

ՀԵՌՈՒՄՏԱՏԵՍՈՒԹՅԱՆ

ՍՏԵՂԾԱԳՈՐԾԱԿԱՆ

ՄԵՆԵՋՄԵՆՏ

# ՑԱՆԿ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ	2
ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՄԵՆԵՋՄԵՆԹ	3
ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄԸ ԵՎ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄԸ	
ՓՈՔՐ ԵՎ ՄԻՋԻՆ ՇՈՒԿԱՆԵՐՈՒՄ	15
ԵՐԿԱՐԱՏԵՎ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ	22
ՀԱՇՎԱՊԱՀԱԿԱՆ ՀԱՇՎԱՌՄԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ	33
ԵԿԱՍՈՒՏՆԵՐ ՍՏԱՆԱԼՈՒ ՆՈՐ (ՈՉ ԱՎԱՆԴԱԿԱՆ) ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ	38
ՄԱՐԿԵՏԻՆԳ	49
ՀԵՌՈՒՄՏԱԿԱՅԱՆԻ ՄԱՐԿԵՏԻՆԳ	58
ԳՈՎԱԶԴ	63
ԳՈՎԱԶԴԱՅԻՆ ԺԱՄԱՆԱԿԻ ՎԱՃԱՌՔ	
ՓՈՔՐ ԵՎ ՄԻՋԻՆ ՇՈՒԿԱՆԵՐՈՒՄ	68
ԻՐԱՑՄԱՆ ԲԱԺՆԻ ՄԵՆԵՋՄԵՆԹ	71
ԻՐԱՑՄԱՆ ԲԱԺՆԻ ԱՇԽԱՏԱԿԻՅՆԵՐԻ ՈՒՍՈՒՑՈՒՄԸ	76
ՎԱՐԿԱՆԻՇԵՐ ԵՎ ՍԱԿԱԳՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ	82
ՊԱՐՏՔԵՐԻ ՍՏԱՑՄԱՆ ՎԵՐԱՀՄԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ	86
ԳՈՎԱԶԴԱՅԻՆ ՀԱՂՈՐԴՈՒՄՆԵՐ	95
ՎԱՐԿԱՆԻՇԵՐԻ ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆՍ	
ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ՕԳՏԱԳՈՐԾՈՒՄԸ	101
ՀԵՌՈՒՄՏԱԳՈՎԱԶԴԱՅԻՆ ԳՈՐԾԱԿԱԼՈՒԹՅՈՒՆ	104
ԳՈՎԱԶԴԱՅԻՆ ԱՐՇԱՎԻ ՄՈԴԵԼԱՎՈՐՈՒՄ	
ԵՎ ՄԵԴԻԱ-ՊԼԱՆ	107
ԳՈՎԱԶԴԵՎ ՎԱՐԿԱՆԻՇԵՐ	114
ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆՍ ՕԳՏՎԵԼ ՎԱՐԿԱՆԻՇԵՐԻՑ	126
ԾՐԱԳՐԵՐԻ ԿԱԶՄՈՒՄԵՎ ՁԵՆՔ ԲԵՐՈՒՄ	130
ՄԱՅՔԼ ՍԹԱՅԵՐԸ ՇՐԱԳՐԵՐԻ ՄԱՍԻՆ	134
ՔԻՉ ԾԱԽՍԱՏԱՐ ՏԵՂԱԿԱՆ ԱՐՏԱԴՐՈՒԹՅՈՒՆ	144
ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԵՌՈՒՄՏԱԿԱՅԱՆԻ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ	148
ՋՈՐՋ ՀՈԼՄՍԸ ԵՎ ՀԵԼԵՆ ՈՒԵԼԵՆԸ ԲՅՈՒՋԵԻ ՄԱՍԻՆ	158
ԻՐԱՑՈՒՄ, ՄԵՆԵՋՄԵՆԹ, ԳՈՎԱԶԴ.	
ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՀԱՄԿԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	167

## ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ընթերցողների ուշադրությանը ներկայացվող գիրքը որոշ վերապահումներով կարելի է կոչել հեռուստատեսային կայանի մենեջմենթի ձեռնարկ: Այն կազմված է «Ինտերնյուսի» Մոսկվայում կազմակերպած սեմինարի նյութերից: Սեմինարին մասնակցում էին ԱՊՀ քաղաքների քսանհինգ անկախ հեռուստակայանների ներկայացուցիչներ եւ ԱՄՆ-ից վեց մենեջերներ ու փորձագետներ: Բոլոր ելույթներն ու բանավեճերը ձայնագրվել են, այնուհետեւ խմբագրվել ու հարստացվել լրացուցիչ նյութերով:

ԱՊՀ-ում ոչ պետական հեռուստաընկերություններն ունեն բազմաթիվ խնդիրներ, որոնք մենք միանգամայն գիտակցաբար «կադրից դուրս» ենք թողել: Այս ձեռնարկում դուք չեք գտնի խորհուրդներ այն մասին, թե ինչպես պետք է տեղական հեռուստա եւ ռադիո հեռարձակման ցանցից ստանալ հեռարձակման հաճախականություն, ինչպես պետք է տեղի այլումիկի գործարանին համոզել՝ ձեր կայանին նվիրել «Բետականների» համալիր, կարճ ասած՝ մենք չենք էլ փորձել լուսաբանել ԱՊՀ-ում տեղական հեռուստակայան ստեղծելու բարդ ու խճճված հարցերը: Դա ընթերցողի խնդիրն է: Մեր ձեռնարկի նպատակը սահմանափակվում է կոնկրետ մեկ խնդրով. ինչպես առավել արդյունավետ ու շահավետ կառավարել տեղական հեռուստատեսային կայանի աշխատանքը:

Մեր մոտեցումը հիմնավորվում է այն համոզվածությամբ, որ առեւտրային հեռուստակայանների ու խոշոր հեռուստատեսային ցանցերի կառավարման գործում կան որոշակի հիմնական կանոններ: Վերջին հաշվով, ցանկացած պետական, բաժնետիրական կամ մասնավոր հեռուստակայանի ֆինանսական հաջողությունը, հեղինակությունն ու ապագան կախված են միայն հեռուստադիտողների շրջանում ունեցած հաջողությունից, այդ պատճառով էլ այն կանոնները, որոնցով իրականացվում է կայանի կամ ցանցի մենեջմենթը, պետք է լինեն բավականին ճկուն, որպեսզի կարողանաք արագ արձագանքել լայն լսարանի քմահաճ պահանջներին:

ՊՈԼ ԳՐԻՆԲԵՐԳ

# I ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՄԵՆԵԶՄԵՆԹ

«Ռազմավարական մենեջմենթ» է կոչվում այն գործընթացը, որի միջոցով ղեկավարությունը որոշում է կազմակերպության նպատակներն ու խնդիրները, կոնկրետացնում է դրանք եւ ընտրում ռազմավարությունը: Այդ գործընթացն իր մեջ ներառում է գործունեության ուղղությունների որոշման եւ կազմակերպության՝ իբրեւ ամբողջության, կառավարման բոլոր բաղադրիչները:

Սույն ձեռնարկը քննարկում է ոչ մեծ շուկայում գործող կայանի կառավարման գործնական կողմերը, ինչպես նաեւ՝ կայանի կառավարման, գովազդային ժամանակը վաճառելու, ծրագրերը կազմելու եւ արտադրության բնագավառներում նրա ղեկավարության գործնական ռազմավարությունը:

Այսօր փոքր հեռուստակայանի մենեջերը կառավարում է այնպիսի կազմակերպություն, որի գործնականում բոլոր բնագավառներում (որոնք ներկայացվում են սույն ձեռնարկում) տեղի են ունենում սրընթաց փոփոխություններ: Այս գլխում ներկայացված են այն որոշակի դժվարությունները, որոնք առաջանում են այդ փոփոխությունների հետեւանքով, ինչպես նաեւ առաջարկվում են այդ դժվարությունները հաղթահարելու ռազմավարական պլանավորման մեթոդները: Այնուհետեւ՝ որոշակիորեն ներկայացնելով այդ դժվարությունները, սույն գլուխը ձեզ կծանոթացնի մի շարք խնդիրների, որոնք քննարկվում են գրքի մյուս գլուխներում:

## ***Փոքր հեռուստակայանի խնդիրներն ու հիմնահարցերը***

Կայանի բաժիններից յուրաքանչյուրի առջեւ ծառանում են մի շարք օպերատիվ խնդիրներ, միաժամանակ՝ բաժինների միջեւ սերտ համագործակցության անհրաժեշտությունն առավել օրախնդիր է դառնում: Այդ խնդիրների թվարկումը կարող է սույն ձեռնարկի հետագա բաժինների եզրակացությունների համառոտ շարադրանքը լինել: Այդ պատճառով փոքր կայանների մենեջմենթի խնդիրների քննարկումը կարելի է հանգեցնել գովազդային ժամանակը վաճառելու, ծրագրերի կազմման եւ տեխնիկական ապահովության բնագավառների հարցերի առավել նեղ շրջանակի:

## ***Գովազդային ժամանակի վաճառքը***

Հեռուստատեսային բիզնեսի արտաքին պայմանների փոփոխությունը կայաններին ստիպում է անհրաժեշտաբար հաշվի առնել ծառացող խնդիրները՝ ապագայում գովազդային ժամանակի վաճառքից եկամուտների աճ ապահովելու համար: Հեռուստատեսային լսարանի աճն ու կայունությունը ստիպում են, որ եկամուտների աճի համար կայանը բարձրացնի գովազդային սակագները: Հետեւաբար, իրացման բաժնի գործունեությունը գնալով ավելի ու ավելի է դժվարանում:

Գովազդից առավել մեծ եկամուտներ ստանալու ամենօրյա մրցակցությունը գովազդային գործակալից պահանջում է մեծ ծավալի մասնագիտական (ինչպես մարկետինգի, այնպես էլ հեռուստատեսության բնագավառների) ընդունակություններ՝ հեռուստագովազդային ժամանակը հաջողությամբ վաճառելու համար: Քանի որ գովազդատուներն ու գովազդային գործակալություններն օգտագործում են հեռուստալսարանի «գնողունակության» ուսումնասիրման ավելի ու ավելի կատարելագործված մեթոդներ, փոքր հեռուստակայանների գովազդային գործակալները պետք է հաշվի առնեն այդ հետազոտությունների արդյունքները:

***Ահա գովազդային ժամանակը վաճառելու մի քանի հիմնական խնդիրներ, որ ծառանում են փոքր հեռուստակայանների առջեւ:***

- Իրացման բաժնի աշխատակիցների ուսուցում: Գովազդային գործակալները պետք է դառնան շուկայի գիտակներ եւ ոչ թե հույսները դնեն միայն փոքր ծավալի եթերային ժամանակ վաճառելու վրա: Վաղվա գովազդային գործակալը պետք է ամբողջովին հասկանա հեռուստատեսության առանձնահատկությունները, տիրապետի հեռուստադիտողների լսարանի մասին տեղեկություններին, աշխատի

ստեղծագործաբար եւ ամեն կերպ ձգտի գործընկերային հարաբերություններ հաստատելու գովազդատուների հետ: Այս պատճառով անհրաժեշտ է պատրաստել որակյալ կադրեր, որոնք կարողանան փնտրել եկամտի նոր աղբյուրներ, ինչպես նաեւ՝ պահպանել ու ընդլայնել արդեն եղածները: Ընդամին, ուսուցումը կարող է հատկապես արդյունավետ լինել այն դեպքում, երբ ապագա աշխատակիցներն ի ծնե օժտված են նպատակամետությամբ, համառությամբ եւ ուրիշներին համոզելու կարողությամբ:

- Շուկայի ուսումնասիրությունն անհրաժեշտ է՝ օգնելու համար եւ կայանին, եւ գովազդատուին՝ որոշելու նպատակային լսարանը, որովհետեւ դա է ապահովում սպրանքների եւ ծառայությունների վաճառքի աճը: Պետք է կարողանալ վաճառել հեռուստատեսության ներուժը:
- Վարձատրություն: Դեկլավար անձնակազմը պետք է մշակի զանազան վարձատրությունների համակարգ (աշխատավարձ գումարած պարգեւատրում՝ ի հակակշիռ չոր կոմիսիոն վճարների), որպեսզի գովազդային գործակալների ու այլ աշխատակիցների համար ստեղծի անհրաժեշտ խթաններ եւ խրախուսի գովազդային ժամանակի վաճառքից ստացվող եկամուտների ավելացումը: Այս խնդիրն առավել կարեւոր է դառնում եկամտի նոր աղբյուրների զարգացման պայմաններում:
- Խլել այլ զարգացող լրատվամիջոցների գովազդային եկամուտները: Փոքր հեռուստակայանների մենեջերներին հարկ է լինում գովազդատուներին հրապուրելու, ինչպես նաեւ փոքր ու ավանդաբար ոչ հեռուստատեսային բիզնեսի ոլորտի գովազդատուներին գրավելու համար մշտապես պայքարի մեջ մտնել այլ լրատվամիջոցների (թերթերի ու ռադիոյի) հետ:

*Ընդհանրապես, կայանի ղեկավարության խնդիրը գովազդային «տորթի» մեծացումն է: Համազգային գովազդից ստացվող եկամուտների անբավարարության եւ գովազդային կոնկրետ ժամանակահատվածի վաճառքից եկամուտների անկման խնդիրը հատկապես սուր է փոքր շուկաներում: Այդ պատճառով առավել կարեւոր է տեղական շուկայի ընդլայնումն ու զարգացումը, ինչն այդպիսով հնարավորություն կտա ավելացնել գովազդային ժամանակի վաճառքից ստացվող եկամուտները:*

### **Ծրագրերի կազմում**

Հեռուստակայանների առջեւ միշտ ծառանում է հետեւյալ խնդիրը. չմեծացնելով հեռուստատեսային ծրագրերի համար կատարվող ծախսերը՝ արտադրել կամ ձեռք բերել որակյալ ծրագրեր, որոնք ընդունակ լինեն գրավել հեռուստադիտողներին: Ներկայումս կան ծրագրերի ստացման մի քանի աղբյուրներ, որոնք արժե ուշադրության առնել: Օրինակ՝

- ծրագրերի ձեռք բերում բարտերով.
- տեղական ծրագրերի արտադրության ընդլայնում.
- տեղական ոչ մեծ ցանցերի ստեղծում:

Այս աղբյուրների առկայության դեպքում ծրագրերի կազմումը կայանի համար դառնում է անընդհատ աճող բազմաչափ համալիր, որ բարդ հարցեր է ծնում: Դժվար է լինում գնահատել ծրագրի փաստացի արժեքը:

Արդյոք կայանը պետք է ձգտի ընդգրկել հեռուստադիտողների առավելագույն հնարավոր լսարան՝, թե՞ ձեռք բերի այնպիսի ծրագրային արտադրանք, որ նախատեսված է նեղ լսարանի համար եւ դրանով իսկ, ինչպես կարծում է կայանը, առավել լավ հասնի իր նպատակներին:

Արդյոք կայանը պետք է ընտրի ժամանակի որոշակի հեռուստատեսային հատվածի արժեվորության գնահատման հիման վրա շահույթն առավելագույնս մեծացնելու ռազմավարություն, թե՞ ծրագրի ձեռք բերումը պետք է գնահատի ողջ օրական հեռարձակման համար ռազմավարական արժեվորության տեսանկյունից:

Ցանկացած հանգամանքներում հեռուստակայանի մենեջերը պետք է իրազեկ լինի ծրագրեր կազմելու հնարավոր կերպերին. կամ կայանը պլանավորում է հետեւել տվյալ ծրագրային ռազմավարությանը, կամ փնտրում է ծրագրային քաղաքականության սկզբունքորեն այլ ձեւ:

## ***Տեխնիկական ապահովություն***

Կար ժամանակ, երբ հեռարձակման տեխնիկական կողմը կարելի էր ամբողջովին վստահել գլխավոր ինժեներին, քանի որ այն ռազմավարական որոշումներ ընդունելու անքակտելի մաս չէր համարվում: Խցիկները, ստուդիաները, ապարատային բաժինները, հեռուստաաշտարակները եւ հաղորդիչները կայանի գործունեության կարելուազույն բաղադրիչներն էին (եւ են): Սակայն նախկինում տեխնոլոգիան այսքան արագ չէր փոխվում, եւ սարքավորումների մանրամուտը կատարելագործումներն էլ գոյություն ունեցող մոդելները հաշված տարիների ընթացքում չէին դարձնում անհուսալիորեն հնացած: Տեխնիկական ապահովման բաժնում հիմնականում ուշադրություն էին դարձնում ոչ թե մենեջմենթի արվեստին, այլ եթեր դուրս գալու փաստին:

Այսօր փոքր կայանի ղեկավարությունը, նախքան նոր սարքավորումներ ձեռք բերելու պլանավորումը, պետք է գնահատի իր կապիտալը եւ կայանի պահպանման ծախսերը: Խոսքը այնպիսի սարքավորումների մասին է, ինչպիսիք են՝ կայանի կառավարումն ու գործունեությունը ապահովող անհատական համակարգիչները, նորությունների ծրագրերի, ինքնագովազդի եւ ծրագրերի արտադրության համար համակարգչային գրաֆիկայի սարքավորումները: Նորությունների ստացման էլեկտրոնային միջոցներ, զանազան ֆորմատի տեսաերիզներ (ԲԽՍ, սուպեր-ԲԽՍ, ԽԱՅ-8, Բետա) եւ ստուդիական ու դյուրակիր տեսախցիկների տեխնոլոգիաների անվերջանալի թվացող կատարելագործումներ՝ ահա խնդիրներ, որ համարյա բոլոր փոքր կայանների մենեջերների ուշադրության կենտրոնում են հայտնվել: Իսկ այդ սարքավորումների օգտագործման ժամանակաշրջանը («մինչեւ հաջորդ ձմեռ») նշանակալիորեն կարճ է, քան նախկինում էր:

## ***Մենեջմենթ***

Կառավարելի լինելու եւ աշխատանքի իմաստը տեսնելու համար, յուրաքանչյուր կազմակերպություն պետք է իր համար որոշի մի քանի կոնկրետ նպատակներ: Նման խնդիրներ գոյություն ունեն կառավարման բոլոր մակարդակներում եւ չպետք է սահմանափակվել միայն ընդհանուր նպատակներով: Ինչպես ավտոմեքենա վարող մարդը պետք է իմանա, թե ուր է գնում, այնպես էլ մենեջերը պետք է գիտակցի այն նպատակները, որոնց հասնելու համար ինքը համակարգում է իր կարողությունները: Ցավոք, ամենօրյա ընթացիկ գործերով տարվելը հաճախ հանգեցնում է այն բանին, որ մենեջերը չի կատարելագործում եւ չի օգտագործում նպատակները ձեւակերպելու եւ դրանց համապատասխան գործելու իր ընդունակությունները:

Շատ հաճախ մենեջերը չի գիտակցում նպատակի ձեւակերպման կարելուությունը: Այդ դեպքում, հարց է առաջանում, ինչպես նա պետք է ընտրի, թե հնարավոր ճանապարհներից որով հասնի նպատակին, երբ այդ նպատակը ձեւակերպված չէ: Անշուշտ, շատ մենեջերներ կարող են յուր գնալ առանց նպատակների հստակեցման. դե իրենք առանց այդ էլ գիտեն իրենց անելիքը, սակայն արդարացի է եւ այն մտավախությունը, թե այդ դեպքում մեծ է ուղուց շեղվելու ռիսկը:

Նպատակներն ու խնդիրները ձեւակերպվում են մենեջմենթի բոլոր մակարդակներում եւ փոխանցվում են վերից վար, այնպես, որ ի վերջո բոլորի (ղեկավարների խորհրդից մինչեւ ամենափոքր ղեկավարը) նպատակները չհակասեն իրար: Խնդիրները պետք է ձեւակերպել ոչ թե ընդհանուր առմամբ, այլ առավելագույնս կոնկրետ, որպեսզի յուրաքանչյուր մարդ հստակորեն պատկերացնի իր խնդիրները եւ այն, թե ինչ է անհրաժեշտ դրանք լուծելու համար: Մենեջերը երբեք չի կարող լուծել գործողությունների համակարգման խնդիրը, եթե իրեն ու իր ենթականերին հասկանալի չէ նպատակը: Մենեջերը որոշումներ ընդունող անձ է եւ պարտավոր է ընդունել այնպիսի որոշումներ, որոնք կհանգեցնեն խնդիրների լուծմանը: Շատ խնդիրներ կարող են ունենալ այլընտրանքային լուծումներ, որոնք մենեջերի լուծումներից վատը չեն, սակայն այլ նպատակների են համապատասխանում: Ինչքան լավ է մենեջերը պատկերացնում նպատակների կարելուությունն ու դրանց կապը իրեն հանձնարարված գործի հետ, այնքան լավը կլինեն նրա ընդունած որոշումները: Նա կարող է իր որոշումները համապատասխանեցնել խնդիրներին՝ հրնթացս հրաժարվելով այնպիսիներից, որոնք

հետապնդում են այսրոպեական նպատակներ, սակայն, ընդհանուր առմամբ, նակարող է ընդունակ չլինել օգնելու հեռանկարային նպատակներին հասնելու գործին:

Իր պարտականությունները կատարելու համար մենեջերը պետք է հստակ որոշի իր նպատակները: Մենեջերի ցանկացած գործողություն պետք է նպատակամետ լինի, պետք է համապատասխանի ոչ միայն ողջ կազմակերպության, այլև իր բաժնի առջև դրված խնդիրներին: Մենեջերն առավել արդյունավետ է աշխատում այն ժամանակ, երբ նպատակները հստակ են եւ ընդունված են ողջ կայանի կողմից: Ընդհանրապես, նպատակների ու բոլոր աշխատակիցների խնդիրների հստակ ձեւակերպումը մեծացնում է աշխատանքի արդյունավետությունը եւ բարձրացնում ոգին:

### ***Կազմակերպական հմտություններ***

Իր նպատակների իրականացմանը հասնելու համար մենեջերը պետք է աշխատի որոշակի կազմակերպական կառույցի շրջանակներում: Թեպետ այն մենեջերը, որը ղեկավար վերնախավի անդամ չէ, հազվադեպ է իրավունք ունենում որոշելու, թե որն է իր բաժնի տեղը կազմակերպական ընդհանուր կառույցում, սակայն, սովորաբար, հենց նա կարող է որոշել իր խմբի կառուցվածքը: Արդյունավետ կառավարման անքակտելի պայմաններից մեկը իր բաժինը ղեկավարելու մենեջերի իրավունքն է, որ սահմանափակված է միայն այն պայմաններով, որոնք անհրաժեշտ են կազմակերպության բոլոր կառույցների արդյունավետ համագործակցության համար:

Կազմակերպության նպատակը՝ նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ խնդիրների ձեւակերպումն է: Կազմակերպությունը բաժանված է ստորաբաժանումների, որոնք ենթարկվում են առանձին ղեկավարների: Այդ բոլոր ստորաբաժանումները, որոնցից յուրաքանչյուրը ղեկավարում է մեկ մենեջեր, պետք է դասավորվեն ինչպես գլոխկոտորուկ խաղի մասերը, իսկ յուրաքանչյուր մենեջերի գործողությունների վերջնական արդյունքը պետք է համաձայնեցված լինի այլ մենեջերների գործողությունների հետ՝ կայանի ընդհանուր նպատակներին հաջողությամբ հասնելու համար:

Կարելի է գործունեից մեկը, որը պետք է հաշվի առնել կազմակերպությունը ստեղծելիս, այս է. կազմակերպության կառուցվածքը նրա բաղկացուցիչ ստորաբաժանումների հարաբերությունների ձեւական միջոց է ծառայելու: Որոշակի բաժնի մենեջեր դարձող մարդն ինքնըստիներյան դառնում է կապուղի, որով անցնում են բաժնում ստացվող եւ բաժնից դուրս եկող բոլոր տեղեկությունները: Ցանկացած կազմակերպությունում առաջանում են նաեւ ոչ պաշտոնական հարաբերություններ, եւ դրանք հաճախ անհրաժեշտ են կայանի բնականոն աշխատանքի համար: Սակայն հաճախ էլ նման հարաբերություններն անհուսալի են, քանի որ դրանք կարող են օգտագործվել անձնական, այլ ոչ թե գործնական նպատակների հասնելու համար: Երբ ստեղծվում է կազմակերպությունը, պետք հարաբերություններ հաստատելը նախատեսել այնպես, որպեսզի դրանք փոխանցեն կազմակերպության բոլոր կառույցների բնականոն գործունեության համար անհրաժեշտ տեղեկություններ:

### ***Արդյունքը պլանավորելու ընդունակություն***

Պլանավորման մասնագիտական հմտություններին տիրապետելն ու դրանց արդյունավետ կիրառումը մենեջերի հաջողության գրավականն են: Շատ ղեկավարներ տեսականորեն հասկանում են այս, սակայն քչերն են կարողանում արդյունավետ պլանավորել: Մենեջերների մեծ մասը չի հասկանում, թե ինչ է ներառում պլանավորման գործընթացը: Առօրյա հոգսերի մեջ թաղված մենեջերը ժամանակ չի գտնում պլանավորման համար: Մենեջերը պատվախնդրորեն մտածում է, թե բոլոր խնդիրները կհաղթահարի առաջանալուն պես, ուստի մանրամասն պլանավորման կարիք չկա: Բացի այդ կառավարման ներքին օղակներում իշխում է այն կարծիքը, թե պլանավորումն անհրաժեշտ է միայն վերին օղակների համար, իսկ ներքինում կարելի է առանց դրա էլ յուր գնալ:

Պլանավորումն ըստ էության իրադարձությունների կանխորոշումն է, դրանց ու դրանցից բխող որոշումների կանխատեսումը: Ասել է, թե՝ որոշումների ընդունումը մինչեւ գործողությունը կատարվելը: Մենեջերն օգտագործում է իր միջոցները՝ դրանք նախապես

որոշելով ու բաշխելով: Երբ գործելու իրական անհրաժեշտություն է առաջանում, որոշումն արդեն ընդունված է, մնում է միայն կիրառել արդեն հաստատված պլանը:

Պլանավորման համար ժամանակի բացակայությունը մեների համար արդարացում չէ: Եթե նրա գործերն ու պարտականությունները շատ են, նա պետք է կամ խնդրի վերակառուցել ամբողջ կազմակերպության աշխատանքը, կամ վերակառուցի իր աշխատանքը՝ իր պարտականությունների մի մասը փոխանցելով ենթականերին: Դա, իհարկե, նույնպես պլանավորում է պահանջում, սակայն առանց դրա մեները երբեք չի կարող արդյունավետ աշխատել:

Այն մեները, որը կարծում է, թե ինքը միանգամայն ընդունակ է խնդիրները լուծել դրանք առաջանալուն պես եւ կազմակերպության վրա դրանց ազդեցությունը թուլացնելու նպատակով նման խնդիրների պլանավորման ու հաշվառման վրա պետք չէ ժամանակ ծախսել, մի գեղեցիկ օր կարող է հայտնաբերել, որ եթե ինքը ժամանակին զբաղվեր պլանավորմամբ, ապա այժմ կխուսափեր դժվարություններից: Մի այլ դեպքում էլ կպարզվի, որ խնդիրների լուծման համար ժամանակը շատ քիչ է:

Կարելի է նաեւ, որ ենթակաները իմանան պլանն ու հավանություն տան դրան: Պլանավորումը կարելի է միջոց է, որի օգնությամբ մեները համակարգում է ուրիշների գործողությունները, սակայն միայն ենթակաների կողմից պլանը հավանության արժանանալու դեպքում այն հաջողությամբ կկենսագործվի: Անփորձ մեները կարող է վիճարկել այս տեսակետը, համարելով, թե ենթական պարտավոր է կատարել խնդիրը, հետեւաբար նա պետք է միայն ենթարկվի: Սակայն նման մտայնությունը չափազանց սխալ է: Եթե աշխատակիցը լռելյայն համաձայնում է մեների պլանին՝ իրականում չընդունելով այն, ապա այն պահին, երբ այդ պլանը ձախողվի, այդ աշխատակիցը կարող է ոչինչ չձեռնարկել սխալն ուղղելու համար, քանի որ պլանն իր համար անընդունելի էր հենց սկզբից: Սակայն եթե ենթական մասնակցել է պլանավորմանը, նա ամեն ինչ կան այն իրագործելու համար: Այս մեթոդիկան անվանում են «համահեղինակության օգտագործում»:

### ***Վերահսկողություն իրականացնելու մեների ընդունակությունը***

Վերահսկողությունը պլանը կենսագործելու կամ նպատակին հասնելու համար անհրաժեշտ ցանկացած գործողությունն է կամ կարգավորող միջոցառումը: Վերահսկողական միջոցառումներ ձեռնարկելու համար անհրաժեշտ տեղեկությունները հաճախ հավաքում է ոչ թե մեները, այլ աշխատակիցները, սակայն դրանք պարտադիր տրամադրվում են առաջինին՝ գործողություններ ձեռնարկելու համար:

Յանկացած գործ վարելու կարելի է գործն է պլանով նախատեսված գործողություններին համապատասխան առաջադրանքների կատարումը: Վերահսկողության համակարգը բաղկացած է պլանի կատարումն ապահովող բոլոր մեխանիզմներից: Այն ստեղծվում է պլանից բոլոր շեղումները շտկելու համար:

Իսկական մեների վերահսկողության համակարգը կարգավորված է այնպես, որ պլանից շեղումների մասին առաջին հերթին տեղյակ է պահվում գործողության համար անմիջականորեն պատասխանատու անձանց, եւ միայն կարգավորող միջոցառումների անհաջողությունից հետո է այդ մասին իմանում վերադաս ղեկավարությունը: Վերահսկողությունը սկսվում է այն պահից, երբ մեներն առաջադրանքը հանձնարարում է իր ենթակային: Մեները պլանի մեջ մտցնում է մի քանի վերահսկիչ կետեր, որոնք ինքն իր ղեկավարի հետ պարբերաբար ստուգում է՝ համոզվելու համար, որ ամեն ինչ ճիշտ է գործում:

Վերահսկողության համակարգն ապահովում է կրկնակի նախապաշտպանություն: Նախ՝ մեները համոզվում է, որ իր գործողությունները պլանից չեն շեղվում, երկրորդ՝ այն ընկերության համար դառնում է առաջադրանքը կատարելու եւ գործի առաջընթացի ցուցանիշ: Սակայն նման պնդումները չպետք է ելնեն միայն մեներից, դրանք պետք է ներկայացնի նաեւ նրանից կախում չունեցող վերահսկիչ համակարգը: Այդպիսով, վերահսկողության համակարգն օգտակար է ինչպես առանձին մեների, այնպես էլ ողջ կայանի համար: Այն վեր է հանում պլանից շեղումները, մեներին հնարավորություն է տալիս գործելու ստեղծագործաբար, իսկ կայանն էլ տեսնում է, թե պլանից ինչ շեղումներ դեռես չեն վերացված:



## ***Ղեկավարման հմտություններ***

### ***Վարվելակերպի հմտություններ***

Ղեկավարման հմտությունը ներառում է ինչպես մարդկային վարքն ըմբռնելու, այնպես էլ կազմակերպական վարվելակերպին տիրապետելու ընդունակությունը: Երկրորդն առաջինից տարբերվում է նրանով, որ դիտարկում է կազմակերպության շրջանակներում որոշակի առաջադրանք ստանալու եւ կատարելու ընթացքում անձի վարվելակերպը: Ղեկավարման հմտությունները չընկալելն ու այն կիրառելու փորձ չունենալը նորաթուխ, հնարավորինս արագ վստահությունն արդարացնել ձգտող մենեջերների հաճախակի հանդիպող «հիվանդությունն» է: Այդ մենեջերը դեռուս չգիտի, թե ինչպես պետք է կառուցել հարաբերությունները ենթակաների հետ, ինչպես ապահովել «ղեկավար եւ ուղղություն տվող գիծը»: Փորձի պակասության պատճառով նման մենեջերը հաճախ ընտրում է իր ենթակաների նկատմամբ չափազանց մեծ հսկողություն սահմանելու ճանապարհը՝ դա բացատրելով նրանով, թե կազմակերպությունն իրեն ղեկավար է նշանակել, եւ հետեւաբար ենթակաները բոլոր խնդիրները լուծելու հարցով իրեն պետք է դիմեն: Այս մտայնությամբ նա իր ենթականերին մանրամասն ցուցումներ է տալիս՝ պահանջելով, որ նրանք իրեն հաշվետվություն ներկայացնեն աշխատանքի ամեն մի փուլի վերաբերյալ: Բանի որ մենեջերն իր պարտականություններին չափազանց լուրջ է վերաբերվում, չի կարողանում հասկանալ, որ նման գործողություններն աշխատակիցների անբարյացակամությունն են առաջացնում: Աստիճանաբար նա հայտնագործում է, որ թեպետ շատ ժամանակ է ծախսում մարդկանց աշխատանքը հսկելու վրա, այսուհանդերձ հիմնախնդիրները չեն պակասում: Չնայած սրան, գնահատելով իր գործունեությունը, նա համարում է, թե ճիշտ ղեկավարում է իրականացնում եւ առաջնորդում է մարդկանց:

Իբրեւ օրինակ ներկայացված այդ մենեջերը մոռանում է հաշվի առնել մարդկային գործոնը. ենթականերն ինչպիսի՞ն են ցանկանում տեսնել իրենց ղեկավարին, ի՞նչը կօգնի նրանց ընդունել ղեկավարման տվյալ ոճը:

Մեկ այլ, նույնպես հենց նոր պարտականությունները ստանձնած մենեջեր կարող է ղեկավարման ոճի մասին բացարձակապես այլ կարծիք ունենալ: Նա իր ենթականերին ընդունում է իբրեւ հավասարների: Նա հաշվի է առնում, որ բոլորովին վերջերս ինքը նրանցից մեկն էր, իրենք ունեին միատեսակ պարտականություններ, խնդիրներ ու շահեր, եւ որ, ի վերջո, մենեջերի ու «ոչ մենեջերի» պարտականությունների միջեւ գործնականում տարբերություններ չկան: Նման դիրքորոշմամբ նա չի կարող ապահովել իր եւ իր բաժնի գործառույթների իրականացման անհրաժեշտ վերահսկողությունը:

Արդյունավետ ղեկավարման համար մենեջերը պետք է գտնի իր ենթակաների նկատմամբ չափազանց հսկողության եւ այդ հսկողության լրիվ բացակայության ոճերի ոսկե միջինը: Համակարգելով աշխատակիցների գործունեությունը՝ մենեջերը միաժամանակ նրանց ինքնուրույն որոշումներ ընդունելու ազատություն է տալիս: Նա ընդհանուր գործին մասնակցելու կոչ է անում՝ չհրաժարվելով դրանում իր ղեկավար դերից: Անհրաժեշտության դեպքում նա ապահովում է գործի տեխնիկական կողմը, քանի որ մենեջերի աշխատանքը չի կարող սահմանափակվել միայն ենթակաների միջեւ խնդիրները բաշխելով: Նա իրականացնում է ենթակաների առջեւ իր պարտավորությունները՝ միշտ հաշվի առնելով նրանց շահերը:

### ***Աշխատանքը գնահատելու եւ խրախուսելու հմտություն***

Մենեջերի խնդիրներից մեկն էլ իր եւ իր ենթակաների կատարած աշխատանքը գնահատելն է: Նման գնահատականը ենթականերին ոչ ճիշտ կատարած աշխատանքի համար պատժելու նպատակ չի հետապնդում: Նպատակը՝ նախկին սխալները վերլուծելով ապագայում դրանք չկրկնելն է: Նման մոտեցման դեպքում գլխավորը, ինչով պետք է առաջնորդվի մենեջերը, նախատեսված պլանը հաջողությամբ իրականացնելու համար իր եւ իր ենթակաների աշխատանքը բարելավելու ձգտումն է: Սա չափազանց կարեւոր դիրքորոշում է, քանի որ դրանով է որոշվում, թե վերլուծության ժամանակ մենեջերն ինչ մոտեցում կորդեգրի: Եթե նա քննարկումն օգտագործում է, որպեսզի նշի, թե որ աշխատակիցն է ավելի կամ պակաս մեղավոր, ապա դա կհանգեցնի միայն նրան, որ յուրաքանչյուրը կսկսի պաշտպանել իր շահերը՝ կամ մեղքը բարդելով ուրիշների վրա, կամ՝

փորձելով իր համար արդարացումներ գտնել: Իսկ եթե մենեջերը փորձում է համոզել իր աշխատակիցներին, որ քննարկման միակ նպատակը սխալների վերլուծությունն է՝ ապագայում դրանք չկրկնելու համար, ապա նրան կհաջողվի նման քննարկումները վերածել սովորելու ակտիվ միջոցի:

Նման վերլուծությունը չպետք է շփոթել մենեջերի ենթակաների գործողությունների ընդհանուր արդյունքները գնահատող ռեյտինգային համակարգերի հետ: Աշխատանքի գնահատումը վերաբերում է պլանավորված գործողությունների վերլուծությանը եւ ծառայում է մենեջերի աշխատանքի կատարելագործման նպատակին: Դա աշխատակիցների համար էլ փորձ ձեռք բերելու կարելու միջոց է: Նման քննարկումները երբեք չպետք է ձեռակամ բնույթ կրեն, դրանք մենեջերի պլանի մշտական, համարյա ամենօրյա կետերից են:

### ***Նպատակները հստակ սահմանելու անհրաժեշտություն***

Մենեջմենթի յուրաքանչյուր մակարդակում նպատակներին հատուկ ուշադրություն է դարձվում: Աշխատանքի անհատակությունն ու խառնաշփոթը միշտ հետեւանք են տվյալ մակարդակում նախանշված նպատակների բացակայության: Յուրաքանչյուր մենեջեր պետք է իր առջեւ նպատակ դնի եւ իր աշխատանքը կառուցի ու իր աշխատակիցների գործողությունները պլանավորի՝ ձգտելով դրա իրականացմանը: Եթե նպատակները նախապես ձեռակերպված չեն, ապա մենեջերը կամ կսահմանի իր սեփական խնդիրները, կամ՝ որոշակիության բացակայության պատճառով անվճռական կլինի: Ոչ մի մենեջեր չի կարող հաջողության հասնել, եթե իր աշխատանքի նպատակները սահմանված չեն: Հստակ պլանների եւ հասկանալի նպատակների բացակայությունը հավասարազոր է աշխատանքում լրիվ ապակողմնորոշման: Ստորին մակարդակի մենեջերները ստիպված կլինեն ինքնուրույն որոշել իրենց խնդիրները, եւ նման իրավիճակում գլխավոր մենեջերը չի կարողանա ոչ համակարգել դրանք ու իր գործողությունները, ոչ էլ պլանավորել աշխատանքը: Բացի այդ, նման իրավիճակում գնահատման ու վերլուծության հնարավորություն չի լինում:

Եթե ցանկանանք թվարկել մենեջերի հմտություններն ու ընդունակությունները ըստ դրանց նշանակության, ապա հարկ է առաջինը նշել նպատակը ձեռակերպելու նրա կարողությունը: Մնացած հմտությունները կարելի է կանխատեսել՝ ելնելով նրա նշած կենսունակ նպատակներից: Մենեջերը որեւէ մեկին չի կարող ղեկավարել, եթե ինքը չգիտի, թե ինչի է ձգտում: Նա չի կարող վերահսկել նպատակներին հասնելու իր ենթակաների գործողությունները, եթե նման նպատակը հայտնի ու գիտակցված չէ: Նա չի կարող կառուցողական որոշումներ ընդունել, եթե դրանք չեն համապատասխանում որոշակի նպատակի հասնելուն կամ խնդրի լուծմանը: Նա չի կարող գնահատել աշխատանքը, քանի որ դրա հաջողությունը միշտ ընկալվում է իբրեւ նպատակների իրականացում:

### ***Ռազմավարական պլանավորում***

Հաջող աշխատանքի համար ավելի ու ավելի անհրաժեշտ է դառնում մենեջմենթի այնպիսի կառուցվածքը, որը կմիավորի բոլոր բաժինների եւ յուրաքանչյուր առանձին աշխատակցի ջանքերը: Նման «ինտեգրացումը» ծառայում է առնվազն երկու նպատակի: Նախ՝ ժամանակակից խնդիրները անհնար է հանգեցնել որեւէ պարզունակ, ճշտիվ սահմանված բանաձեռի (ասենք՝ «դա գովազդային ժամանակի վաճառքի խնդիր է») կամ «դա տեխնիկական խնդիր է»), ինչպես նախկինում էր: Երկրորդ՝ այժմ փոքր կայանների մենեջերների առջեւ ծառայած խնդիրների լայն շրջանակ իրականացնելիս ձեռափոխվում եւ բարելավվում է կայանի ընդհանուր մենեջմենթը: Սրանից հետեւում է, որ կայանի պլանն արդեն բաժինների պլանների համրագումարը չէ, եւ որ պլանավորումն արդեն չի կարող հիմնվել նախկին ավանդույթներին: Հետեւաբար՝ մենեջմենթի ջանադիր ուսուցումը, առավել խելացի կապիտալ ներդրումները եւ մենեջմենթի փոփոխվող ոճը նոր պայմաններում ռազմավարական մենեջմենթի առանցքային հայեցակետերն են դառնում:

## ***Գործառույթների ինտեգրացում***

Համալիր, ինտեգրացված մոտեցում պահանջող բարդ որոշման մի օրինակ է բարտերով ծրագիր ձեռք բերելու հարցի լուծումը: Բնականաբար, դրա հետ մեկտեղ հարկ է լինում լուծել ծրագրային քաղաքականության ավանդական խնդիրները՝ որքանով տվյալ ծրագիրը «կտեղավորվի» օրվա հեռարձակման ցանցում եւ ի՞նչ լսարան (ըստ մակարդակի եւ տիպի) կկարողանա գրավել:

Որոշակի ներդրում է պահանջվում նաեւ գովազդային ժամանակի վաճառքի բաժնից. ո՞ր հաճախորդին եւ որքա՞ն գովազդային ժամանակ կարելի է վաճառել տվյալ ծրագրում, ինչպես նաեւ՝ ինչքա՞ն ռեալ գումար կարող էր բերել այն ժամանակը, որ տվյալ դեպքում իբրեւ բարտեր տրվում է ծրագրի դիմաց: Հնարավոր գինը տեղական շուկայում առկա գործոնների մի ամբողջ համալիր է, որ ներառում է այլ լրատվամիջոցների հետ մրցակցությունը, գնագոյացման ռազմավարությունը, ժամանակի լոկալ հատվածի վաճառքի դեպքում բարտերի նկատմամբ վերաբերմունքը: Երբ խոսքը բարտերին է վերաբերում, չկան հաստատուն դեղատոմսեր: Հեռուստառադիոհեռարձակման հաշվապահությունը դեռեւս չի հասունացել, որպեսզի լուծի բարտերի առաջացրած խնդիրները: Այս է պատճառը, որ վաճառքի ոչ մեծ ծավալներ ունեցող փոքր կայանների համար բարտերով տրվող ժամանակի լոկալ հատվածի գինը կարող է տարբերվել վաճառքի մեծ ծավալներ ունեցող կայանի գնից: Վերջին հաշվով, ծրագիրը գնելու մասին որոշում ընդունելիս, անհրաժեշտ է հաշվի առնել բիզնեսի բոլոր՝ ֆինանսական, ծրագրային հագեցվածության եւ վաճառքի ծավալների հարցերը:

Ոչ մեծ կայանների մենեջերների առջեւ ծառացած եւ գնալով ավելի ու ավելի բարդացող խնդիրների հաջորդ օրինակը համակարգիչներ ու դրանց ծրագրեր ձեռք բերելն է: Հիմնախնդիրը, որը չի կարելի աչքաթող անել, դրանց համատեղելիությունն է:

Օրինակ, կարո՞ղ է ընդհանուր վարչական նպատակների համար գնված համակարգիչը համատեղելի լինել նորությունների բաժինների կամ արտադրական բաժնի, կամ վաճառքի բաժնի սարքավորումների հետ: Ինչպիսի՞ն է համակարգչային գրաֆիկայի, հաշվապահության, ծրագրային ապահովման վիճակը: Կա՞ն, արդյոք, կայանի գործունեության համար անհրաժեշտ հայերեն, ռուսերեն եւ այլ լեզուներով բավարար ծրագրեր: Ինչպիսի՞ն են տվյալ համակարգչային սարքավորումների նորացման հնարավորությունները: Ինչպե՞ս հաշվել այն աշխատակիցների պատճառով կորսված ժամանակն ու եկամուտները, որոնք կայանի թանկարժեք համակարգիչներն ու այլ սարքավորումներն օգտագործել են խաղերի համար: Առանց հեռուստակայանի բոլոր ստորաբաժանումների կարծիքը հաշվի առնելու, այս հարցերին պատասխանելը պարզապես անհնարին է:

Կայանի հետագա գործողությունների ռազմավարական պլանավորման ժամանակ դեկավարությունը պետք է հաշվի առնի բոլոր բաժինների աշխատանքը, հասկանա, թե ինչպես է մեկը միահյուսվում մյուսին, տեսնի ընդհանուր պատկերը: Եթե պահանջես համատեղելիություն հանուն միայն համատեղելիության, հանկարծ կարող է պարզվել, որ օրինակ, արտադրական բաժինը ստացել է համակարգչային գրաֆիկայի բոլորովին էլ ոչ լավագույն համակարգը: Իսկ սա, իր հերթին, կհանգեցնի նրան, որ գովազդային արտադրության նվազ հնարավորությունները կվանեն գովազդատուներին:

Նորությունների բաժնի համակարգչային հիշողության հնարավորությունները կարող են տարբերվել այլ բաժիններում տվյալների մշակման հնարավորություններից: Մյուս կողմից, անհամատեղելի համակարգերի դեպքում կարող են մեծանալ սպասարկման ծախսերը, կպահանջվեն համակարգչային աշխատողների հատուկ հաստիքներ, իսկ համակարգերի միավորման հնարավորությունը կհասցվի զրոյի: Համակարգչային տեխնիկայի ձեռք բերումը կայանի մենեջերի առջեւ ծառացած բազմաթիվ օրախնդիր հոգսերի մի օրինակ է:

## ***Ուսուցում***

Կառավարման նեղ գերատեսչական մոտեցումը հաղթահարելուն գուզահեռ պետք է լուծվի նաեւ աշխատակիցների ուսուցմանն առավել լուրջ ուշադրություն դարձնելու անհրաժեշտության խնդիրը: Նման ուսուցում ասելով հասկանում ենք ոչ թե որեւէ որոշակի

գործառույթ կատարելու (օրինակ՝ գովազդային ժամանակը վաճառելու) կարողության կատարելագործումը, այլև ընդհանուր մենեջմենթի ուսուցումը: Նախկինում իշխում էր այն կարծիքը, թե հաշվա-կազմակերպական ընդունակություններ ձեռք բերելն իսկ միանգամայն բավարար է: Այսօր կայանների շատ աշխատակիցներ են արդեն համարում, որ անհրաժեշտ է յուրացնել այլ գործառույթներ եւ ծանոթանալ մենեջմենթի տեսությանն ու պրակտիկ կիրառությանը, քանի որ ներկայումս առանց դրա անհնար է պլանավորել աշխատանքը, ընդամին՝ հաշվի առնելով մյուս բաժինների շահերը:

### ***Ծախսերի աճի զսպումը***

Վաճառքի ծավալների կրճատման միտումների հետ կապված կայանների աշխատակիցները ոտք են դնում ծախսերի աճը զսպելու շրջան, չնայած շատ ծախսեր (մասնավորապես՝ ծրագրերի համար նախատեսված) դժվար է կրճատել: Հեռուստակայանների ընդհանուր թվի աճի միտումները մեծացնում են որակյալ ծրագրերի պահանջարկը: Եվ քանի որ որակյալ ծրագրերը համեմատաբար շատ չեն, դրանց գներն են աճում: Իսկ քանի որ ծրագրեր ձեռք բերելու ծախսերը բավականին դժվար է կրճատել, ապա անհրաժեշտություն է առաջանում տնտեսել բյուջեի այլ հոդվածներում:

Ընդամին, մենեջերը հասկանում է, որ օգուտ ու միջոցների տնտեսում կարելի է ապահովել կայանի աշխատանքի առավելագույնս ավտոմատացման եւ բաժինների վերակազմավորման միջոցով: Գլխավորն է՝ ազատվել բաժինների «մեռյալ բեռից» եւ մնացած մարդկանցից պահանջել առավելագույն հատույց: Անհրաժեշտ կլինի մեկ անգամ էլ վերանայել կանոնների եւ պաշտոնական պարտականությունների ցանկը՝ ոչ միայն ծախսերի աճը զսպելու, այլև՝ փոփոխվող տեխնոլոգիաներին ու աշխատանքային պայմաններին դրանց համապատասխանությունը որոշելու համար:

### ***Մենեջմենթի ոճը***

Հեռուստատեսությունում, ինչպես այլ ոլորտներում, մենեջմենթի ոճը արագ է փոփոխվում: Շատ մենեջերներ սկսել են կիրառել, այսպես կոչված՝ կազմակերպման ու կառավարման համագործակցության ոճը՝ եռանդուն երիտասարդներ ներգրավելու եւ նրանց պահելու նպատակով: Իրականում մենեջմենթի տվյալ ոճը նույնպես պահանջում է այն համատեղել վերը նշված՝ կառավարման նեղ գերատեսչական մոտեցումը հաղթահարելու հետ: Կայանի ապագա մենեջերը կարող է լինել ծրագրերի կամ նորությունների, կամ իրացման բաժնի աշխատակից, այսինքն նա կլինի կայանում պատրաստված եւ ոչ թե բիզնեսի դպրոցում «մենեջերի» որակավորում ստացած անձ: Ավելի լավ է անձնակազմը կրթել եւ «աճեցնել» հենց կայանում:

Այս ձեռնարկում նկարագրված են մենեջմենթի առավել բարդ, բայց եւ՝ առավել գրավիչ մոտեցումները: Ղեկավարության առջեւ ծառայած խնդիրներ լուծելիս նեղ գերատեսչական մոտեցումների հաղթահարումը մենեջմենթի բոլոր մակարդակներում յուրօրինակ ստեղծագործական որոշումներ ընդունել լայն հնարավորություններ է ստեղծում: Հեռուստատեսային բիզնեսում աճող մրցակցությունն ու նորամուծությունները փոքր կայանների մենեջերների առջեւ նոր, հետաքրքիր խնդիրներ են դնում:

Կայանի ապագայի ռազմավարական պլանավորումը պահանջում է կառավարման առավել առաջադեմ մեթոդներ ու միջոցներ, ինչպես նաեւ պլանավորման ավելի կատարելագործված լծակներ: Կայանին բնորոշ պլանը, որում ըստ բաժինների որոշված քանակական ցուցանիշները հիմնվում են աճի միտումներին, այլևս կիրառելի չեն: Այն պայմաններում, երբ կարելի էր նախագծերի պլանավորման համար արդեն չի կարելի հաշվի առնել միայն սղաճի, հեռուստալսարանի աճի եւ հեռարձակման հաճախականությունների անբավարարության ցուցանիշները, կայանի նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ է բոլոր ուղղություններով աճի ռազմավարական մենեջմենթ:

## ***Կայանի աշխատակիցների պարտականությունների բաշխումը***

### ***Տնօրեն***

Տնօրենը կամ գլխավոր մենեջերը (մի այլ կայանում այդ պաշտոնը կարող է այլ կերպ կոչվել) պատասխանատու է կայանի բոլոր բաժինների աշխատանքի համակարգման եւ համագործակցության, ինչպես նաեւ նրա համար, որ կայանի բոլոր ստորաբաժանումներն աշխատեն որպես մեկ միասնական, լավ կարգավորված մեխանիզմ: Հաճախ, թեպետ եւ ոչ միշտ, այդ մարդն ունի վաճառքի (իրացման) բաժնում աշխատելու փորձ: Նման ղեկավարը պետք է ունենա հեռուստատեսության բնագավառի այնքան ընդգրկուն գիտելիքներ, որոնք նրան հնարավորություն կտան գտնել ընթացիկ, ամենօրյա հարցերի պատասխաններն ու լուծումները, սակայն պարտադիր չէ, որ նա լինի որեւէ բաժնի մասնագետ: Սրա համար նա վարձում է իրեն պատասխանատու մենեջերներ: Հենց տնօրենն է, իրականացնելով իր ենթակաների ղեկավարությունը, ապահովում կայանի եկամտաբերությունը: Նրա որոշումները վերջնական են, քանի որ նա է կրում հիմնական պատասխանատվությունը՝ լինի նա կայանի տերը, թե տերերի կողմից կայանը ղեկավարելու համար վարձված անձնավորություն: Տնօրենների մեծ մասն աշխատում է իր ծառայողների հետ ձեռք-ձեռքի տված, ձգտում է գտնել այնպիսի լուծումներ, որոնք մի կողմից դրականորեն կազդեն կայանում մարդկային հարաբերությունների մթնոլորտի վրա, մյուս կողմից՝ անհրաժեշտ դրական արդյունք կապահովեն: Ղեկավարի բոլոր որոշումներն առնչվում են կայանի եւ (կամ) նրա անձնակազմի գործունեությանը, այդ պատճառով մենեջերը պետք է հստակ պատկերացում ունենա հարցի բոլոր կողմերի մասին եւ այն լուծի այնպես, որ դրական արդյունք ապահովվի: Մեծամասամբ տնօրենը կատարում է «բարեհոգի բռնակալի», մի տեսակ խիստ պապիկի դեր: Բանավեճի ընթացքում նա լսում է բոլոր տեսակետները, սակայն նրա կարծիքը վերջնական է: Իբրեւ կանոն նա միակն է, ով հնարավորություն ունի տեսնելու հարցի բոլոր կողմերը եւ գիտակցում է, որ կարեւորագույնը ողջ կայանի բարեկեցությունն է:

Տնօրենի պարտականություններից են կայանի եւ հետեւաբար նրա աշխատակիցների խնդիրների սահմանումը: Միայն նա է որոշում, թե քանի աշխատակից է անհրաժեշտ այս կամ այն բաժնի գործառույթների կատարման համար: Պարտադիր չէ, որ տնօրենն ինքը մասնակցի աշխատակիցների ընտրությանը, դրանով կարող են զբաղվել մենեջերները (բաժինների վարիչները), սակայն վճռական խոսքը դարձյալ նրանն է: Տնօրենը մասնակցում է սարքավորումների եւ ծրագրերի գնմանը: Եվ բնականաբար, վաճառքի բաժնի մենեջերները նրան հաշվետվություն են ներկայացնում, քանի որ կայանի եկամուտների հիմնական պատասխանատուն դարձյալ նա է:

Այս պարտականություններին զուգահեռ, տնօրենը կայանի պաշտոնական ներկայացուցիչն է, մասնակցում է ընդունելություններին, հանդիպումներին ու այլ միջոցառումներին՝ ձեւավորելով կայանի դրական համբավը: Նա հանդես է գալիս իբրեւ հանդիսատեսի նկատմամբ բարի կամք ցուցաբերող դեսպան: Ինչ վերաբերում է բուն կայանում կարգուկանոնին, ապա խելամիտ է անել այնպես, որ աշխատակիցները կարողանան ծառացած խնդիրները քննարկելու համար ուղղակիորեն դիմել տնօրենին, սակայն դա որեւէ կերպ չպետք է խախտի նրանց անմիջական ղեկավարների հեղինակությունը: Տնօրենը պետք է կարողանա նրբորեն հավասարակշռել շահագրգռվածությունն ու մեկուսացվածությունը: Նա պետք է տեղյակ լինի աշխատակիցների ու նրանց ղեկավարների միջեւ ծագող խնդիրներին, սակայն դրանց լուծումը կադրերի մենեջերի խնդիրն է, այլ ոչ թե տնօրենի:

### ***Բաժնի տնօրեն***

Բաժնի վարիչը կամ մենեջերը պատասխանատու է բաժնի աշխատակիցների աշխատանքի համար: Մովորաբար երկու հոգի՝ վարիչն ու տնօրենն են որոշում կոնկրետ բաժնի խնդիրները, եւ երբ այդ խնդիրները սահմանված են, բաժնի վարիչը պարտավոր է ապահովել դրանց կատարումը:

Նա պետք է իր բաժնում աշխատանքի ընդունի լավագույն մասնագետների, բաշխի պարտականությունները, հետեւի, որ տեխնիկական սարքավորումները համապատասխանեն ժամանակակից պահանջներին եւ լավ պահպանվեն: Նա իրավունք

ունի տնօրինելու իր բաժնի բյուջեի ինչպես եկամտային, այնպես էլ ծախսային մասերը: Աշխատակիցների հետ բոլոր հիմնախնդիրների լուծումը նույնպես նրա վրա է դրված, սակայն դա պետք է հաստատված լինի տնօրենի կողմից: Բաժնի վարիչը պետք է ապահովի իր բաժնի եւ այն ամենի անհրաժեշտ հսկողությունը, ինչը արտադրվում կամ թողարկվում է բաժնում:

### ***Վաճառքի (իրացման) բաժնի մենեջեր (տնօրեն)***

Վաճառքի (իրացման) բաժնի մենեջերը պատասխանատու է գովազդի տեղադրումից կայանին եկամուտներ ապահովելու համար: Նա պետք է լինի առաջնորդ, դաստիարակ եւ նորարար, խորհրդատու եւ վերակացու: Նա պետք է լինի գիտակ եւ տեղյակ, հռետոր եւ ունկնդիր: Նա իր աշխատակիցներին պետք է հասցնի կատարելության՝ դրանում օրինակ ծառայելով: Նրա բաժնի վրա ղեկավարությունը պարտավորություն է դրել գտնել եկամուտների աղբյուրներ եւ ապահովել միջոցների հոսք: Նա պետք է իմանա իր բաժնի «արտադրանքը» եւ կարողանա այդ մասին տեղեկությունները հասցնել իր աշխատակիցներին ու ներկա կամ հնարավոր գովազդատուներին: Անձնակազմի պատրաստումը նրա կարեւորագույն պարտականությունն է: Առանց համապատասխան գիտելիքների կայանի առետրային գործունեությունն առ ոչինչ կդառնա: Նրա գովազդային գործակալները պետք է իմանան, թե գովազդային ժամանակը վաճառելիս իրենք ինչի համար են պատասխանատու եւ թե ինչպես պետք է այդ տեղեկությունները ներկայացնեն գովազդատուներին: Չի կարելի պարզապես այցելել հավանական պատվիրատուին՝ պատրաստ չլինելով պատասխանելու հարցերին, խորհուրդներ տալու եւ գործարք կնքելու: Վաճառքի բաժնի մենեջերի խնդիրն է հասնել իր բաժնի եւ իրացման ծավալների առավելագույն արդյունավետության: Ըստ էության, նա պետք է իրավունք ունենա սեփական ցանկությամբ տնօրինելու գովազդատուի բյուջեն: Ափսոս, որ իրական կյանքում այդպես չի լինում:

### ***Նորությունների բաժնի վարիչ***

Նորությունների բաժնի վարիչը պատասխանատու է լսարանին ներկայացվող տեղեկությունների հավաքման ու տարածման համար: Տեղեկատվությունը պետք է լինի ճշգրիտ, անկողմնակալ եւ մատուցվի էթիկայի կանոններին համապատասխան: Նորությունների տեսքով քողարկված գովազդը խստիվ արգելվում է: Նորությունների բլոկում ներկայացվող վճարված, «պատվիրված» սյուժեն ըստ էության գովազդ է եւ պիտի ներկայացվի իբրեւ այդպիսին: Կայանի բարի համբավն ապահովում է տեղեկությունները հաղորդելու ազնվությունը, եւ այս փաստը չի կարելի անտեսել: Հեռուստադիտողները նորությունների թողարկումները դիտում են տեղեկություններ ստանալու համար, եւ այդ տեղեկատվությունը պետք է հավատարիմ մնա փաստերին ու խուսափի կանխակալությունից եւ խմբագրի մեկնաբանություններից: Կայանի տեսակետները ներկայացնող սյուժեները հրաշալի են, սակայն եթե հստակորեն նշվում է, որ դա կայանի «խմբագրականն» է: Նորություններում սեփական կարծիքը շարադրելը էթիկայի խախտում է, բացառությամբ այն դեպքերի, երբ այն հստակորեն կոչվում է «սեփական կարծիք»: Էթիկայի խախտում է նաեւ վիճելի հարցերի շուրջ միայն մի կողմի տեսակետը ներկայացնելը: Նորությունների բաժնի վարիչը վերահսկում է բաժնի աշխատակիցների աշխատանքը՝ հետեւելով, որ նրանց ռեպորտաժները պահպանեն կայանի բարի համբավը: Բաժնի աշխատակիցները, ինչպես նաեւ ինքը՝ վարիչը պարտավոր են պահպանել էթիկայի կանոնները: Սա վերաբերում է ողջ կայանին: Միշտ պետք է հիշել, որ նորությունների ցանկացած թողարկում օրվա կարեւորագույն հաղորդումն է: Նորությունների թողարկմամբ են հեռուստադիտողները ճանաչում կայանը:

### ***Ծրագրերի բաժնի տնօրեն***

Ծրագրերի տնօրենը պատասխանատու է կայանի հեռարձակման ցանցի համար: Նա պետք է ձգտի, որ հեռուստադիտողները օրվա ընթացքում հենց այդ կայանի հաղորդումները դիտեն: Նրա պարտականություններից են նաեւ կայանի ոճին կամ հեռուստաշուկայի այն մակարդակին համապատասխանող ծրագրերի ձեռք բերումը, որին

կայանը ձգտում է: Ծրագրերի տնօրենի պարտականություններից են հեռարձակման ցանցում ծրագրերի բաշխումը եւ պայմանագրին համապատասխան նյութերի պահպանումը: Ծրագրերի տնօրենը պետք է կարողանա բանակցություններ վարել ծրագրերի հեղինակային իրավունքները կրողների հետ, որպեսզի դրանք գնի ձեռնտու գնով: Նա հաճախ պետք է համագործակցի այլ բաժինների տնօրենների, հատկապես՝ իրացման բաժնի տնօրենի հետ՝ որոշելու համար գնելու նախատեսվող ծրագրի արժեքվորությունը: Ծրագրերը պետք է լինեն հրապուրիչ հաճախորդների համար, դուր գան հեռուստադիտողներին եւ համապատասխանեն կայանի ոճին:

### ***Գլխավոր ինժեներ***

Սա մի անձնավորություն է, որ պատասխանատու է բոլոր սարքավորումների վիճակի համար: Ինժեները պետք է մասնակցի ողջ սարքավորանքի ձեռք բերման գործին, քանի որ նրա պարտականություններից է կայանը մշտապես պահել ժամանակակից տեխնոլոգիական մակարդակի վրա: Իսկ այն բանից հետո, երբ սարքավորումը դառնում է կայանի սեփականությունը, նա պետք է իրականացնի դրա տեխնիկական սպասարկումը:

### ***Անձնակազմ***

Կայանի մյուս բոլոր աշխատակիցները պետք է օգնեն իրենց ղեկավարներին՝ լուծելու ամենօրյա խնդիրները: Աշխատակիցները պետք է իրենք ձեռնարկեն ինչպես իրենց բաժնում, այնպես էլ նրանից դուրս փոխադարձ ուսուցման գործը: Նրանք պետք է ձգտեն, որ կայանը խրախուսի հարակից մասնագիտություններին տիրապետելու քաղաքականությունը: Ինչքան շատ իմանաս, այնքան արժեքավոր կլինես եւ քեզ, եւ կայանի համար:

## II ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄՆ ՈՒ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄԸ ՓՈՔՐ ԵՎ ՄԻՋԻՆ ՇՈՒԿԱՆԵՐՈՒՄ

Գալիս է նախահաշիվ կազմելու պահը եւ ժամանակն է սկսել բոլոր բաժինների տարեկան աշխատանքի գնահատումն ու փորձել մոգական բյուրեղի միջով դիտարկել եկող տարվա եկամուտներն ու ծախսերը: Հնարավոր է, որ նույն մոգական բյուրեղի օգնությամբ ձեզ հաջողվի մշակել նաեւ ապագա մի քանի տարիների բիզնես պլանը:

Դուք՝ փոքր շուկայում աշխատող կայանի ղեկավարներդ, ստիպված պետք է լինեք կարճ ժամանակում հավաքել ու վերլուծել հսկայական քանակի ինֆորմացիա: Չէ՞ որ դուք չունեք այնքան շատ աշխատակիցներ, որոնք ձեր փոխարեն զբաղվեն կայանի գլխին թափվող զանազան տեղեկությունները հավաքելով ու մշակելով: Դուք պետք է ինքներդ աշխատեք, ընդամենը՝ հնարավորինս արագ, հաճախ անտեսելով օգտակար տեղեկությունները: Դրանից խուսափել եւ բյուջեն կազմելու արդյունավետությունը բարձրացնել կարելի է միայն լավ կշռադատված պլանի առկայության դեպքում:

Փոքր հեռուստակայանների գլխավոր տնօրենները պետք է կիրառեն բյուջեի կազմման ու պլանավորման նույն մեթոդները, ինչ կիրառում են մեծ կայանների իրենց գործընկերները: Այսուհանդերձ, փոքր կայանների ղեկավարներին առավել բնորոշ է անտեսել պլանավորումը եւ առավել մեծ ուշադրություն դարձնել բյուջեի «ծանր» տեղերին: Սակայն չպետք է մոռանալ, որ բյուջե կազմելն ընդամենը մի մասն է բիզնեսի պլանավորման առավել մեծ գործընթացի, ինչով մշտապես զբաղվում են հաջողակ կայաններում: Այդ գործընթացը բավականին հեշտանում է համակարգիչների եւ էլեկտրոնային աղյուսակների օգտագործման շնորհիվ, սակայն պլանավորման ու բյուջեն կազմելու համար տեղեկություններ հավաքելն ու մշակելը, միեւնույն է, շատ ժամանակ է պահանջում:

Այդ ժամանակաշրջանում ձեզ ամենատարբեր տեղեկություններ են անհրաժեշտ, այդ թվում՝ նաեւ ֆինանսական համեմատական տվյալներ, որպեսզի համեմատեք ձեր եւ ձերի նման կայանների նախահաշիվները: Համեմատական տվյալները օգտակար են ինչպես եկամուտների աճի, այնպես էլ ծախսերի փոփոխության տեսանկյունից ձեր գործունեության արդյունքները գնահատելու համար: Այդ տվյալների վերլուծությունը կօգնի ձեզ գտնելու կայանի գործունեության չափազանց կամ անբավարար ծախսատար, բարձր կամ ցածր արդյունավետությամբ հատվածները, որոշելու, թե որ բաժնի աշխատակիցներին պետք է պարգևատրել, որ բաժինն ավելի լավ ղեկավարի կարիք ունի, որտեղ պիտի փոփոխություններ կատարել: Այդ տվյալների հիման վրա դուք կարող եք կանխատեսել ձեր բյուջեի եկամտային ու ծախսային մասերի՝ ապագա մի քանի տարիների փոփոխությունները:

Տվյալներ հավաքելու, վերլուծելու եւ այդ վերլուծության հիման վրա խորհուրդներ տալու ընդունակ մասնագետների ծառայություններն, անշուշտ, թանկ արժեն: Սուր մրցակցության պայմաններում նման ծախսերը լուրջ հարված են հասցնում փոքր կայանների բյուջեներին:

Այս գլխում մենք կդիտարկենք փոքր շուկայում գործող հեռուստակայանի պլանավորման ու բյուջեն կազմելու առավել արդյունավետ մեթոդները: Թեպետ փոքր շուկայի հեռուստակայանները ինքնատիպ են, սակայն նրանց շատ հիմնախնդիրներ հանդիպում են նաեւ ձեռնարկատիրական գործունեության այլ ուղղություններում եւս, ուստի դրանց լուծման հիմնական սկզբունքները նման են:

### ***Բիզնես պլան***

Նախ մի երկու խոսք պլանավորման բուն գործընթացի մասին: Բիզնես պլանը միայն ձեր երեք տարիների եկամուտներն արտացոլող թվերի մեկնաբանությունները չեն: Պլանը պետք է ներառնի կայանի իրավիճակի ու շուկայի իրադրության մանրամասն վերլուծությունը, հեռանկարների ու նպատակներին հասնելու միջոցների գնահատականը:

Պլանը կարող է լինել այնքան մանրամասն, ինչքան դուք եք ցանկանում, եւ ինչքան այն մանրամասն է, այնքան լավ ու արդյունավետ է: Պլանն անհրաժեշտ է ոչ միայն



կայանի ղեկավարին: Պլանի մշակմանը ներգրավելով առաջատար աշխատակիցներին ու նրանց ծանոթացնելով վերջնական տարբերակին՝ դուք կարող եք այդ պլանն արդյունավետ ղեկավարման միջոց դարձնել: Հաճախ աշխատակիցները (ի դեպ՝ ինչպես ցանկացած այլ բիզնեսում) տարածայնություններ են ունենում կայանի գործունեության նպատակների ու մեթոդների վերաբերյալ: Մանրագնին կշռադատված ու մշակված պլանը կպատասխանի աշխատակիցների բազմաթիվ հարցերի ու կօգնի նրանց վստահություն ունենալ ընդհանուր գործի հաջողության նկատմամբ:

Անհրաժեշտ է միշտ հիշել, որ պլանները մշակվում են ոչ միայն նրանց համար, ովքեր աշխատում են ձեր կայանում: Այն կարող է պետք գալ նաև կայանի տերերին կամ այլ հնարավոր ներդրողների, օրինակ՝ բանկերին:

Այս ենթադրյալ ընթացողներին նկատի ունենալով՝ կարելու է գիտակցել պլանի կիրառման ոլորտները: Ստորև ներկայացված են երեք հիմնական ոլորտներ.

- Տեխնիկա-տնտեսական հիմնավորումներ: Գործունեության պլանը ձեզ, իբրև ղեկավարի, հնարավորություն կտա հասկանալ եւ գնահատել կայանի իրավիճակի փոփոխությունները, ինչպես՝ նոր կայանների ի հայտ գալը կամ ձեզ մոտ նշանակալի կադրային տեղաշարժերը:
- Գործողությունների պլան: Ձեր կայանի իրավիճակի հնարավոր փոփոխությունների գնահատումից հետո գործունեության պլանը կօգնի գլուխ հանել այդ փոփոխություններից: Եթե դառնանք վերը բերված օրինակին, ապա նման պլանը կօգնի ձեզ գտնելու նոր կայանի հետ մրցակցելու ուղիներ կամ գտնելու ձեզ մոտ կատարվելիք լավագույն փոխատեղումները:
- Կապ: Ինչպես արդեն նշվել է գործունեության պլանը ձեր կայանի նպատակները աշխատակիցներին ու այլ շահագրգիռ անձանց հասցնելն է:

Այդ նպատակներին հասնելու համար գործունեության պլանը պետք է հազեցած լինի ամենատարբեր (ինչպես ֆինանսական այնպես էլ այլ) տեղեկություններով:

Ստորև ներկայացվում է պլանի օրինակելի ձևը եւ թվարկվում են անհրաժեշտ տեղեկությունների ձևերը.

### ***Քիզնես պլանի առաջարկվող օրինակ***

#### ***Շապիկ՝***

Կայանի անվանումը, հասցեն, հեռախոսը

#### ***I. Ղեկավարության հաշվետվությունը***

#### ***II. Պլանի պարզաբանումները՝***

ա) գործունեության նկարագրությունը,

բ) շուկայի վերլուծությունը,

գ) հեռանկարային պլանը,

դ) գործունեությունը

ե) կազմակերպական միջոցառումների պլանը,

զ) հասարակության հետ համագործակցությունը,

է) ռիսկի վերլուծություն եւ կանխատեսումներ:

#### ***III. Ֆինանսական տեղեկություններ՝***

ա) հաշվետվություններ հիմնական գործունեությունից եկամուտների մասին,

բ) հաշվետվություններ հիմնական գործունեության հետ կապված կանխիկների շարժի մասին,

գ) հաշվեկշռային հաշվետվություններ,

դ) անալիտիկ ֆինանսական հաշվետվություններ,

ե) հիմնական սարքավորումների ցանկը,

զ) այլ ֆինանսական տեղեկություններ,

է) բյուջեի շեղումների վերլուծություն:

#### ***IV. Հավելված***

ա) շուկայի ուսումնասիրության տվյալները,

բ) աշխատակիցների բնութագրումը,

գ) արտադրական գործունեության մանրամասն նախահաշիվ,

դ) գովազդային գրականություն,

ե) այլ անհրաժեշտ տեղեկություններ:

Հիշյալ հոդվածները պարունակող գործողությունների պլանի մշակումը աշխատատար գործ է: Դրանով հարկ կլինի զբաղվել շաբաթից ավելի: Պլաններ կազմելու բնագավառի որոշ մասնագետներ նույնիսկ խորհուրդ են տալիս որոշ ժամանակ թողնել աշխատատեղը՝ առօրյա հոգսերից կտրվելու համար: Փոքր կայանի ղեկավարի համար դա դժվար է թվում, սակայն ի վերջո արժե դրան գնալ:

### ***Ֆինանսական տեղեկություններ***

Այս բաժնում մենք կքննարկենք ֆինանսական տեղեկությունների վերլուծության հարցերը: Խորհուրդ ենք տալիս ծանոթանալ նաև բիզնես պլանների կազմման այլ ձեռնարկների ես:

Ինչպես արդեն պարզ էր վերը շարադրվածից, ֆինանսական տեղեկատվության վերլուծությունը գործողությունների պլանի մի մասն է միայն, եւ անհրաժեշտ է ստանալ առավել ճշգրիտ ու ամբողջական տվյալներ:

Ձեր ֆինանսական տեղեկատվությունը պետք է լինի ամենաթարմը եւ հասկանալին: Տեղեկությունների որոշ տեսակներ ներկայացնելիս պետք է հատուկ ուշադրություն դարձնել տվյալների ճշտմանը կամ կայանի հատուկ քաղաքականությանը: Այսպես, օրինակ, հարկ է ուշադրություն դարձնել, թե ինչպես են գնահատվում ձեր գնորդները կամ բարտերը, քանի որ հենց այս դիրքերն են տարբեր կայաններում տարբեր կերպ ընկալվում:

Հիմնավոր բյուջե կազմելու համար դուք պետք է կարողանաք կանխատեսել որոշակի ժամանակահատվածում ինչպես եկամուտների, այնպես էլ ծախսերի աճը: Մանրամասն բյուջեների մեծ մասը նախատեսված է միայն առաջիկա տարվա համար, սակայն միեւնույն ժամանակ դուք պետք է նախատեսեք առաջիկա երկու-երեք տարիների ընդհանուր եկամուտներն ու ծախսերը: Պատճառը պարզ է՝ այն, ինչ դուք պետք է անեք հաջորդ տարի, կազմի ձեր ապագա գործունեության վրա կամ կախված կլինի ձեր ապագա պլաններից: Օրինակ, դուք կարող եք առաջիկա երկու-երեք տարվա համար պլանավորած լինել տեղեկատվություն հավաքելու համար անհրաժեշտ համակարգիչներ գնել: Առաջին տարվա համար այդ պլանի հնարավորինս մանրամասն մշակումը կհեշտացնի ապագայում բյուջեի եւ պլանի կազմումը:

Համակարգիչների եւ դրանց ծրագրավորման զարգացումը բավականին հեշտացնում են կանխատեսումներ կատարելը: Այդ ծրագրերը ձեզ հնարավորություն են տալիս լուծելու «իսկ ինչ կլինի, եթե...» բնույթի շատ խնդիրներ: Եթե դուք արդեն պատրաստ եք ինչպես ծախսերի, այնպես էլ եկամուտների դրական կամ բացասական անսպասելի փոփոխություններին, ապա ձեզ համար դրանք հաղթահարելն ավելի հեշտ կլինի: Ձեր բյուջեն պետք է առնվազն մշակված լինի ինչպես բարենպաստ, այնպես էլ ծայրահեղ աննպաստ հանգամանքների հաշվարկով, ինչպես նաև՝ հաշվի առնի իրադրության զարգացման ձեր կանխատեսումները: Եվ վերջապես, չպետք է բյուջեն դիտարկել իբրև տարվա ընթացքում անփոփոխ ինչ-որ փաստաթուղթ: Այն պետք է վերանայել ամեն ամիս: Պարզապես համեմատելով ձեր կանխատեսումները փաստացի եկամուտների ու ծախսերի հետ՝ դուք կարող եք ժամանակին նկատել խնդիրը եւ լուծել այն: Ձեր կանխատեսումների մի մասը հավանաբար չի արդարանա: Անհրաժեշտ կլինի որոշել, թե ինչքան կարող եք շեղվել ընդհանուր բյուջեից եւ ինչքան՝ տվյալ հոդվածից: Որոշ հոդվածներ առավել հեշտ է կանխատեսել, քան մյուսները:

### ***Բյուջեի առկա տվյալները***

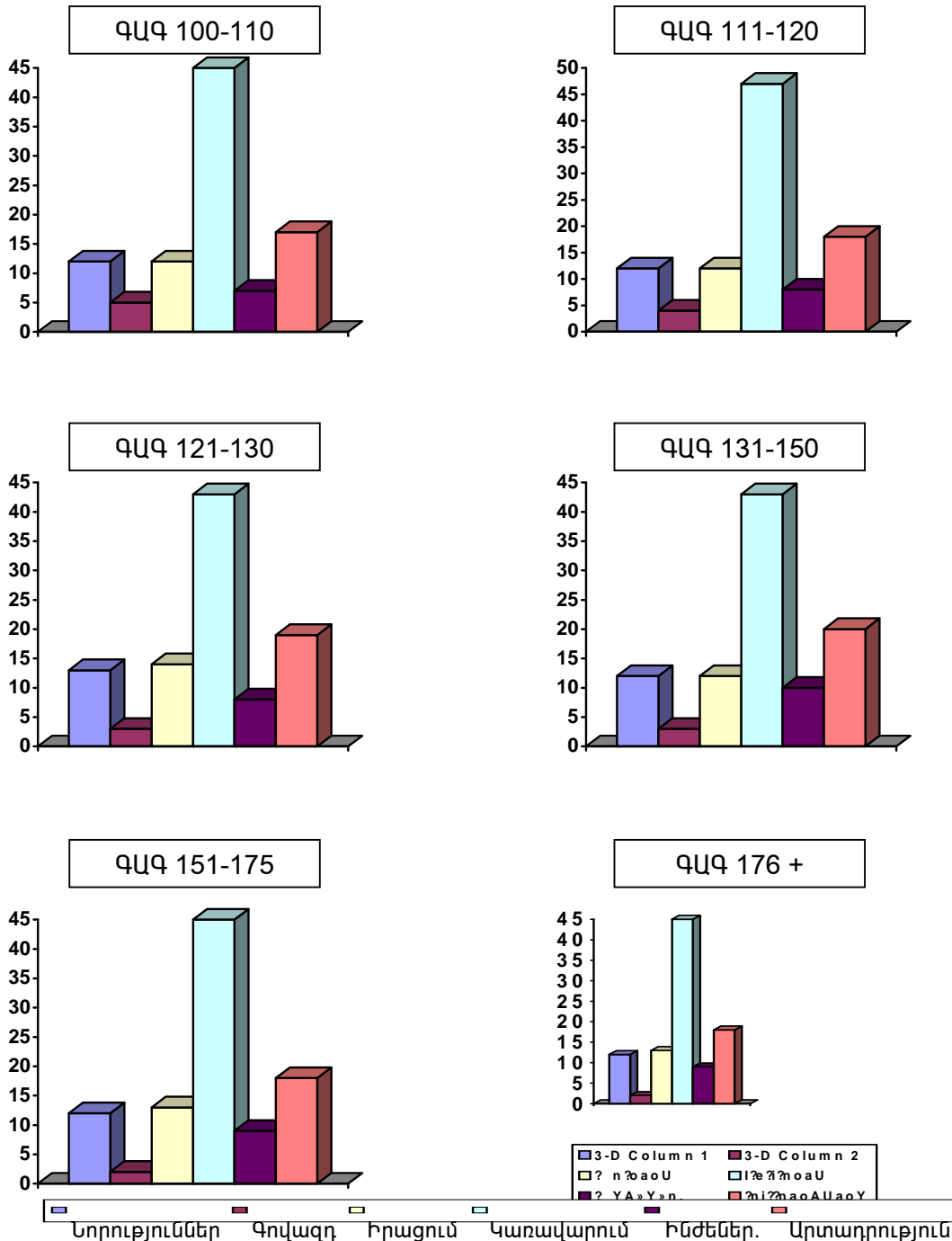
Բյուջեն կազմելու առաջին փուլում ձեզ օգտակար կլինեն ՀԱԱ-ից (Հեռուստառադիոընկերությունների ազգային ասոցիացիա)<sup>1</sup> ստացված տվյալները: Բավական է միայն համեմատել ընդհանուր ծախսերում տարբեր բաժինների մասնաչափի վերաբերյալ ձեր եւ համանման շուկաներում աշխատող այլ կայանների տվյալները, եւ դուք անմիջապես կտեսնեք, թե որտեղ եք խախտում թույլատրելի սահմանը: Բացի այդ,

<sup>1</sup> Սեզանում դա կարող է լինել այլ կազմակերպություն, որը հեռուստակայանների վերաբերյալ ամփոփ տեղեկություններ է պատրաստում-թարգմ.

համեմատելով ձեր եւ ավելի խոշոր կայանների տվյալները, դուք կարող եք գտնել նախահաշվի կատարելագործման ուղիները:

Ներկայացնում ենք մի քանի գրաֆիկներ, որոնք ցույց են տալիս տարբեր կարգի կայաններում առանձին բաժինների ծախսերի չափը ընդհանուր ծախսերում: Հեշտ է նկատել, որ ընդհանուր եւ վարչական ծախսերը ներառում են նաեւ գնագեղչի ու ամորտիզացիայի ծախսերը, ինչպես նաեւ վարկերի տոկոսների մարումը: Դա հնարավորություն կտա վերլուծելու հոդվածներից յուրաքանչյուրը:

Ծանոթություն. ԳԱԳ (գերադաս ազդեցության գոտիներ) կան տարբեր չափսերի շուկաներում: Տվյալ օրինակում բերված են ԳԱԳ 101 –ից (Ֆորտ Վեյն, Ինդիանա, որ իրենց չափսերով հավասար են Վլադիվոստոկին), մինչեւ ԳԱԳ 176 (Լեյկ Չարլզ, Լուիզիանա, որ համարյա հավասար են Պետրոզավոդսկին):



Այդ գրաֆիկներից պարզ է դառնում, որ ընդհանուր եւ վարչական ծախսերին բաժին է ընկնում բոլոր ծախսերի առյուծի բաժինը: Փոքր եւ միջին շուկա ունեցող

կայանների համար այդ բաժինը (42,5 և 48,3%) նշանակալիորեն ավելի շատ է, քան բոլոր շուկաների միջինը (30,2%): Նման անհամապատասխանությունը մասամբ բացատրվում է «աուտսայդերների», այսինքն՝ անսովոր մեծ ընդհանուր եւ վարչական ծախսեր ունեցող կայանների առկայությամբ: Դա հեշտությամբ կարելի է նկատել նաեւ հաշվետվության տվյալներում: Այսպիսով, եթե ձեր ծախսերը գերազանցում են սովորական միջին մակարդակը, ապա եղած տվյալների հետագա ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ ձեր կայանը «հարմարների» թվում է: Ինչպես արդեն նշել ենք, եթե դուք գերադասում եք համեմատել ծախսերն ըստ բաժինների, հանելով գնազեղչերը, ամորտիզացիան եւ տոկոսների դիմաց վճարումները, ապա կարող եք այդ անել: Դրա համար ընդամենն անհրաժեշտ է ընդհանուր եւ վարչական ծախսերի արժեքից հանել ընտրված հոդվածների միջին արժեքները եւ նորից հաշվել յուրաքանչյուր բաժնի մասը:

***Ստորեւ բերվող աղյուսակում տրված է ընդհանուր եւ վարչական ծախսերի բաժինը, տոկոսներով՝ հանած գնազեղչերը, ամորտիզացիան եւ տոկոսների դիմաց վճարումները.***

ԳԱԳ կարգը	%-ը ընդհանուր ծախսերի մեջ
101 և 110	23,2
111 և 120	26,4
121 և 130	24,3
131 և 150	25,1
151 և 175	29,1
176ևից բարձր	24,5

Այս տոկոսներն, իհարկե, ավելի փոքր են, քան այն դեպքում, երբ ծախսերի մեջ ներառնվում են այլ ծախսային հոդվածներ, եւ տալիս են ձեր կայանի ցուցանիշների հետ համեմատելու համար ավելի ճշգրիտ պատկեր:

***Կանխատեսման համար առկա տվյալներ***

Գալիք տարվա, ինչպես նաեւ հաջորդ երկուներեք տարիների ձեր ծախսերի եւ եկամուտների կանխատեսման համար հարկ կլինի դիմել մի քանի աղբյուրների՝ վերջին փոփոխությունների եւ կանխատեսումների տվյալներն ունենալու համար: Սեփական կանխատեսումները կատարել կարելի է միայն այլ ոլորտների՝ ձեր տարածաշրջանի մանրածախ ապրանքաշրջանառության, բնակչության, զբաղվածության եւ այլ տնտեսական պայմանների կանխատեսումների հիման վրա:

Ամենից դժվարը նմանատիպ շուկաներում աշխատող կայանների եկամուտների մասին տվյալներ ստանալն է, սակայն դրանք շատ օգտակար տեղեկություններ են: Հիմնվելով վերջին տարիների տվյալների վրա՝ դուք կարող եք կանխատեսել ապագա զարգացումը: Ավելին, տարբեր շուկաների շատ կայաններ անց են կացնում եկամուտների եռամսյակային կամ նույնիսկ ամսական համատեղ ուսումնասիրություններ: Նման ուսումնասիրությունները կարող են կատարել հեռուստառադիոհեռարձակման բնագավառում մասնագիտացված տեղական եւ նույնիսկ խոշոր հաշվապահական ֆիրմաները: Այնուհայտ է, որ այդ ավելի մանրամասն տեղեկությունները ձեզ հնարավորություն կտան ամբողջ տարվա համար կանխատեսել եկամուտների փոփոխությունները: Բացի դա, այդ տվյալները կօգնեն բարձրացնելու բյուջեի կանոնավոր վերլուծությունների որակը:

Մենք անց ենք կացրել 100ևից բարձր ԳԱԳ ունեցող տարբեր շուկայական խմբերի պատկանող կայանների լրացուցիչ ֆինանսական վերլուծություն: Այդ վերլուծությունների առավել հետաքրքիր արդյունքները վերաբերում են վարկանիշերի համեմատությամբ եկամուտների աճին: Մասնավորապես, բերվող տեղեկությունները ներառում են եկամուտը՝ կախված վարկանիշից կամ հեռուստալսարանի մեծությունից: Ստորեւ բերում ենք մեկ սպառողի հաշվով միջին գուտ եկամուտը՝ կայանի տեսակից կախված:

Գ.Ա.Գ.	գուտ եկամուտը 1 սպառողի հաշվով
101 և 110	451
111 և 120	317
121 և 130	305
131 և 140	353
141 և 150	393
151 և 170	472
171 և 210	574

Այս տվյալներում ամենահետաքրքիրն այն է, որ հեռուստադիտողների քանակը հեռուստակայանների կողմից «վաճառված» արտադրանքի հաշվառման ամենամաքուր եղանակն է: Դա, թերևս, ձեր իրացման եւ գովազդի արդյունավետության հաշվառման լավագույն եղանակն է, քանի որ այլ եկամտային փոփոխականների, ասենք՝ եկամուտների փոփոխությունները կախված են ձեր շուկայի չափերից (այսինքն հեռուստադիտողների քանակից):

Այդ վերլուծությունը ձեզ կօգնի նաև կանխատեսելու զարգացման միտումները: Այդ տվյալների կարելությունը ցուցադրելու համար մենք հաշվարկել ենք նախկինում քննարկված փոփոխականի՝ մեկ սպառողի հաշվով գուտ եկամտի հավելածի միջին մակարդակը 1983 և 1985 թվականներին: Այդ տվյալները ներկայացված են աղյուսակ 1-ում:

Այնհայտ է, որ ամենամեծ հավելածը տեղի է ունեցել 151-ից 175 միջին չափեր ունեցող կայաններով ամենափոքր շուկաներում՝ մինչև 27,1%: Կարելու է ընդգծել, որ միտումների համեմատությունը նույն կայանների համար արվում է յուրաքանչյուր տարի: Այսպիսով մենք «խնձորը խնձորի հետ ենք համեմատում»:

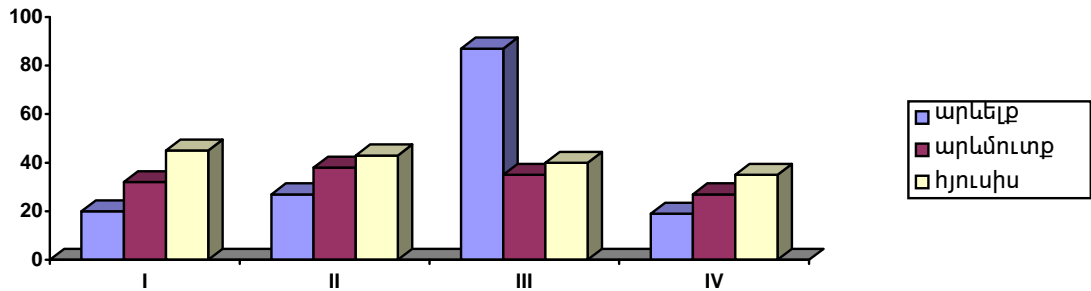
Ռեզուլտատով նման տեղեկություններ, դուք կարող եք բնակչության համապատասխան աճի ու կայանի վարկանիշի մեծացման պայմաններում կատարել շահույթի աճի առավել ամբողջական կանխատեսում: Այդ տվյալները կարելի է օգտագործել նաև գովազդային ժամանակի իրացման ու ինքնագովազդի բաժինների անհրաժեշտ ջանքերի (եւ նյութական ծախսերի) գնահատման համար: Հնարավոր է ստացվի, որ աշխատակիցների մեծ քանակով ու մեծ բյուջեով դուք կարող եք ավելացնել մեկ սպառողի հաշվով ձեր եկամուտները:

Նախահաշիվը կազմելիս ու պլանավորելիս կարելու է նաև հաշվարկել ձեր ապագա (մասնավորապես՝ ծրագրերի ձեռք բերման) ծախսերի աճը: Վերջին ժամանակներս հեռուստահեռարձակման բնագավառում ավելի լուրջ ու կարելու փոփոխություն, քան ծրագրերի արժեքի աճն է, չի եղել: Այդ աճը նշանակալի չափով բացատրվում է հեռուստակայանների թվի աճով եւ առաջարկի անբավարարությամբ: Ծրագրերի արժեքի տարեկան մի քանի տասնյակ տոկոս աճը սովորական բան է դարձել: Գովազդից ստացվող եկամուտները չեն հասնում ծախսերի աճի եւ նույնիսկ արժեզրկման հետեւից: Որպես հետեւանք փոքրանում է շահույթի նորման:

Վերոհիշյալ տեսակի տեղեկությունների հիման վրա դուք կարող եք հաշվարկել ծրագրեր ձեռք բերելու համար անհրաժեշտ ծախսերը եւ կանխատեսել այդ հոդվածով ծախսերի աճը: Ինչպե՞ս նախորդ դեպքում, ստորեւ բերվող տվյալները ցույց են տալիս միջին կայանի արտադրական ու ծրագրերի բաժինների ծախսերի աճի տարեկան մակարդակը 1983-ից 1985 թվականներին:

**Մեկ սպառողի հաշվով գուտ շահույթի անը 1983 և 1985 թթ.**

Թեպետ ցուցանիշները բարձր են, այսուհանդերձ դրանք մի քիչ փոքր են այլ շուկաներում աճի տեմպերից: Բացի այդ, այս տվյալներից պետք է զգուշորեն օգտվել, քանի որ միտումները ուղղագիծ չեն զարգանում:



**Եզրափակում**

Բյուջեի պլանավորումն ու մշակումը, ինչպես որ փոքր կամ միջին հեռուսակայանի ղեկավարի գործունեության այլ ոլորտները, բավականին ժամանակ են պահանջում, թեպետ հասկանալի է, որ ժամանակն առանց այդ էլ չի բավականացնում:

Ցավալի է, բայց դուք հնարավորություն չունեք տեղեկություններ հավաքող ու մշակող աշխատակիցների հսկայական հաստիքներ պահել: Բարեբախտաբար կան տեղեկությունների այլ աղբյուրներ ու նաև՝ կազմակերպություններ, որոնք կարող են հեշտացնել ձեր գործը: Հարկավոր է պարզապես հիշել, որ բյուջեի պլանավորման եւ մշակման վրա ծախսված ժամանակը ապագայում հարյուրապատիկ կփոխհատուցվի:

## III ԵՐԿԱՐԱՏԵՎ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

Ցանկացած երկարատեւ պլանավորման նպատակը պետք է լինի տվյալ ընկերության (կազմակերպության) համար գործողությունների այնպիսի պլանի մշակումը, որին նա պետք է հետևի առաջիկա հինգ տարում: Պլանին անհրաժեշտ է հետևել, նրանում պետք է նախատեսված լինի ցանկացած անակնկալ, եւ այն պետք է լինի բավականին ճկուն, որպեսզի առաջին իսկ չնախատեսված բարդության դեպքում չփոխվի:

Անհրաժեշտ է բոլոր կարեւոր որոշումներն ընդունել այդ պլանին համապատասխան: Եթե կարեւոր ու նշանակալից որոշումները չեն համապատասխանում պլանին, պետք այն փոփոխել ու լրացնել, ինչը նշանակում է նորից սկսել պլանավորման ամբողջ գործը: Եթե մման պայմանը չի ընդունվում իբրեւ երկարատեւ պլանավորման բաղկացուցիչ մաս, ապա պլանավորումը վերածվում է ժամանակի ու միջոցների գուր վատնումի:

### ***Երկարատեւ պլանավորումը բաղկացած է հետևյալ փուլերից՝***

- ընկերության խնդիրների եւ պլանի նպատակների սահմանում.
- պլանի եւ նրա բյուջեի ծավալների սահմանում.
- դրա իրականացման գրաֆիկի սահմանում.
- իրականացում.
- պարբերական գնահատում:

Երկարատեւ պլանը նախապատրաստելիս ընկերության առջեւ լուրջ խնդիր է ծառանում, որը բխում է ավելի վաղ յուրացված նախապաշարումներից, որոնք իրենց հերթին արդյունք են նախկինում տեղ գտած գործողությունների: Դա խանգարում է ղեկավարության օբյեկտիվ մոտեցումներին, սահմանափակում է նոր պլանը նախապատրաստելիս նրա համարձակությունը: Երկարատեւ պլանի նախապատրաստումը ղեկավարությանը հնարավորություն է տալիս կշռադատել գործունեության այնպիսի հնարավոր ուղղությունների լայն տարրապատկեր, որոնցով ընկերությունը կարող է զարգանալ: Սինչ բյուջեով կամ այլ սահմանափակող գործոններով լրջորեն զբաղվելը, կարելի է որոշ ժամանակ հիանալ աստղափայլ երկնքով:

Ցանկացած երկարատեւ պլանի հիմնական նպատակն է որոշել, թե ինչ ջանքեր են անհրաժեշտ տվյալ նպատակին հասնելու համար: Ընդամին, անհրաժեշտ է հաշվի առնել հետևյալները՝

1. աճի տեմպերը.
2. տեղը շուկայում.
3. ներդրված կապիտալից եկամուտը.
4. գոյատևումը:

Հանդգնելու համար, որ երկարատեւ պլանավորման ժամանակ առաջադրված նպատակները իրատեսական են ու հասանելի, ընկերության ղեկավարությունը պետք է վերլուծի ընկերության պաշարների վիճակն ու բնույթը: Ստորեւ բերվում են մի քանի գործոններ, որոնք անհրաժեշտ է հաշվի առնել՝

1. կապիտալի պահանջարկն ու առկա կապիտալը.
2. կազմակերպական պահանջումները.
3. վաճառքի կազմակերպումը.
4. գովազդը եւ շուկա մտնելը.
5. մրցակցությունը.
6. ղեկավարության վերահսկողությունը եւ աշխատանքի գնահատումը:

### ***Նպատակային ղեկավարում***

Նպատակային ղեկավարումը կառավարման փիլիսոփայություն է, ինչպես նաեւ՝ ղեկավարելու ընդունակություն: Այն ղեկավարության ցանկացած գործողության նպատակամետություն է հաղորդում եւ ողջ կազմակերպության ներքին օղակների ղեկավարությանը տալիս է դիսկրետ (անջատ) իշխանություն, այսինքն՝ տեղաշարժերի ավելի ընդարձակ հնարավորություն:

Ղեկավարության վերին մակարդակում նպատակները սահմանվում են եղած պաշարների, շուկայի վիճակի եւ այդ ղեկավարության հնարավորությունների ու ընդունակությունների վերլուծությունից հետո: Գործառնական մակարդակում վերելներում սահմանված նպատակներն ընդունում եւ դրանց հիման վրա մշակում են իրականացման ռազմավարությունը: Ղեկավարության յուրաքանչյուր օղակ նպատակներ է մշակում հետագա ավելի ստորին օղակների համար, սակայն վերջինիս հնարավորություն է տալիս սահմանված շրջանակներում որոշելու սեփական նպատակներն ու խնդիրները: Քանի որ առավել բարձր օղակների նպատակներն ու խնդիրները սահմանում են, թե ինքնուրույնության ինչ աստիճան է թույլատրվում ենթակայաների համար, անհրաժեշտ է, որ ենթակայաները նույնպես մասնակցեն այդ նպատակների ու խնդիրների մշակմանը:

Նման համակարգի կիրառման ժամանակ ամենակարեւորն այն չափանիշների մշակումն է, որոնցով գնահատվում է ղեկավարության աշխատանքը: Որպեսզի նպատակը լինի օգտակար եւ դրական արդյունք տա, անհրաժեշտ է, որ ղեկավարն այն հստակ պատկերացնի, եւ որ այն լինի հասանելի: Ղեկավարի՝ առաջադրված նպատակին հասնելուն միտված գործունեությունը գնահատման միանգամայն իրական եւ կիրառելի համակարգ է, որով կարելի է չափել նրա ընդունակություններն ու տվյալ ընկերության համար նրա արժեքիորությունը: Նպատակների մշակմանն այդ ղեկավարի մասնակցությունն ու սեփական խնդիրներն առաջադրելու գործում նրան տրված ինքնուրույնությունը նպատակների լրիվ ընդունելի լինելը դարձնում են ղեկավարի գործունեության գնահատման այնպիսի չափանիշ, որի օգնությամբ նրա մասին կարելի է պատկերացում կազմել:

### ***Կազմակերպական կառուցվածքի նպատակներն ու մշակումը***

Ղեկավարության յուրաքանչյուր անդամ պետք է իր ստորաբաժանման նպատակները համապատասխանեցնի ամբողջ կազմակերպության նպատակներին: Բոլորովին անհրաժեշտ չէ, որ ղեկավարն իր բաժնի խնդիրներում կրկնի առավել բարձր օղակի առջեւ դրված նպատակներն ու խնդիրները. դրանք արդեն կան ու ընդունվում են բոլորի կողմից: Քանի որ ղեկավարության հաջորդ, առավել բարձր օղակի խնդիրները տվյալ հաստատության կոնկրետ կազմակերպական կառույցի մշակման հիմք են, հետեւաբար բոլոր օղակները պետք է ընդունակ լինեն հասկանալու հաստատության կառուցվածքի մշակման եւ խնդիրները, եւ չափանիշները:

Նախ պետք է մշակել խնդիրները, իսկ կազմակերպական կառուցվածքը անհրաժեշտ է մշակել այնպես, որ այն նպաստի այդ խնդիրների կատարմանը: Նման կարգն անհրաժեշտ է միշտ, անկախ այն քանից, թե ղեկավարության որ մակարդակում է դա իրականացվում: Հաստատության կազմակերպական կառուցվածքը մշակելիս հաշվի են առնվում եւ ղեկավարները, եւ պատասխանատվությունների բաշխումը: Նպատակներն ու խնդիրները ուշադրության են առնվում առաջին հերթին: Կազմակերպական կառուցվածքը, պատասխանատվությունների եւ յուրաքանչյուրի գործառնությունների բաշխումը ղեկավարությունը որոշում է միայն նպատակներն ու խնդիրները ձեւակերպելուց հետո:

Թեպետ նպատակներն ու խնդիրները տվյալ հաստատության համար պետք է համեմատաբար կայուն լինեն, դրանք պետք է կախված լինեն նաեւ բիզնեսի տվյալ ոլորտի փոփոխություններից: Օպերատիվ ղեկավարման համար անհրաժեշտ է դրանք որոշել ու սահմանել ամեն տարի: Նպատակները սահմանելիս ու խնդիրները որոշելիս կարեւոր է նպատակների իրագործելի լինելը: Երբ նպատակները կոնկրետ են ու իրատեսական՝ հնարավոր է որոշել դրանք իրականացնող ղեկավարի հաջողությունները: Քանի որ ղեկավարն ինքն է պատասխանատու ինչպես խնդիրները սահմանելու, այնպես էլ դրանք լուծելու համար, դա նրա ընդունակություններն ու աշխատանքը որոշելու լավ մեթոդ է:

### ***Խնդիրների առաջադրումը***

Ղեկավարման բոլոր մակարդակներում խնդիրների առաջադրումը կարող է տվյալ հաստատության համար կատարել մի քանի բավականին կոնկրետ գործառնություններ՝ ներառյալ կազմակերպական կառուցվածքը վերաբնեւելը՝ իբրեւ ողջ հաստատության խնդիրների ձեւակերպման հարակից արդյունք: Առաջին քայլը ողջ հաստատության խնդիրների ձեւակերպումն է, ինչից հետո ղեկավարման յուրաքանչյուր օղակ ձեւակերպում



է իր խնդիրները եւ ներկայացնում իրենից բարձր ղեկավարության հաստատմանը: Քանի դեռ այս գործընթացը տեղի է ունենում հաստատության բոլոր մակարդակներում, յուրաքանչյուր ավելի բարձր օղակի խնդիրները կողմնորոշիչ են լինում հետագա առավել ցածր օղակի համար:

Յուրաքանչյուր կոնկրետ ղեկավար ինքն է սահմանում իր սեփական աշխատանքի նպատակները, եւ ոչ թե դրանք իջեցվում են վերելից՝ նրա ղեկավարից: Ենթական իր ղեկավարի ձեւակերպած խնդիրներն օգտագործում է միայն իբրեւ իր նպատակներն ու խնդիրները առավել մեծ ստորաբաժանման համար ձեւակերպվածների հետ համապատասխանեցնելու ելակետ ու կողմնորոշիչ: Հենց այսպէս խնդրի առաջադրումը կարող է ծառայել հաստատության կազմակերպական կառուցվածքի վերաքննմանն ու ստուգմանը: Հաստատության կառուցվածքային կազմակերպման դեպքում բարձրագույն ղեկավարությունը սահմանված նպատակներին հասնելու համար պատասխանատվությունների բաշխման կոնկրետ որոշումներ է կայացնում: Այնուհետեւ նա պատասխանատվությունն ու իրավասությունները բաշխում է ըստ հաստատության կառույցի եւ դրանք ներկայացնում օպերատիվ ղեկավարներին: Օպերատիվ ղեկավարն իր հերթին ձգտում է իրականացնել իրեն առաջադրված խնդիրները, սակայն որպէսզի աշխատանքն իրականացնի, տարբեր կարելությունների գործողություններին տարբեր մոտեցում է հանդես բերում:

Երբեմն աշխատանքը կատարելու եւ խնդիրները լուծելու համար օպերատիվ ղեկավարը կարող է նաեւ որոշ խախտումներ թույլ տալ: Նման գործողությունները չեն համարվում դիտավորյալ խախտումներ կամ բացթողումներ: Դրանք ընկալվում են իբրեւ խնդիրների լուծման համար նպատակահարմար գործողություններ: Հենց որ մշակված եւ գործողության մեջ է դրված աշխատանքային կապուղին կամ շփումների մեթոդը, այն մշտական է դառնում՝ անկախ սկզբնապէս պլանավորվածից ու նախատեսվածից: Սա չպետք է արգելել, չնայած բարձր ղեկավարության մոտ հաճախ նման ցանկություն է առաջանում, եթե նա միայն գործի ձեւական կողմին է ուշադրություն դարձնում՝ չգիտակցելով, որ «մարտական ստորաբաժանումն» աշխատանքի առավել արդյունավետ կազմակերպման համար արդեն վերակառուցվել է: Կարելու չէ, թե ղեկավարն ինչպէս է սկզբնապէս բաշխել պարտականությունները, մեծ հավանականությամբ ժամանակի ընթացքում այդ բաշխումը փոփոխություններ կկրի առանց ղեկավարի գիտության ու հաստատման: Սա պետք է միայն խրախուսել, քանզի դա վկայում է, որ ենթականերն իրենք նախաձեռնող են եւ ունեն ղեկավարելու, որոշումներ ընդունելու եւ խնդիրները լուծելու համար բավարար ընդունակություններ: Հիմնախնդիր կարող է առաջանալ այն դեպքում, երբ ենթական ճիշտ չի հասկացել իր աշխատանքի էությունը, եւ ղեկավարն ու ենթական տարբեր տեսակետներ ունեն անելիքի մասին:

Խնդիրների առաջադրումը, ղեկավարության տարբեր օղակների միջեւ շփումների միջոցով, հնարավորություն է տալիս վերաքննել հաստատության կառուցվածքը, պարտականությունների ու պատասխանատվության բաշխումը եւ ստուգել, թե ինչպէս են առանձին աշխատողները վերաբերվում իրենց աշխատանքին: Խնդիրների առաջադրումը բոլոր մակարդակներում յուրաքանչյուր ղեկավարի հնարավորություն է տալիս ոչ միայն իր խնդիրները դնել ու այդ ընթացքում օգնություն ու խորհուրդներ ստանալ, այլեւ՝ ինքնահաստատվել ու իրեն որոշումների կայացման մասնակից զգալ: Սա նաեւ ընդգծում է նրա կարելու դերը ընկերությունում:

### ***Խնդիրներ եւ որոշումներ***

Օպերատիվ մակարդակի ղեկավարը պետք է հասկանա, որ իր ամենօրյա գործունեությունն ու ընդունած որոշումները իրարից անջատ ու մեկուսի չեն: Բավարար չէ որոշում ընդունել միայն ամբարտակի ճաքը փակելու մասին՝ առանց վերլուծելու նոր ճաքերից խուսափելու համար ամբողջ ամբարտակն ամրացնելու հարցը: Գեկավարը չի կարող արդյունավետ աշխատել, եթե նա ընդունում է պատահական, իրար հետ չհամաձայնող որոշումներ՝ դրանք չհամապատասխանեցնելով իր բաժնի եւ ողջ ընկերության խնդիրներին: Նույնիսկ ամենամիտաբան ղեկավարները, բախվելով արագ լուծում պահանջող բարդ հիմնախնդրի, կարող են այդպիսի որոշումներ կայացնել՝ առանց

հաշվի առնելու, թե հեռանկարային նպատակներին հասնելու առումով դրանք ինչ օգուտ կամ վնաս կարող են բերել:

### ***Գործակցության դերը***

Գործակցությունը մի միջոց է, որով կարելի է ծառայողներին ու ենթականերին հնարավորություն տալ իրենց զգալու կազմակերպության անդամ, իսկ ղեկավարությանը՝ առավել հավաստի տեղեկությունների հիման վրա ընդունելու հնարավորինս ճիշտ որոշումներ: Նպատակների ձեռավորմանն ու խնդիրների առաջադրմանը մասնակցությունը նախընտրելի է միայն յուրաքանչյուր ղեկավարի խնդիրների սահմանման շրջանակներում: Ինչո՞ւ ենթակաները չպետք է մասնակցեն ողջ բաժնի կամ ողջ ընկերության նպատակների ձեռակերպմանը: Ցանկացած կազմակերպություն հիերարխիկ բրգածե կառույց է, որտեղ յուրաքանչյուր օղակի ղեկավարություն պատասխանատու է հաջորդ, առավել բարձր օղակի առջև: Այդ բրգով են բաշխվում պարտականություններն ու իրավասությունները՝ ստեղծելով մի հիերարխիա, որն ընդունակ է որոշումներ կայացնել բոլոր հակասությունները լուծելիս: Առանց նման հիերարխիայի բուն կազմակերպության փոխարեն կլինի քաոս եւ անարխիա:

Արդյունաբերական ժողովրդավարության տեսությունն առասպել է: Գեկավարները քվեարկությամբ չեն նշանակվում իրենց պաշտոններում: Իհարկե, իր աշխատանքն արդյունավետ կատարելու համար ղեկավարը պետք է ունենա իր ենթակաների աջակցությունը, սակայն դա չի նշանակում, թե նրան պետք է ընտրել այդ ենթակաների ցանկությամբ կամ թե՛ նա պետք է հաղթի ընտրություններում: Կազմակերպության հայեցակարգի հիմքը նրա առանձին անդամների պահանջումների նկատմամբ կազմակերպական պահանջումների գերակայությունն է: Մասնավոր ձեռնարկատիրության ոլորտում առանձին անհատներ տվյալ կոնկրետ կազմակերպության կողմնակից լինելու կամ չլինելու ընտրության ազատություն ունեն, սակայն երբ առանձին անհատն արդեն տվյալ կազմակերպության անդամ է, ապա նրա պահանջումները երկրորդական են դառնում կազմակերպության պահանջումների համեմատ:

Երբ ողջ կազմակերպության խնդիրներն ու նպատակները ձեռակերպված ու առաջադրված են, առանձին ղեկավարների խնդիրները պետք է համապատասխանեցվեն կազմակերպության նպատակների իրականացմանը: Նման հանգամանքներում գործակցությունը պետք է խստիվ սահմանափակվի: Նախ՝ ցանկացած մասնակցության հիմնական կանոնն այն է, որ այդ գործընթացին մասնակցող անձը պետք է ունենա որոշակի գիտելիքներ կամ փորձ, որպեսզի նրա ավանդը գորացնի խմբի ընդունակություններն ու կարողությունները: Կազմակերպության նպատակները ձեռակերպելու համար անհրաժեշտ հատուկ գիտելիքներն ու ընդունակությունները առկա են միայն ղեկավարության վերին օղակներում: Առանձին կարծիքները, խորհուրդները կամ ցանկությունները հավաքվում են ղեկավարության բոլոր մակարդակներից, սակայն ստորին օղակներն անմիջականորեն չեն մասնակցում ամբողջ կազմակերպության նպատակների ու խնդիրների ձեռակերպմանը: Այս գործընթացում գործակցության դերի երկրորդ կանոնը մասնակցության իրական ու անկեղծ լինելն է: Սակայն այն չպետք է օգտագործվի իբրեւ աչքակապության միջոց: Քանի որ ողջ կազմակերպության զարգացման նպատակների որոշման հարցերում ստորին օղակների գիտելիքների ու փորձի սահմանափակությունը խոչընդոտում են այդ գործում նրանց լիիրավ մասնակցությանը, ապա տվյալ հանգամանքներում մասնակցության պատրանք ստեղծելու յուրաքանչյուր փորձ կարող է հանգեցնել չարաշահումների:

Թեպետ վերին օղակներում խնդիրների սահմանումն ու առաջադրումը ձեռականորեն չեն նախատեսում ենթակաների մասնակցություն, այդ չի նշանակում, թե ենթակաները չպետք է առաջարկեն իրենց գաղափարներն ու հայեցակարգերը: Ցանկացած կազմակերպության ցանկացած ստորաբաժանում պետք է հանգիստ ընդունի իր աշխատանքի դժվարությունները, որ բնականաբար բխում են կառավարման ստորին օղակներում տեղեկատվության սահմանափակությունից: Սակայն կառավարման յուրաքանչյուր մակարդակ պետք է իրավունք, առավելություն ու պարտականություն ունենա ձեռակերպելու սեփական գաղափարները, պլաններն ու նպատակները՝ առավել բարձր օղակին ներկայացնելու համար: Հենց որ նպատակը որոշված է սահմանված է,

հայտնված է բոլորին ու ընդունված, կառավարման բոլոր օղակները պետք այն ի կատարումն ընդունեն եւ սկսեն դրա իրականացման աշխատանքները՝ անկախ ղեկավարման վերին օղակի գործունեության սեփական գնահատականներից: Արդեն իսկ առաջադրված խնդիրները ընդհանուր ուղղություն եւ իմպուլս են հաղորդում բոլոր ղեկավարների գործողություններին: Կազմակերպությունը չի կարող հանդուրժել որեւէ ղեկավարի կողմից նպատակների ու խնդիրների փոփոխում, քանի որ դրա հետեւանքով կտուժի կազմակերպվածությունն ու ընդհանուր ջանքերի համակարգվածությունը, իսկ դրանց փոխարեն կլինի անկազմակերպ, աննպատակ գործունեություն, ինչն ի վերջո կհանգեցնի ղեկավարության ջանքերի անարդյունավետության:

### ***Ռազմավարություն եւ մարտավարություն***

Ղեկավարության վերին օղակը կազմակերպության տրամադրության տակ եղած պաշարներն ու հնարավորությունները գնահատում է՝ առաջադրված նպատակներին հասնելու տեսանկյունից: Քանի որ այդ նպատակների իրականացման ռազմավարությունը պահանջում է կառավարման բոլոր օղակների մասնակցություն, ապա ռազմավարության մշակման ժամանակ ամենամեծ ուշադրության պետք է արժանանա նման ռազմավարության համար առկա կառավարման ընդունակությունների գնահատումը: Ռազմավարության որոշման մյուս գործոնները ներառում են պարտականությունների եւ իրավասությունների բաշխման համար անհրաժեշտ կազմակերպական կառուցվածքի գնահատումը, զանազան ծրագրերի գերապատվության եւ կարելության սահմանումը, շուկայական հնարավորությունների որոշումը, իրատեսական բյուջեի նախապատրաստումն ու ֆինանսական կարիքների որոշումը, ինչպես նաեւ՝ պլանի իրականացման համար անհրաժեշտ հատուկ տեխնիկական հնարավորությունների գնահատումը: Այս գործոններից յուրաքանչյուրի գնահատումը պահանջում է ենթակա ղեկավարների մասնակցություն ու աջակցություն՝ հենց ռազմավարության մշակման, պլանի բաժինների ձեւակերպման փուլում եւ, անկասկած, կոնկրետ հանձնարարականների ներկայացման ժամանակ:

Ռազմավարության իրականացումը վստահվում է օպերատիվ ղեկավարությանը: Ռազմավարությունը, սովորաբար, բավականին լայն հասկացություն է, որ թույլատրում է օպերատիվ ղեկավարության բավականին ինքնուրույնություն ինչպես հետագա մանրամասն պլանների մշակման, այնպես էլ հենց ռազմավարության իրականացման գործում: Այդ մանրամասն պլանները կոչվում են մարտավարություն: Դրանք ենթարկվում են ռազմավարական խնդիրներին եւ սովորաբար ընդգրկում են կազմակերպության միայն մի մասը: Ռազմավարության նման, մարտավարության մշակումն էլ մասնակցություն է ենթադրում, չնայած դրա մշակման վրա ազդող գործոններն ավելի քիչ են:

Մարտավարական պլանավորման ժամանակ ենթակաների մասնակցություն պահանջող գործոնները ներառում են կայանների բաժիններում առկա կառավարման եւ տեխնիկական միջոցների գնահատումը, բյուջեի եւ աշխատանքների գրաֆիկի կազմմանը իրատեսական մոտեցումը, ինչպես նաեւ՝ իրավասությունների ու պարտականությունների բաշխման անհրաժեշտության ընդունումը: Ղեկավարը պետք է մարտավարության մշակումը իր ենթականերին թողնի՝ իրավասությունները եւ պարտականությունները նրանց փոխանցելու միջոցով: Ղեկավարներն, այսուհանդերձ, կարող են իրականացնել ընդհանուր ղեկավարումը, սակայն ենթականերին իրավասությունների ու պարտականությունների փոխանցումը պետք է խնդիրներն իրականացնելու համար համախմբի վերջիններիս, նրանց աճի ու զարգացման հնարավորություններ տա:

Օպերատիվ ղեկավարության կողմից ռազմավարության ու մարտավարության մշակումը կախված է իրատեսական խնդիրներ կազմելու բարձրագույն ղեկավարության գործունեությունից. դա պետք է զուգորդվի իրավասությունները օպերատիվ ղեկավարությանը փոխանցելուն, որպեսզի իրականացվեն առաջադրված խնդիրները: Բարձրագույն ղեկավարությունը, սահմանելով խնդիրները, ուշադրություն է դարձնում, թե ինչ սահմանափակումներ պետք է դրվեն օպերատիվ ղեկավարության գործողություններում՝ ընկերության շահութաբերությունն ապահովելու համար: Օպերատիվ ղեկավարության ռազմավարությունն ու մարտավարությունը պետք է տեղավորվեն ծախսերի գումարի, ժամանակային չափորոշիչների մեջ, տեղավորվեն առկա ռեսուրսների

եւ բարձրագույն ղեկավարության կողմից սահմանված այլ սահմանափակումների շրջանակներում:

Օպերատիվ ղեկավարը պետք է հաշվի առնի ռազմավարության մշակման ժամանակ իր գործողություններին ներկայացվող բոլոր սահմանափակումները: Նա չի կարող այդ սահմանափակումները խախտող գործողություններ ձեռնարկել: Նա, իր հերթին, պետք է պնդի, որ ենթականերն էլ հաշվի առնեն այդ սահմանափակումները, քանի որ չի կարող իր ենթակաների գործողությունների ավելի մեծ ազատություն ապահովել, քան ինքն ունի ռազմավարությունը մշակելիս:

### ***Սահմանափակումներ***

Ըստ սահմանափակումների տեսության՝ 1)սահմանափակումները պետք է լինեն ղեկավարության բոլոր մակարդակներում. 2)իրավասությունների եւ պարտականությունների փոխանցման ծավալը փոքրանում է վերից վար՝ բարձրագույն ղեկավարությունից ստորինին իջնելիս. նման փոխանցումը հնարավոր է միայն նրանց, ով իր վրա իրավասություններ ու պարտականություններ վերցնելու բավարար որակավորում ունի. 3) կազմակերպությունը պետք է ամեն կերպ կրճատի սխալների հետեւանքով առաջացող կորուստները: Ղեկավարման ամեն մի օղակ փոխանցում է ավելի քիչ իրավասություններ, քան ինքն ունի, որպեսզի բուրգի վերից վար կրճատվի սխալ որոշումների ազդեցությունը:

Հենց նոր բարձր նշանակում ստացած ղեկավարի առջեւ ծառայած դժվար խնդիրներից մեկն էլ ղեկավարման գործընթացի ճկուն չլինելու պատճառը հասկանալն է: Բավականաչափ օրինակներ կան այն բանի, թե ինչպես են մեներջերի գործողությունները խոչընդոտվում, երբ նա փորձում է անել այն, ինչ կայանի համար լավ ու անհրաժեշտ է համարում:

Ղեկավարությունը պետք է գիտակցի, որ թեպետ սահմանափակումների հայեցակարգը գործարարության տեսության հիմնաքարն է, այսուհանդերձ՝ սահմանափակումների չափազանց ջանադիր կիրառումը հանգեցնում է ոչ ճկուն եւ անարդյունավետ կազմակերպության: Ղեկավարի գործողությունների հստակ ու հասկանալի սահմանափակումների հետ մեկտեղ, իրավասությունների եւ պարտականությունների փոխանցման համակարգը (այն պատշաճ եւ ճիշտ օգտագործելու դեպքում) կազմակերպությանը հնարավորություն է տալիս ապահովելու աշխատանքի համակարգվածությունն ու անձնակազմի կանխատեսելի վարքը, որը վերջինիս անհրաժեշտ է, իսկ ղեկավարին էլ հնարավորություն է տալիս նախաձեռնություններ հանդես բերել վերելից նախատեսված սահմանափակումների շրջանակներում: Իրավասությունների նման հստակ եւ կոնկրետ փոխանցումը ապահովում է գործնականում դրանց կիրառումը եւ որոշում է այն պայմանները, որոնց առկայության դեպքում ղեկավարը կարող է պատշաճ ղեկավարում իրականացնել:

Առանձին ղեկավարի գործունեության չափազանց սահմանափակումները խախտում են իրավասությունների փոխանցման հայեցակարգը եւ, հետեւաբար, սառեցնում են նախաձեռնություններ հանդես բերելու եռանդը: Ինչքան շատ են սահմանափակումները, այնքան փոքր է այն բանի հավանականությունը, թե առանձին ղեկավարներ կձգտեն նախաձեռնություններ հանդես բերել եւ ապահովել աշխատանքի մեծ արդյունավետություն: Ինչքան ավելի մանրամասն են մշակված սահմանափակումները, այնքան ավելի քիչ ճկուն է դառնում կազմակերպությունը. նա ի վիճակի չի լինում նոր իրավիճակներում փոխելու գործունեության ուղղվածությունը:

Բոլոր մակարդակների ղեկավարները պետք է հավասարակշռություն պահպանեն ամբողջ ընկերության միասնական, համակարգված ջանքերի համար անհրաժեշտ սահմանափակումների ու գործողությունների եւ յուրաքանչյուր առանձին ղեկավարի աճի ու զարգացման եւ ընկերության մեծ ճկունության ապահովման համար անհրաժեշտ ազատության միջեւ: Կազմակերպությունը չի կարող կանոնադրորեն նախատեսել յուրաքանչյուր գործողություն, նա պետք է հենվի բոլոր մակարդակների ղեկավարների՝ նախաձեռնություն եւ ինքնուրույնություն հանդես բերելու հնարավորության վրա, ինչն անհրաժեշտ է յուրաքանչյուր կազմակերպության: Պետք է նաեւ չբացառվեն որոշակի հնարավոր սխալները, քանի որ միայն փորձարարության ու սխալների ճանապարհով է

ղեկավարությունը զարգանում ու հմտություն ձեռք բերում: Ղեկավարման ու կառավարման արվեստ կարելի է սովորել, սակայն այդ արվեստի կիրառումը կարելի է յուրացնել միայն փորձառության ճանապարհով: Նպատակային ղեկավարման ամենամեծ խոչընդոտը կազմակերպության խստագույն կառուցվածքն ու նրա անփոփոխությունն է: Կազմակերպության նպատակներն ու խնդիրները կարող է հակասության մեջ մտնեն դրանց հասնելու ուղղությամբ ղեկավարության կատարած քայլերի հետ, եթե հաշվի չառնվի արտաքին գործոնների եւ անձնակազմում ներքին փոփոխությունների դինամիկան, ինչպես նաև այլ գործոնների ազդեցությունը:

### ***Կազմակերպության կառուցվածքի մշակումը***

Առաջադրված խնդիրները լուծելու համար ընկերությունը պետք է հենվի իր կազմակերպական կառուցվածքի վրա: Ղեկավարությունը մի մասնիկ է, որ կյանք է տալիս կազմակերպական կառուցվածքին:

Կազմակերպական կառուցվածքի մշակումն ու օգտագործումը կառավարման արվեստի հիմնական բաղադրիչներից են: Պաշտոնական պատասխանատվությունը, իրավասություններն ու փոխհարաբերությունները, որոնք ղեկավարին հնարավորություն են տալիս հասնել առաջադրված նպատակներին, կազմակերպական կառուցվածքի անմիջական արդյունք են, իսկ ընկերության կազմակերպական կառուցվածքի մշակումը ղեկավարության գործողություններով սահմանվող ձեռնարկն ակտ է:

Կազմակերպությունն ինքնին արդեն մի կառուցվածք է, որի ներսում աշխատանք է իրականացվում: Նրա հիմնական խնդիրն այդ աշխատանքի իրականացմանը նպաստելն է: Նպաստել բառը շեշտելն անհրաժեշտ է, քանի որ հենց կազմակերպական կառուցվածքի ստեղծումն է ընկերություններում չափազանց հաճախ իքնաճնշող գործոն դառնում: Կազմակերպական կառուցվածքի ստեղծումը չի կարող նպատակ լինել, այն միայն կազմակերպության առջեւ դրված խնդիրների լուծման ճանապարհով նպատակներին հասնելու միջոց է: Հենց առաջադրված խնդիրները պետք է որոշիչ լինեն կազմակերպական կառուցվածքը մշակելիս:

Կազմակերպական կառուցվածքը նման է մարդու կմախքին: Կմախքը հնարավորություն է տալիս շարժումներ անել, երբ նյարդային համակարգը պահանջում է այդ: Եթե մարդը ցանկանում է բարձրացնել առարկան, ապա այն պետք է գտնվի ձեռքերին հասանելի հեռավորության վրա, ձեռքերն էլ գլխուղեղից, նյարդային համակարգի միջոցով, այդ առարկան բարձրացնելու հրաման են ստանում: Եթե առարկան հասանելիության սահմանից հեռու է, մարդը չի կարող կատարել «հրամանը», եթե կմախքը չփոխի իր դիրքը: Կազմակերպական կառուցվածքը, ինչպես որ մարդու կմախքը, գործողության մեջ է դրվում այն ժամանակ, երբ գլխուղեղից, այսինքն ղեկավարությունից հրաման է ստանում: Եվ դարձյալ կմախքի նման, որը նյարդային համակարգով հրամանները փոխանցում է մարմնի տարբեր մասերին, ձեռնարկության կազմակերպական կառուցվածքն իբրև ղեկավարության հրամանները փոխանցող կապուղի է ծառայում: Կազմակերպական կառուցվածքը նաև սահմանափակումներ է դնում հնարավոր գործողությունների վրա, եւ եթե գործողությունները այնպիսի համակարգում են պահանջում, որը հնարավոր չէ գոյություն ունեցող կառուցվածքի պայմաններում, ապա վերջինս անհրաժեշտ է փոխել:

Կարելի է հասկանալ, որ աշխատել կարող է միայն վերը նկարագրված կազմակերպությունը: Երբ կազմակերպական կառուցվածքի հնարավորությունները չափազանց սահմանափակ են ղեկավարության ցուցումները կատարելու համար, ապա կազմակերպական կառուցվածքի ընդհանուր շրջանակներում սկսում են զարգանալ ոչ պաշտոնական կառուցվածքներ՝ առաջադրված խնդիրներն իրականացնելու եւ համապատասխան արդյունքների հասնելու համար:

### ***Կազմակերպության սխեման եւ նրա սահմանափակությունը***

Երբ ընկերության կազմակերպական կառուցվածքը մշակված է եւ սահմանված է պարտականությունների ու պատասխանատվության բաշխումը, նրանում արդեն (տեսականորեն) ինքնաբերաբար առկա է նաև այդ պարտականությունների կատարման համար լիազորությունների բաշխումը: Ընդամին, կազմակերպության սխեման ցույց է

տալիս ոչ միայն պարտականությունների այլև լիազորությունների բաշխումը: Այն սահմանում է պաշտոնական կապի եւ ոչ պաշտոնական հարաբերությունների ուղիները:

Կազմակերպության սխեման կարելի է նմանեցնել այնպիսի մի տարածքի աշխարհագրական քարտեզի, որի վրա գործում է ընկերության ղեկավարությունը: Եվ այսուհանդերձ, կազմակերպության, ինչպես, օրինակ, ճանապարհային ատլասի սխեմաները բավարար չեն, որպեսզի օգնեն ճանապարհորդին հասնելու նշանակման վայր կամ առաջադրած նպատակին:

Երբ ընկերության կազմակերպական կառուցվածքին անտեղյակ «ճանապարհորդը» կարողում է կազմակերպության սխեման այնպես, ինչպես կարողում են ճանապարհային ատլասը, ապա անմիջապես հայտնաբերում է, որ դա «տեղանքի» իրական պատկերը չէ: Մխեման այն բանի բացատրության պարզունակցված մոտեցումն է, թե ինչ պետք է լինի ընկերության կազմակերպական կառուցվածքը կամ թե՛ ինչ կա նրա բարձրագույն ղեկավարության մտքում: Ըստ էության, միջին օդակի ղեկավարությունը փոխում է կազմակերպական կառուցվածքը՝ հարմարեցնելով այն իր պահանջմունքներին: Անպատրաստ մարդը շատ շուտով հայտնաբերում է, որ կառուցվածքը հասկանալու համար ինքը պետք է անձամբ «տեղանքի հետազոտություն» անցկացնի՝ նպատակին հասնելու ամենակարճ ճանապարհները հայտնաբերելու համար:

Սովորական բիզնեսում կազմակերպական սխեման բարձրագույն ղեկավարության կողմից մշակված մի կառուցվածք է, որը նշում է տարբեր ստորաբաժանումների՝ նպատակներն ու խնդիրներն իրականացնելու համար անհրաժեշտ առաջադրանքները: Այդ առաջադրանքները բաշխվում եւ ընդունվում են բարեխղճությամբ: Սակայն նման ընթացակարգը հազվադեպ է հաշվի առնում առանձին ղեկավարների անձնական նպատակները կամ կառավարման վերաբերյալ նրանց տարբեր մտածելակերպը: Կազմակերպությունը պահանջում եւ ստանում է իր անդամների վարվելակերպի կանխատեսելիություն՝ ողջ կազմակերպության շահերին ծառայելու առումով: Սակայն առանձին ղեկավարների վարքի նման կանխատեսելիությունը չի տարածվում իր բաժինը ղեկավարելու յուրաքանչյուրի սեփական ոճի վրա: Քանի դեռ ստորաբաժանումը կատարում է կազմակերպության կողմից իր վրա դրված խնդիրները, նրա ներքին ղեկավարման մասին հարցեր չեն առաջանում:

Միանգամայն հնարավոր է, որ նույն կազմակերպության երկու միանման ստորաբաժանումներ կառավարվեն ու ղեկավարվեն տարբեր ձեւերով: Մեկում կարող է ենթականերին փոխանցված լինեն եւ իրավասությունները, եւ պատասխանատվությունը, որպեսզի մեկը լրացնի մյուսին: Մի ուրիշ ստորաբաժանման մեջ ղեկավարը կարող է իրավասություններ չփոխանցել, սակայն ենթակաների վրա դնել պատասխանատվությունը: Եվ թեպետ կազմակերպության մի ստորաբաժանումը կարող է գործել ավելի արդյունավետ, քան մյուսը, այսուհանդերձ երկուսն էլ կկատարեն իրենց հանձնարարված խնդիրները:

### ***Կազմակերպությունը եւ կապերը***

Կազմակերպության ներսում տեղեկատվության շարժման արագությունը ուղղակիորեն կապված է գործողությունների այն արագությանը, որին ընդունակ է այդ կազմակերպությունը. սա կառուցվածքը մշակելիս հաշվի առնվող անհրաժեշտ լրացուցիչ տարր է: Պետք է հիշել, որ կազմակերպական պաշտոնական կառուցվածքը միաժամանակ կապի պաշտոնական կառուցվածք է: Ողջ տեղեկատվությունը պետք է փոխանցվի այսպես կոչված համապատասխան կապուղիներով, որոնք սահմանված են այն տեսքով, ինչ ներկայացված են պաշտոնական կառուցվածքում: Տեղեկատվության փոխանցման լավագույն արագությունն ապահովելու համար նրանում պետք է օպերատիվ ղեկավարության ու որոշումներ ընդունող ղեկավարության միջեւ հնարավորինս քիչ միջանկյալ օղակներ լինեն: Մյուս կողմից՝ կազմակերպական կառուցվածքը, լրացուցիչ հսկողության օղակների առկայության դեպքում, կարող է ավելի բարդ լինել, սակայն այդ դեպքում իշխանությունը պետք է լինի ապակենտրոնացված, որպեսզի հնարավոր լինի որոշումներ ընդունել առավել ցածր օղակներում:

Կապի խնդիրը կարելի է նշանակություն ունի: Ղեկավարին հաշվետվություն տվողանձանց թվի կամ վերահսկողության ոլորտի սահմանափակումները հանգեցնում են

կառուցվածքում ղեկավարման նոր օղակների առաջացման, եւ տեղեկատվության փոխանցումը դանդաղում է: Ղեկավար օղակների բրգածեւ կուտակումներից կարելի է խուսափել միայն որոշ բաժինների ու ստորաբաժանումների ինքնավարություն տալով:

Կազմակերպական կառուցվածքը եւ իրավասությունների փոխանցումը

Կազմակերպական կառուցվածքը մշակելիս ղեկավարին սովորաբար մտատանջում են հակասական ձգտումները. նա ցանկանում է ստեղծել միաժամանակ եւ առավել հստակ համակարգման ու վերահսկողության համար անհրաժեշտ խիստ ու հավաք կազմակերպություն, եւ կառավարման ներքին օղակներին առավել նախաձեռնություն ու ինքնուրույնություն ապահովող բավարար չափով ազատ կառույց:

Կազմակերպության կառուցվածքը պետք է լինի այնպիսին, որ ղեկավարությունը կարողանա այն արդյունավետ կառավարել բոլոր հնարավոր պայմաններում ու իրավիճակներում: Այն պետք է ապահովի նաեւ միասնական նպատակին հասնելու համար անհրաժեշտ բոլոր առանձին խնդիրների լուծման ջանքերի համակարգումը: Կազմակերպության առանձին ստորաբաժանումները ոչ միայն պետք է համագործակցեն այդ նպատակին հասնելու համար, այլեւ պետք է գործեն արդյունավետ:

### ***Կենտրոնացումն ընդդեմ ապակենտրոնացման***

Խիստ կենտրոնացված կազմակերպությունում ոչ միայն բոլոր որոշումները պետք է համաձայնեցված լինեն ղեկավարության հետ, այլեւ վերջինիս պետք է որոշումներ ընդունելու համար անհրաժեշտ տեղեկություններ տրամադրվեն: Տեղեկատվությունը պետք է փոխանցվի կազմակերպության կառուցվածքով՝ վարից վեր: Առավել ստորին օղակի ղեկավարը պետք է հավաքի իր կարծիքով որոշումներ ընդունելու համար անհրաժեշտ տեղեկությունները: Այսուհանդերձ, հենց այն փաստը, որ նա այդ ընթացքում ակամա ընտրում է տեղեկությունները՝ ասես զրաքննություն է անցկացնում, կարող է փոխել դրանց հիման վրա ընդունված որոշումների էությունը: Տեղեկությունների ստացումը հսկող մարդը, ըստ էության, վերահսկում է նաեւ որոշումների ընդունումը:

Խիստ կենտրոնացված կազմակերպության կողմնակիցների կարծիքով լավագույն որոշումներն ընդունվում են բարձրագույն օղակում, ուր հավաքված են լավագույն ընդունակությունների տեր մարդիկ, ու կուտակված է մեծ փորձ: Իհարկե, բարձրագույն օղակի ղեկավարն ունի ավելի շատ ընդունակություններ, հնարավորություններ ու փորձ, քան ստորին օղակի իր գործընկերը, սակայն դա ամենեւին էլ առավել արդյունավետ որոշումների ընդունում չի երաշխավորում: Ստորին մակարդակի ղեկավարը առավել շատ բան գիտի տվյալ իրավիճակի մասին, քան բարձր օղակի ղեկավարը: Նա հնարավորություն ունի նաեւ կանխատեսելու, թե իր ենթակաները կընդունեն<sup>6</sup> այդ որոշումը, թե<sup>7</sup> կմերժեն: Թեպետ վերին օղակի ղեկավարը կարող է առավել լավ պատկերացնել ընկերության նպատակներն ու խնդիրները, նա ավելի շուտ այդ տեղեկությունները պետք է հասցնի առավել ստորին ղեկավարներին եւ ոչ թե կենտրոնացնի որոշումներ ընդունելու գործընթացը: Առավել լավ է, որ կոնկրետ ղեկավարին առնչվող օպերատիվ որոշումները ընդունի հենց վերջինս եւ ոչ թե բարձր ղեկավարությունը: Ղեկավարը պետք է իմանա, թե երբ է ընդունվող որոշումն առնչվում ողջ ընկերության շահերին եւ վերաբերում բարձր ղեկավարության իրավասությանը:

Որոշումները պետք է ընդունվեն այն հնարավոր ցածր մակարդակում, որում կարող են դրանք բավարար չափով նախապատրաստել: Ընդամին հիմնական չափանիշն այն է, որ նման որոշման եկամուտը կամ խնայողությունը գերազանցեն դրա իրականացման ծախսերը: Սակայն ղեկավարությունը պետք է սահմանի նաեւ որոշումների ընդունման ծախսերի, ինչպես նաեւ դրանց իրականացումից բխող խնայողության մակարդակը: Այսպիսով, որոշումները բարձր ղեկավարության հետ համաձայնեցնելու խնդիրնը տեղափոխվում է այդ որոշման ծախսերի եւ դրանից ստացվելիք եկամուտների համեմատության հարթություն:

Գոյություն ունեն երկու գործոններ, որոնք ազդում է այն բանի վրա, թե ով պետք է որոշումներ ընդունի: Առաջինը բուն որոշման ընդունման համար անհրաժեշտ ծախսերն են: Եթե ֆիրմայի նախագահը որոշում է ընդունում, ապա դրա ծախսը որոշման մշակման համար անհրաժեշտ ժամանակու նրա ստանալիք աշխատավարձի արժեքն է: Սակայն ծախսերի հաշվարկման առավել կարեւոր չափանիշը այն եկամուտն է, որ նախագահը

կարող էր ապահովել՝ իր ժամանակը այլ հիմնախնդիրների լուծմանը տրամադրելով: Երկրորդ գործոնն այն ծախսերի ծավալն է, որ կարող են լինել, եթե նախագահը չընդունի տվյալ որոշումը: Որոշումները որտեղ ընդունելու հարցը այս պարագայում ստանում է որոշակի քանակական ցուցանիշների եւ առաջնայնությունների տեսք:

Ծախսերի հիշյալ գործոնները կազմակերպության կառուցվածքը մշակելիս մեծ դեր են խաղում: Ղեկավարության ընդունակություններն ու կարողությունները լավագույնս օգտագործելու համար, որոշումներ ընդունելու իրավունքները պետք է բաշխվեն այդ որոշումներն ընդունելու արժեքին համապատասխան: Որոշումներ ընդունելիս իշխանության ապակենտրոնացման խնդիրն, այսպիսով, դառնում է ծախսերի ծավալների համեմատության, այլ ոչ թե կառավարման փոփոխության հարց:

### ***Իրավասությունների փոխանցում եւ որոշումների ընդունում***

Որոշումներ ընդունելու իրավասությունների բաշխման մյուս կարեւոր գործոնը ղեկավարի անձն ու անձնական հատկանիշներն են: Ղեկավարի այն տեսակը, որը պնդում է, թե բոլոր որոշումները պետք է համաձայնեցվեն իր հետ, բավականին տարածված է: Նման անձնավորությունը համարում է, թե ղեկավարի գործն էլ հենց այն է, որ հետեւի ենթակաների կողմից իրենց պարտականությունների կատարմանը: Նա համարում է, որ աշխատանքը համապատասխան ձեւով կատարելու համար այն պետք է ինքդ անես:

Նման ղեկավարը չի հասկանում, թե ինչ ասել է որոշումներ ընդունելու հարաբերական ծախս: Նա կիրառում է որոշումներ ընդունելու այնպիսի մի մեթոդ, որն իր վրա ավելի թանկ է նստում, քան իր ենթակաների: Նա ընդունակ չէ օգտագործելու իր ենթակաների ողջ կարողությունները, սակայն հակված է նրանց համարելու ոչ ավելին, քան իր ուղեղի աշխատանքներն իրականացնելու համար անհրաժեշտ գույժ ձեռքեր: Իրականում, նա պարզապես չի հասկանում կառավարման հայեցակարգը:

Նման անձնավորություններ կան շատ կազմակերպություններում, եւ կազմակերպություններն էլ հաճախ նույն տեսակետն ունեն: Մեղավորը, հավանաբար, այդ կազմակերպությունների ղեկավարներն են, սակայն մեղքի բաժին է առկա նաեւ կազմակերպության ներսում իրավասությունների ու պարտականությունների բաշխման համակարգի մեջ: Կառուցվածքը եւ պարտականությունների բաշխումը ինքնին սահմանում են, թե որտեղ եւ ինչպես են տվյալ կազմակերպության մեջ ընդունվում որոշումները: Իր կայունությամբ հայտնի ոլորտի նույնպես կայուն ֆիրման կարող է մշակել ամենօրյա որոշումներ ընդունելու չափանիշներ՝ հրապարակելով հրահանգների տեղեկագիրք, որը ղեկավարության կարծիքով հաշվի է առնում բոլոր հնարավոր իրավիճակները: Մրանով իսկ ապահովվում է կենտրոնացումը: Սակայն նման հրահանգները բոլորովին էլ չեն վերացնում որոշումներ ընդունելու համար պատասխանատու առանձին ղեկավարների կողմից դրանք յուրովի մեկնաբանելու հնարավորությունը: Եթե որոշումները միշտ պետք է ընդունվեն բարձր ղեկավարության կողմից, ապա նման հրահանգների հրապարակումը թղթի եւ որոշումներ ընդունելու համար անհրաժեշտ ժամանակի գուր վատնում է, իսկ բարձր ղեկավարության աշխատանքը՝ ապարդյուն: Անգամ գործունեության ամենակայուն պայմաններում բարձրագույն ղեկավարությունը չի կարող կանխատեսել բոլոր այն իրավիճակները, որոնք օպերատիվ ղեկավարության մակարդակում որոշումներ ընդունել են պահանջում:

Կենտրոնացման նման բարձր աստիճանը կազմակերպության կառուցվածքը մշակողների կողմից կազմակերպությունը աշխատանքների առավելագույն համակարգվածությանը, աշխատակիցների վարքի առավելագույն կանխատեսելիություն ապահովելուն հարմարեցնելու փորձն է: Այդ փորձերը դատապարտված են ձախողման, քանի որ նման կենտրոնացումը հանգեցնում է լճացման, քարացման եւ ի վերջո՝ նոր պայմաններին հարմարվելու անընդունակության, եթե այդ հարմարեցումը չի կատարվում կենտրոնացված կարգով: Նման համակարգի պայմաններում այնպիսի քանակի տեղեկություններ են սկսում փոխանցվել, որ կապուղիները «խցանվում են» եւ գործում անարդյունավետ:



## ***Ապակենտրոնացում եւ վերահսկողություն***

Ցանկացած գործարար կազմակերպությունում չես գտնի մի տարր, որի գործունեության վրա որոշակի սահմանափակում դրված չլինի: Սա վերաբերում է նույնիսկ ամենաապակենտրոնացված կազմակերպություններին: Նման սահմանափակումները պետք է նվազագույնի հասցվեն, որպեսզի յուրաքանչյուր ղեկավար իմանա, որ ինքը գործողությունների ազատություն ունի եւ կարող է անել այն, ինչ անհրաժեշտ է համարում իր վրա դրված պարտականությունները կատարելու համար: Մյուս կողմից, կազմակերպության ներսում պետք է գոյություն ունենա աշխատանքների համապատասխանեցում այնպիսի ապակենտրոնացման հետ, որը կհանգեցնի կենտրոնացման ու ապակենտրոնացման խելացի զուգորդման:

Ապակենտրոնացված կազմակերպության հիմնական խնդիրներից մեկը ենթակա ղեկավարների աշխատանքի հսկողությունն է՝ իրավասությունների ու պատասխանատվության փոխանցման բարձր մակարդակի պայմաններում: Փոխանցումը կազմակերպությանը չի ազատում այն բանի համար պատասխանատվությունից, որ յուրաքանչյուր ստորաբաժանում իրականացնի իր խնդիրները: Վերահսկողությունը կազմակերպական կառուցվածքի մշակման ամենահզոր գործոնն է, քանի որ դա կազմակերպության առանձին ստորաբաժանումների համակարգումն ապահովելու միջոց է: Թվում է, թե սա խորթ է ապակենտրոնացման ոգուն, մանավանդ եթե ղեկավարից պահանջում ես ներկայացնել աշխատանքի մանրամասն պլաններ, իսկ ղեկավարության ավելի բարձր օղակն էլ վետոյի իրավունք ունի: Նման պահանջները նույնիսկ կարծես թե մերժում են կառավարման ապակենտրոնացման գաղափարն իսկ:

Ամենալավ հսկողությունը հսկողության բացակայությունն է: Ապակենտրոնացված ստորաբաժանման պլանների, որոշումների ու գործունեության վրա վերահսկողությունը կհանգեցնի վերահսկող օրգաններից այդ ստորաբաժանման ղեկավարության չափազանց կախվածության: Ապակենտրոնացման հիմնարար հայեցակարգն այն բանի գիտակցումն է, որ ստորաբաժանման ղեկավարը բոլորից լավ է պատրաստված իր ստորաբաժանմանն առընչվող որոշումներ ընդունելու համար: Խիստ հսկողության կիրառումը հակադիր է այս հայեցակարգին եւ նման կազմակերպական կառուցվածքի սկզբնական նպատակներին: Ապակենտրոնացված գործունեության նկատմամբ հսկողությունը պետք է իրականացվի աշխատանքի արդյունքների հիման վրա:

Բարձրագույն ղեկավարությունը կարող է ապակենտրոնացված ստորաբաժանումների աշխատանքի նկատմամբ այն աստիճանի վերահսկողություն իրականացնել, որը ղեկավարին չի գրկի իր գործողությունների վերաբերյալ ինքնուրույն որոշումներ ընդունելու իրավունքից: Իսկ ապակենտրոնացված ստորաբաժանումների աշխատանքի նկատմամբ հիմնական վերահսկողությունը պետք է իրականացվի ֆինանսական փաստաթղթերի հիման վրա նրանց աշխատանքի գնահատմամբ: Նման գնահատականը ներառում է ինքնարժեքի համեմատ եկամտաբերությունն ու այլ ֆինանսական ցուցանիշները, որոնք ցույց են տալիս ղեկավարության աշխատանքի արդյունավետությունը: Երբ մշակված են աշխատանքի գնահատման չափանիշները եւ ստորաբաժանման ղեկավարությունն այն ընդունել է, բարձրագույն ղեկավարությունը կարող է վերահսկողություն իրականացնել՝ գնահատելով ղեկավարի աշխատանքը եւ այն համեմատելով գործող չափանիշների հետ:

Խիստ կենտրոնացված կազմակերպություններում չհանդիպող հնարավոր վտանգն այն է, որ ապակենտրոնացված ստորաբաժանման աշխատանքի նկատմամբ վերահսկողությունը գործի է դրվում միայն որոշակի ժամանակաշրջանի վերջում: Սա մեծացնում է անարդյունավետ գործունեության հետեւանքով վնաս ստանալու վտանգը: Սակայն, փոխարենը, ապակենտրոնացված ստորաբաժանումների գործունեությունը սովորաբար ավելի արդյունավետ է, քանի որ դրանց ղեկավարությունը կարող է արագ եւ արդյունավետ հարմարվել նոր իրավիճակներին:

# IV ՀԱՇՎԱՊԱՀԱԿԱՆ ՀԱՇՎԱՌՄԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ

## ***Լրացուցիչ (հավելածի) ծախսերի հաշվառումը***

Բոլորիս է ծանոթ «անվնասաբերության» սխեման, որը ցույց է տալիս արտադրության ընդլայնման դեպքում նախատեսվող ծախսերի եւ եկամուտների աճը: Այդ սխեմայի սկզբունքն օգտագործվում է լրացուցիչ ծախսերի վերլուծության հաշվարկի ժամանակ:

Վերլուծության ժամանակ հաշվի են առնվում միայն այն ծախսերն ու եկամուտները, որոնք տարբեր տարբերակների դեպքում փոփոխվում են: Շահույթի վրա ազդում են միայն փոփոխվող ծախսերն ու եկամուտները:

Աճի հիման վրա նման վերլուծություն կատարելու համար անհրաժեշտ է գիտակցել մեր բիզնեսին հատուկ ծախսերն ու եկամուտները, ինչպես նաեւ՝ նրանց փոխհարաբերությունները:

## ***Ծախսերի բաղկացուցիչ տարրերը***

Եկամուտները հաշվարկելիս «անվնասաբերության» սխեման երկու մասի բաժանելու համար օգտագործվում են արժեքի հետեւյալ բաղկացուցիչ տարրերը.

Ա. գեղչեր՝ գովազդային ժամանակը վաճառելու գործարքներ կնքելիս:

Բ. Նորմատիվ ծախսեր՝

- ուղղակի ծախսեր՝ հոնորարներ, ժապավենի արժեքը, անհրաժեշտ ուղղակի գումներ (ռեկվիզիտներ եւ այլն).

- աշխատուժի ուղղակի ծախսեր՝ անձնակազմի վարձատրություն:

Գ. Փոփոխական գերաժախսեր. անուղղակի ծախսերի փոփոխական բաղկացուցիչը:

Դ. Մշտական գերաժախսեր. անուղղակի ծախսերի (օրինակ ամորտիզացիան, մեներջերի աշխատավարձը եւ այլն) հաստատագրված մասը:

Ե. Պլանավորված ծախսեր. նույնն է, ինչ մշտական վրադիր ծախսերը, սակայն սրանք մշտապես վերանայելու կարիք ունեն՝

- գովազդային ծրագրեր.

- հետազոտություններ:

Զ. Գների տարբերություններ

- Շահույթը հաշվարկելիս կանխատեսվում են փոփոխական գործոնները,

- Գների տարբերությունը երեւան է գալիս պլանավորված ծախսերն իրականի հետ համեմատելիս:

## ***Անուղղակի ծախսերի բյուջե***

Շահույթը եւ շահույթի պլանը հաշվարկելիս օգտագործվում են արտադրական, վարչական եւ իրացման բաժինների վրադիր ծախսերի բյուջեները: Այդ բյուջեները չպետք է կայուն լինեն: Դրանք պետք է ենթադրեն վրադիր ծախսերի գումարի աճ՝ իբրեւ զարծուկության զարգացման հիմնական չափանիշ:

Որոշ մասեր կարող են պլանավորվել՝ հաշվի առնելով եղած փորձը: Սովորաբար խորհուրդ է տրվում հետազոտություններ անցկացնել՝ յուրաքանչյուր բյուջեում որոշ ենթադրություններ կազմելու ներառելու համար: Ընդամիս, հետազոտությունների խորությունը կախված կլինի քննարկվող օբյեկտի կարեւորությունից: Ահա հետազոտության մի քանի մեթոդներ, որ կիրառելի են աշխատանքի ծախսերի եւ ուղղակի ու անուղղակի աշխատանքային ծախսերի բյուջեի որոշ ենթադրություններ սահմանելու համար:

### ***Աշխատանքի նորմավորման մեթոդներ***

1. Վայրկյանաչափ

2. Ժամանակի պարբերական չափում

3. Վիճակագրական
4. Գործունեության տարբեր տեսակների մասին հրապարակված տվյալներ
5. Գործառնական (ֆունկցիոնալ) հետազոտություններ

### ***Գործառնական հետազոտություններ. հարցումներ անցկացնելու մեթոդներ***

1. Աշխատանքի բաժանում հիմնական բաղադրամասերի:
2. Բաղադրամասերի գնահատման հիման վրա բյուջեի մոտավոր կանխատեսում:
3. Բյուջեի փոփոխական բաղկացուցիչները համեմատվում են բաղադրամասերի ծավալի հետ:

Անկախ հետազոտության մեթոդից, վերջնական բյուջեները փոխանցվում են փոփոխական ծախսերի կարգին: Շահույթը հաշվարկելիս բյուջետային փոփոխումների վերլուծությունն օգտագործվում է հետևյալ եղանակներով.

1. Բաժնի արտադրանքի գնահատում: Գների մակարդակը հաշվարկվում է յուրաքանչյուր կոնկրետ բաժնի համար:
2. Հաստատագրված եւ փոփոխվող գների որոշում եւ առանձնացում այն հաշվով, որ շահույթի պլանավորումն ու վերլուծությունները մշակվեն գների աճի հիման վրա:
3. Իբրեւ բոլոր բաժիններում գնային վերահսկողության միջոց:

Հիմնական բյուջեի նման բյուջեներ են մշակվում նաեւ կազմակերպության յուրաքանչյուր ստորաբաժանման համար: Նյութական պատասխանատու յուրաքանչյուր անձի համար մշակվում է նրա իրավասությանը ենթակա ծախսերի հատուկ բյուջե:

Շահույթի հաշվարկումը հաշվապահական հաշվառմանը որոշակի պահանջներ է ներկայացնում: Վճարունակությունը, անկասկած, հիմնական պահանջն է:

### ***Հաշիվների եւ կազմակերպական կառուցվածքի համակարգման սխեման***

Հաշիվների համակարգման սխեմայի ստեղծումը շահույթի հաշվարկման համակարգը մշակելու առաջին քայլն է: Հաշվապահական հաշվառման ցանկացած համակարգի առանցքը՝ հաշիվների ու հոդվածների համակարգման սխեման, ողջ ֆինանսական տեղեկատվության հավաքման ու հաշվառման եւ ինչպես ներքին օգտագործման, այնպես էլ տարածման համար հաշվետվություններ կազմելու հիմնաքարն է: Այս ձեռով է ստեղծվում ակտիվների ու պասիվների հաշվարկման կառուցվածքը:

Շահույթը հաշվարկելիս հաշիվների համակարգման սխեման կարելու է նաեւ հետևյալ պատճառներով.

Դա կազմակերպության կառուցվածքի վերահսկողության եւ նրա մասին տեղեկությունների համակարգ ստեղծելու միջոց է: Այդ ձեռով որոշվում է այն ճանապարհը, որով չմշակված տեղեկատվությունը հաստատագրվում է ըստ խմբերի՝ կազմակերպական կառուցվածքով սահմանված պարտականություններին համապատասխան:

Դա հնարավորություն է տալիս հաշվետվություն ներկայացնել լրացուցիչ ծախսերի եւ ստացված շահույթի մասին՝ ինչպես ներքին օգտագործման, այնպես էլ սովորական պաշտոնական հաշվետվությունների համար:

Դա ապահովում է բոլոր այն ծախսերի ու մուտքերի մանրամասն ու կազմակերպված հաշվարկը, որոնք կարող են հետաքրքրել մենեջերներին:

Կազմակերպական սխեման կազմելիս պետք է հաշվի առնվեն երկու հիմնական սկզբունքներ՝

- Յուրաքանչյուր մենեջերի պարտականությունների պարզ ու հստակ սահմանում.
- Պատասխանատվության հետ մեկտեղ պետք է լինեն համապատասխան իրավասություններ:

Հաշվետվության հոդվածները պետք է ունենան հասկանալի անվանումներ, որպեսզի տեղեկատվությունը հնարավոր լինի հեշտ ու հստակ դասկարգել: Ավելորդ չի լինի նախապատրաստել հոդվածների համակարգման հավելվածներ, յուրաքանչյուր հոդվածի մանրամասն նկարագրություն եւ դրանց կիրառման ոչ պակաս մանրամասն հրահանգներ:

Ամենից հեշտ է օգտագործել թվային կոդերի համակարգը՝ հետևյալ սկզբունքով. յուրաքանչյուր թվի յուրաքանչյուր նիշի դիրքը եւ արժեքը որոշակի իմաստ է արտահայտում:

## ***Պարտականությունների դասակարգում***

Հաշվման համակարգման սխեման կոչված է կազմակերպական կառուցվածքում ամրագրված պարտականությունները համապատասխանեցնելու, այսինքն՝ ծախսերի ու եկամուտների հոդվածների նախնական հաշվառումը պարտականությունների դասակարգմանը համապատասխան սահմանելու համար:

Օրինակ՝ կազմակերպության ընդհանուր ծախսերը հաշվառելու համար, յուրաքանչյուր բաժնի ղեկավար, հաշվետվություն ներկայացնելով արտադրության գծով մենեջերին, նշում է իր բաժնի բոլոր տեսակի ծախսերի թվերը՝ հաշվառելու եւ բյուջեի մեջ մտցնելու համար: Այսպիսով, ցանկացած ղեկավար օղակում կարելի է հեշտությամբ հաշվեկշիռ կազմել եւ հաշվետու լինել մենեջերի տնօրինած բոլոր փաստացի եւ չնախատեսված ծախսերի համար: Նույնը վերաբերում է նաեւ եկամուտների հոդվածներին, որոնք դասակարգվում են ըստ տեղական, տարածաշրջանային, համազգային իրացումից, ինչպես նաեւ ստեղծագործական ու տեխնիկական արտադրանքի վաճառքից ստացված եկամուտներին:

Նման սխեմա կազմելիս անհրաժեշտ է հոդվածների մեջ բավականին մանրամասներ ներառել, որպեսզի հոդվածների կետերը միասնականացվեն: Հաշվի յուրաքանչյուր մանրամասն պետք է արտացոլի գործունեության մեկ ձեւ, մեկ պարտականություն եւ ֆինանսական գործարքի մեկ տեսակ: Յուրաքանչյուր հոդվածում պետք է լինեն հետեւյալ հարցերի պատասխանները.

1. Ո՞վ է պատասխանատու տվյալ ծախսի համար:
2. Ի՞նչ տեսակի ծախս է:
3. Ո՞վ է շահ ստացել այդ ծախսից:

Լավագույն արդյունք ստանալու համար հոդվածը պետք է նշի անհրաժեշտ մանրամասներ, որպեսզի հաշվեկշիռն ու ակտիվը համապատասխան ձեւով գնահատվեն հաշվապահական հաշվառման ժամանակ: Գ-ա անհրաժեշտ է նաեւ ներքին եւ պաշտոնական ֆինանսական հաշվետվությունները կազմելիս հետագա դասակարգում կատարելու համար:

Համակարգման լավ սխեման՝

1. պատասխանատվությունների հստակ սահմանման շնորհիվ կպարզեցնի հսկողությունը.
2. հաշվապահական հաշվառման տարբեր ոլորտներում հատուկ հետազոտությունները բացառելու շնորհիվ կարագացնի ֆինանսական հաշվետվությունների նախապատրաստումը:

## ***Շահույթի պլանի մշակում***

Շահույթի բազային պլանի բաղադրիչներն են՝

- Իրացման ծավալների կանխատեսումը. իրացման ծավալների կանխատեսումը (համեմայն դեպք մեծ ծավալների կամ հատկապես կարելու արտադրանքների ու ծառայությունների համար) պետք է մանրամասն մշակված լինի:
- Ծախսերի կանխատեսումը. ծախսերի կանխատեսումը նույնքան անհրաժեշտ է, որքան իրացման կանխատեսումը:

Ծախսերի կանխատեսման կարելու կողմերից մեկը գների դինամիկան ըմբռնելն է: Գների դինամիկայի վերլուծությունը օգնում է սահմանելու՝ ա) ծախսերի մշտական հոդվածները. բ) պլանավորված ծախսերը. գ) արտադրանքի իրացումից սպասվելիք շահույթը:

## ***Եկամուտների պլանը***

### ***Համախառն մուտքեր***

1. Գովազդային ժամանակի վաճառքի (իրացման) սխեման կարող է կառուցվել եթերային ժամանակի 30, 60 եւ 120 վայրկյանանոց հատվածներում գովազդ տեղադրելու համար մատչելի ամբողջ տեղը հաշվելու սկզբունքով:

2. Համազգային, տարածքային եւ տեղական գովազդային միջարկությունների (սպոտների) տարբերակված սակագների դեպքում անհրաժեշտ է նախապես հաշվարկել, թե ինչքան ժամանակ կարող է օգտագործվել այդ գովազդների տեսակներից յուրաքանչյուրի եւ ինչքան ժամանակ՝ կայանի ինքնագովազդի համար:
3. Ծառայությունների իրացման կանխատեսումը կարող է հիմնվել արտադրության պատվերների առկա փաթեթի վրա:

### ***Եկամտի կրճատում***

1. Կանոնավոր զեղչերի ծավալը կարելի է կանխատեսել առավելապես ելնելով փորձից եւ ենթադրվող գործարքներից:
2. Գովազդային գործակալների կոմիսիոն վճարների չափը պետք է հիմնված լինի ընթացիկ սակագների վրա:
3. Փոփոխական ծախսեր են համարվում նաեւ նրանք, որոնք անմիջականորեն կապված են ծրագրերի կազմման հետ: Իսկ, օրինակ, ազդանշանները տեղ հասցնելու եւ ծրագրերը կազմելու հաստատագրված ծախսերը պետք է մտցնել նորմատիվ եւ անփոփոխ ծախսերի մեջ:
4. Եկամուտը իրացումն է՝ հանած սովորական փոփոխական մեծությունները:

Շահույթի սլանը	(հազար \$)	(%)
Եկամուտներ	2.275	
հանած՝ փոփոխական ծախսեր.	(222)	
Գովազդային գործակալների կոմիսիոն վճարներ	(56)	
	2497	
Այլ փոփոխական ծախսեր.		
Գովազդային գործակալների կոմիսիոն վճարներ	(83)	
Ծրագրի իրավունքների ձեռք բերում	(24)	
Ֆիլմերի վարձույթի վճարներ եւ հարակից ծախսեր	(111)	
Երաժշտության, ձայնագրման, պատճենահանման համալիր ծախսեր	(28)	
Գծի վարձավճար	(14)	
Հոնորարներ	(13)	
Հեռարձակման արժեքը	(125)	
Ծրագրերի ստեղծման ծախսեր	(97)	
	(495)	
Ընդամենը փոփոխական ծախսեր	(773)	
Եկամուտ	2.002	72,14
Մշտական ծախսեր		
Հատուկ	(290)	
Ընդհանուր	(363)	
Ընդամենը	(653)	
Պլանավորված ծախսեր		
Գովազդ եւ ինքնագովազդ	(290)	
Այլ	(363)	
Ընդամենը	(505)	
Աշխատավարձ՝ առանց հարկային պահումների	844	
Հարկեր	(422)	
Զուտ եկամուտ	422	
Մեկ բաժնետոմսի հաշվով եկամուտը	0,43	
Տարեկան հավելանք		0,12
Հիմնական կապիտալի փոխհատուցում		2,09
Տարեկան հավելանք		30,01

### ***Մուտքերի հաշվետվություն***

Այս դրույթը նման է եկամուտների ու ծախսերի դրույթին: Այն ապահովվում է պլանի համեմատությամբ եկամուտներն ու ծախսերը կարգերի բաժանելով:

### ***Կայանի ծախսերի համահավաք հաշվետվությունը***

Այս հաշվետվության մեջ հավաքվում են կայանի բոլոր ծախսերը՝ բաժանված յուրաքանչյուր բաժնի պատասխանատվությանը համապատասխան: Սովորաբար շարադրվում է կարճաժամ:

### ***Ծախսերի համահավաք հաշվետվությունը ըստ բաժինների***

Հաշվետվություն է՝ ըստ յուրաքանչյուր հաշվի տարբերությունների: Պարունակում է՝

1. Փաստացի ցուցանիշների եւ նախատեսված բյուջեի տարբերությունները:
2. Աշխատանքի արդյունավետության միտումները (դրանց հեշտ է հետեւել):
3. Այն ծախսերը, որոնց վրա կարելի է կենտրոնացնել ուշադրությունը եւ որոնք հեշտ է վերահսկել:

### ***Ծախսերի հաշվետվությունը ըստ բաժինների***

Սա պլանից շեղումների վերաբերյալ բաժնի վարիչի բացատրություններն ու ճշտումներն են: Նշանակալից շեղումները պետք է ուղեկցվեն բացատրություններով, ինչքան էլ դրանք հուսադրող չլինեն:

### ***Ծախսերի հաշվեկշռային հաշվետվությունը***

Հաշվեկշիռը պլանավորելու շեշտադրումները օգնում են ուշադրությունը կենտրոնացնելու միջոցների շրջանառության սեզոնային բնույթի վրա եւ էական օգնություն ցուցաբերելու կանխիկ միջոցների պահանջարկի պլանավորմանը:

## Վ ԵԿԱՍՈՒՏՆԵՐ ԱՏԱՆԱԼՈՒ ՆՈՐ (ՈՉ ԱՎԱՆԴԱԿԱՆ) ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Ամբողջ աշխարհի հեռուստակայանները, որոնց թիվը գնալով աճում է, տեղական ու համազգային գովազդի համար եթերաժամանակը վաճառելու ավանդական եղանակից զատ ակտիվորեն փնտրում են եկամուտների նոր աղբյուրներ: Այդ փնտրտուքը հեռուստատեսային բիզնեսի զարգացմանն ու մրցակցության սրմանը զուգահեռ առավել ակտիվանում է: Եկամուտների նոր աղբյուրներ ի հայտ բերելն ու արդյունավետ օգտագործելը առաջադեմ գործարարի համար ոչ միայն հետաքրքիր խնդիր է, այլև սեփական կայանի ֆինանսական վիճակը կարգավորելու լավ հնարավորություն:

Հեռարձակման բնագավառի գործարարները չպետք է ակնկալեն, թե եկամուտների ավանդական աղբյուրների զարգացումը կընթանա նախկին տեմպերով: Համազգային միանգամյա գովազդը, հատկապես մեծ շուկաների սահմաններից դուրս, կարող է աճել ոչ ավելի, քան 10 տոկոսով: Տեղական հեռուստատեսության եկամուտների համար այսօր մրցակցում են ոչ միայն եթերային, այլև կաբելային հեռուստակայանները:

Հեռարձակողների լրացուցիչ եկամուտներ ստանալու պահանջմունքին զուգահեռ, աճում է նաև գովազդատուների լրացուցիչ ծառայություններ ստանալու պահանջմունքը: Գովազդատուների մրցակցային պայքարում նշանակալի փոփոխություններ են կատարվել, ինչը պահանջում է իրացման հարցերին ստեղծագործական մոտեցում եւ ձեռներեց հեռարձակողին լրացուցիչ եկամուտներ ստանալու հիանալի հնարավորություններ է ընձեռում:

Այսպես, օրինակ, մթերային խանութներն այժմ ստիպված են մրցակցել մանր կրպակների, փողոցային առետրականների եւ մթերքի վաճառքի այլ կետերի հետ: Նման խնդիրների լուծումը գտած հեռարձակողը կարող է համապատասխան շահ ակնկալել:

Չանգվածային լրատվության մրցակցող միջոցները, բախվելով նույն խնդրին, նույնպես օգտագործում են եկամուտների լրացուցիչ աղբյուրները: Ռադիոն, օրինակ, անընդհատ առաջարկում է իր գովազդային ծառայությունները: Շատ թերթեր առաջարկում են ուղղակի առաքումների ծառայություններ եւ տվյալների բազայի ու տեղեկատվության այլ ոչ տպագիր, միջոցների օգտագործմամբ ակտիվորեն շահագործում են գովազդը:

Հեռուստակայանները նույնպես փնտրում են եկամուտների նոր աղբյուրներ՝ կոնկրետ գովազդատուների ապրանքները շուկայում առաջ մղելու գովազդարշավից մինչեւ տեղական այլ լրատվամիջոցների հետ համատեղ մարկետինգային ձեռնարկություններ ստեղծելը, ինչը եկամուտների բացարձակապես նոր հոսք է առաջացնում: Էժան համակարգիչների մատչելիությունը միկրո-մարկետինգային ծրագրերի հսկայական աշխարհի դռներ է բացում, ինչը, բնականաբար, մեծացնում է հեռուստատեսության սպառողների առանց այն էլ լայն շրջանակը: Շատ կայաններ հնարավորություն են գտել հասարակական նշանակալի միջոցառումներից շահույթներ ստանալ՝ միաժամանակ բարելավելով իրենց վարկը բնակչության շրջանում: Եկամուտների նորահայտ աղբյուրների բազմազանությունը վկայում է հեռուստատեսության ստեղծագործական բնույթի մասին:

### ***Ապրանքի առաջնորդումը***

Մի հեռուստակայանի ղեկավար, որն ընդունում էր այն դրույթը, թե տեղական գովազդատուին անհրաժեշտ են նաև մարկետինգային գաղափարներ եւ ոչ թե միայն այսրոպեական գովազդ, հսկայական քայլ կատարեց ինչպես նոր, այնպես էլ հին հաճախորդներից նշանակալի շահույթներ ստանալու ուղղությամբ: Ապրանքներն առաջ մղելու ծրագիրը, մշակված մեկ կամ մի քանի գովազդատուների համար, անմիջապես գովազդատուի մոտ ցանկություն կառաջացնի օգտվելու դրանից:

Առավել ակտիվ կայանները հատուկ որոշակի պատվիրատուի համար մշակված մման ծրագրեր են առաջարկում: Մեկ գովազդային ծրագրում հաճախորդը իրադարձության կամ ծրագրի գովազդի ժամանակ է գնում, ինչը որոշակի ավելացված արժեք է ստեղծում սպառողի համար: Մրա մեջ մտնում են մրցույթները,

պարզեատրություններն ու ապրանքի անվճար բաշխումը, մշտական գնորդների խրախուսումը եւ գովազդատուի ապրանքի նկատմամբ սպառողների հետաքրքրությունն առաջացնելու այլ ձեւերը: Նման ծրագրերը կարող են ընդլայնվել ի հաշիվ սպառողներին հետաքրքրող այնպիսի կարեւոր տեղեկություններ տրամադրելու, ինչպիսիք են առողջապահությունը, կենսաթոշակային ապահովությունը կամ հարկային օրենսդրությունը:

Կայանի խնդիրն է մշակել գովազդային ծրագիրը եւ գովազդատուին օգնել իրականացնելու այն: Կայանը կարող է տրամադրել ուղեկցող նյութերը կամ աջակցել ապրանքի վաճառքին, եւ այդ լրացուցիչ ծառայությունների դիմաց վճարը կմտցվի պայմանագրի ընդհանուր արժեքի մեջ: Հատուկ ուշադրություն պետք է դարձնել այն բանին, որ հաճախորդն իրոք վճարի կայանից ստացվող ավելացված արժեքի դիմաց: Մեկ գովազդատուին գովազդի նման ձեւ առաջարկելը չափազանց կարեւոր առավելություն ունի. կայանը դառնում է հաճախորդի խորհրդատուն, իսկ դա նշանակալի ամրապնդում է հարաբերությունները:

Լայնորեն տարածված են գովազդատուին առաջ մղելու բազմակողմ ծրագրերը: Կայանները հաճախորդին առաջարկում են մասնակցել նման ծրագրին՝ վերջինիս կողմից գովազդի վրա որոշակի գումար ծախսելու պայմանով: Հաճախորդն ավելացված արժեք է ստանում՝ կայանի կողմից իր ապրանքներն առաջ մղելու տեսքով, ինչպես նաեւ շահում է սեփական հեռուստատեսային գովազդից:

Գովազդատուին առաջ մղելու բազմակողմ ծրագրերի առավել հաճախ հանդիպող օրինակ է մրցույթը, որին մասնակցելու համար գնորդը պետք է նախապես ձեռք բերի գովազդատուի որեւէ ապրանք: Օգտագործվում են նաեւ այլ լրատվամիջոցների հետ համատեղ մեթոդներ՝ կուպոնային գրքույկները կամ թերթերում ու այլ տպագիր լրատվամիջոցներում հրապարակումները: Առաջնդման այդ ծրագրերը հաճախ կապված են հեռուստադիտողների հետ կայանի աշխատանքի կամ «նայիր ու շահիր» տիպի մրցույթների հետ:

Այդ նույն կատեգորիային է վերաբերում նաեւ իրադարձությունների մարկետինգը: Շուկայի որոշակի կոնկրետ հատվածին ուղղված տոնավաճառներն ու ցուցահանդեսները հատուկ հետաքրքրություն են ներկայացնում ոչ միայն նրանով, որ եկամուտներ են ապահովում գովազդից, այլեւ՝ որ բավականին գումարներ են բերում տարածքի վարձակալությունից ու մուտքի վճարներից: Բացի այդ, սրանք տեղեկությունների բազայի մարկետինգ իրականացնելու հիմնալի հնարավորություններ են:

Թեպետ գովազդատուին առաջ մղելու բազմակողմ ծրագրերը կարող են կարճ ժամանակահատվածում նշանակալի եկամուտներ բերել, սակայն դրանք պարունակում նաեւ որոշակի վտանգներ: Դրանցից մեկն այն է, որ նման ծրագրերի իրացումը բաժնի աշխատակիցներին շեղում է իրենց հիմնական գործունեությունից, այն է՝ առանձին գովազդատուներին հեռուստատեսային գաղափարներ վաճառելուց: Մյուս վտանգն էլ այն է, որ նման առաջնդման արագությունը կազդի պատմիրատուի հետ համագործակցության արդյունքների վրա եւ դժվար կլինի նրան դարձնել երկարատեւ գովազդատու:

Առաջնդման մարտավարություն կիրառելիս կայանը, որպես կանոն, գովազդատուին ներկայացնելու երկու տեսակներն էլ օգտագործում է: Ընդամին, գովազդի միանգամյա առաջարկները նրանց մարկետինգային քաղաքականության անքակտելի մասն են, իսկ բազմակողմ ծրագրերը կազմակերպվում են տարեկան մեկ-երկու անգամ եւ այն ժամանակ, երբ դա առավելագույնս է համապատասխանում նրանց ռազմավարական խնդիրներին:

### ***Հասարակական շահերի մարկետինգ***

Մեծ տարածում է ստացել հասարակական նշանակալի արշավներում մասնակցության վաճառքը: Սովորաբար գովազդատուին առաջարկվում է վճարել, որպեսզի իր անունը հիշատակվի կայանի կողմից անցկացվող կրթական, առողջապահական, ընտանեկան արժեքների զարգացման, անվտանգության եւ կյանքի սոցիալական նշանակության այլ կողմերին վերաբերող արշավներում: Որոշ երկրներում նման արշավներն անց են կացվում համատեղ, սակայն շատ կայաններ գերադասում են նման արշավ ձեռնարկել ինքնուրույն՝ օգտագործելով իրենց միջոցներն ու փորձը: Դա ոչ



միայն հնարավորություն է տալիս միջոցներ խնայել, այլև սովորաբար օժանդակում է տեղական շուկայի համար նախատեսվող արշավներ կազմակերպելուն:

Սովորաբար նման արշավներում պարբերաբար հիշատակվում է արշավի հիմնական առարկան, օգտագործվում են նորությունները, սոցիալական գովազդը, համատեղ լոգոտիպերը եւ ուղեկցող այլ նյութեր: Նման ծրագրերի պարտադիր տարրերանշաններից են թեման, կարգախոսը եւ ֆիրմային նշանը:

Այդ տարրերի մեծ մասը (եթե ոչ ամբողջությամբ) կարող է պատրաստվել հենց կայանում, եթե վերջինս կարող է պլանավորել իր գործունեությունը՝ աշխատելով իր հնարավորությունների չափով: Նման ծրագրերի տեղեկատվական տարրերը հաճախ իրենցից ներկայացնում են «հեռուստատիվային հետ ուղիղ կապի» հաղորդումներ՝ տեղից ռեպորտաժներ վարող փորձագետների մասնակցությամբ: Սոցիալական գովազդի, լոգոտիպերի եւ հեռարձակման համար անհրաժեշտ այլ նյութերի ընտրությունը կատարում են արտադրական բաժնի աշխատակիցները: Ուղեկցող նյութերը հաճախ կարելի է ստանալ հասարակական ծառայությունների տեղական կազմակերպություններում, որոնք նաեւ կարող են լինել այլ տարրերի հիմնալի աղբյուրներ:

Նման արշավները կարող են նշանակալի եկամուտներ բերել՝ միաժամանակ հիանալի գովազդ դառնալով կայանի համար: Շատ կայաններ կողմնորոշվում են դեպի ոչ ավանդական գովազդատուները եւ «փաբլիկ ռեյեյշընգի» համար նախատեսված միջոցները: Սոցիալական նշանակության արշավների առավելություններից մեկն էլ այն է, որ դրանք նպաստում են գործընկերների հետ երկարատեւ հարաբերությունների հաստատմանը: Մյուս առավելությունն էլ այն է, որ եկամուտների աղբյուրներ են դառնում ոչ առեւտրային հիմնադրամները:

### ***Եկամուտներ ծրագրեր ստեղծելուց***

Սեփական ծրագրերի վաճառքը եկամուտների նոր, հետաքրքիր աղբյուրներից մեկն է: Եթե որոշ կայաններ ռադիոյով եւ հեռուստատեսությամբ նորությունների միաժամանակյա թողարկումը դիտարկում են իբրեւ լսարանը նեծացնելու միջոց, մյուսները դրանում տեսնում են եկամտի լրացուցիչ աղբյուրներ:

Կաբելային հեռուստատեսության հզորությունների (հետեւաբար եւ ծրագրերի պահանջարկի) աճին զուգահեռ մեծանում են նաեւ կայանների՝ սեփական ծրագրերից լրացուցիչ եկամուտներ ստանալու հնարավորությունները: Նման ծրագրերի հիմքը նորություններն են, սակայն չպետք է մոռանալ նաեւ այլ ուղղությունները: Տեղական հաճախորդների շարունակական գովազդը, տեղական նշանավոր անձանց հետ հանդիպումները ստուդիայում, նեղ մասնագիտական ծրագրերը, որ կարելի է վաճառել սահմանափակ թվով գովազդատուների, այս ամենը կարող են վարձակալված կամ մասնաբաժնով օգտագործվող կաբելային ալիքներից ստացվող եկամտի լրացուցիչ աղբյուր դառնալ:

### ***Եկամուտներ արտադրական գործունեությունից***

Ծրագրերից ստացվող եկամուտներին սերտորեն կապված է նաեւ կայանի արտադրանքի իրացումը ոչ գովազդատուներին: Դա սովորաբար արտահայտվում է եթերի համար չնախատեսված տեսանյութեր (ասենք՝ ուսումնական ֆիլմեր) արտադրելու նպատակով ստեղծագործական կադրեր ու սարքավորումներ տրամադրելով: Նման ծրագրեր պատրաստելը սահմանափակվում է միայն սեփական արտադրական բաժնի հնարավորություններով: Կայանի գլխավոր հոգսն է ինչքան հնարավոր է լրիվ օգտագործել գովազդային հոլովակներ պատրաստելու հնարավորությունները եւ դրանով իսկ աջակցել իրացման բաժնի ջանքերին:

Առանձին ծրագրերի արտադրությունը կարող է եկամուտ բերել, սակայն դա, իբրեւ կանոն, մեկանգամյա գործ է: Մյուս կողմից, գովազդային արտադրանքի թողարկումը եկամուտներ է բերում ոչ միայն սեփական արտադրությունից, այլև եթերային ժամանակի վաճառքից: Այս առավելությունը դրանք դարձնում է ավելի շահութաբեր, քան պարզապես ծրագրեր պատրաստելու ծառայություններ մատուցելը:

Նույնը վերաբերում է նաև «հատուկ» արտադրությանը, որը հաճախ է անարդարացիորեն հետին պլան է մղվում: «Հատուկ» առևտրային ծրագրերի հնարավոր շահութաբերությունը նշանակալիորեն գերազանցում է դրանց արտադրության ծախսերը:

Ինչպես առևտրային նյութերի, այնպես էլ ծրագրերի թողարկման արտադրական հնարավորությունների ընդլայնումը միշտ չէ, որ նշանակալի ծախսեր կամ լրացուցիչ աշխատակիցներ ներգրավել է ենթադրում: Տեսանյութեր արտադրող շատ տեղական կայաններ պատրաստ են իրենց հնարավորությունների ավելցուկն օգտագործել հեռուստակայանների հետ համատեղ նախագծերում: Նման նախագծերը ներառում են համատեղ եկամուտները, բարտերային ծառայությունները եւ նույնիսկ, պատշաճ հսկողության պայմաններում, սարքավորումների համատեղ օգտագործումը:

### ***Չանգվածային լրատվության մյուս միջոցների հնարավորությունները***

Իրացման բաժնի աշխատակիցները, լինելով գովազդատուի համար մարկետինգային մտահղացումների լավագույն գիտակները, կարող են իրենց հաճախորդների կարիքների համար օգտագործել նաև զանգվածային լրատվության մյուս միջոցները: Նման ծառայությունները ոչ միայն ապահովում են հեռուստատեսությունում գովազդային ժամանակի վաճառքի ծավալների մեծացում, այլև եկամուտների հուսալի աղբյուր են դառնում:

Այն կայանները, որոնք ապրանքի առաջնորդման արշավի ընթացքում հաջողությամբ գովազդ են ապահովում նաև զանգվածային լրատվության այլ միջոցներում (ինչպես, օրինակ, հրապարակումներ թերթերում կամ ուղղակի փոստային առաքումներ), հետագայում հաճախ անում են նաև հաջորդ քայլը՝ այլ լրատվամիջոցներում մշտապես գովազդ տեղադրելու ծառայություններ են առաջարկում: Եթերային ժամանակ ռադիոյում, գլխավարողեր, հեռախոսային գովազդ, ուղղակի փոստային առաքումներ՝ այս ամենը կարելի է ընդգրկել կայանի կողմից գովազդատուին առաջարկվող ծառայությունների փաթեթում:

Կարճ ասած, կայանը նմանվում է գովազդային գործակալության: Իսկ դրանք փոքր շուկաներում այնքան էլ շատ չեն: Առաջարկելով ոչ միայն հեռուստատեսությունում, այլև մյուս ՉԼՄ-ներում գովազդ տեղադրելու ծառայություններ՝ կայանը պատվիրատուի հետ հաստատում է առավել սերտ հարաբերություններ եւ հետեւաբար՝ առավել լավ է բավարարում գովազդի վերաբերյալ հաճախորդի մասնագիտական խորհուրդներ ստանալու վերջինիս պահանջումները: Շատ հաճախորդների գրավում է գովազդային ծառայությունները մեկ տեղում ստանալու հնարավորությունը:

Լրացուցիչ եկամուտներին զուգահեռ կայանը նաև այլ օգուտներ է ստանում: Դրանցից մեկը սակագների շուրջ բանակցություններում շահեկան դիրքն է: Պատվիրատուին առաջարկելով նշված ծառայությունների փաթեթը՝ գովազդային գործակալը հնարավորություն ունի ավելի շատ «աճապարարել» սակագների հարցում, քան թույլատրելի է ստանդարտ իրադրություններում: Կարելի է նաև բանակցությունների ընթացքում բարձրացնել փաթեթի արժեքը՝ առաջարկելով այլ ՉԼՄ-ներում գովազդ տեղադրել՝ պահանջարկ առաջանալուն պես:

Այլ ՉԼՄ-ների մարկետինգի դեպքում կա մի լուրջ խոչընդ. կայանը, չնայած լրացուցիչ աշխատանքի հսկայական ծավալին, պետք է կարողանա շարունակել կատարել իր ուղղակի գուրծը: Որոշ կայաններում դրա համար բավարար նյութական ու մարդկային ներուժ լինում է, իսկ մյուսները ստեղծում են համատեղ ձեռնարկություններ:

Համատեղ ձեռնարկությունն, իհարկե, այնքան եկամտաբեր չէ, որքան ողջ բիզնեսով միայնակ զբաղվելը, սակայն ներդրումներից ստացվող շահույթը կարող է ավելի մեծ լինել, քանի որ նախնական ծախսերն ավելի քիչ են: Մյուս տեղական ՉԼՄ-ների հետ համագործակցությունը հնարավորություն է տալիս նաև կրճատելու նոր գործունեությամբ զբաղվելու նախապատրաստական ծախսերը:

Կայանը համատեղ ձեռնարկություն է բերում երկու կարետր տարր. նախ՝ գովազդային շուկայում իր ներկայությունը. մեծանում է այն գործընկերոջ իմիջը, որին այժմ ներկայացնում է հեռուստատեսությունը: Երկրորդ տարրը՝ կայանը կարող է իր գործընկերոջը գովազդել հաղորդումներում: Կայանն, իհարկե, պետք է պաշտպանի իր

շահերը, սակայն գործը խելացի կազմակերպելով կարելի է ստանալ բավականին լրացուցիչ եկամուտներ:

### ***Մանրածախ առևտուր***

Ռիզոլակի վաճառքները դժվար է գնահատել իբրև եկամուտների նոր աղբյուր, քանի որ նման վաճառքներն ի սկզբանե բնորոշ էին կայաններին: Մի քանի կայաններ ապրանքների եւ սեփական ծառայությունների սովորական մարկետինգից ավելի առաջ են գնացել՝ դրանով իսկ ստեղծելով եկամուտների նոր աղբյուր:

Կայանի խորհրդանշանով մայկաներից մինչև ամենօրյա պահանջարկի ապրանքները հաճախ դառնում են կայանի մանրածախ առևտրի առարկաներ: Կայանը կարող է ապրանքները վաճառելու համար պայմանավորվել տեղական մանրածախ առևտրականների հետ կամ նույնիսկ ունենալ իր սեփական առևտրական կետերը: Ամեն դեպքում պետք է հատուկ ուշադրություն դարձնել այնպիսի լիցենզիայի առկայությանը, որը հնարավորություն է տալիս առևտրական ծախսերը ներառել ապրանքի արժեքի մեջ:

Կայանի մանրածախ առևտուրը պահանջում է ծախսերի եւ հիմնախնդիրների մանրագնին վերլուծություն: Ուղղակի մարկետինգը ենթադրում է պատվերների հաշվառում եւ իրականացում, ինչպես նաեւ վերադարձված ապրանքների վերամշակում: Ռիզոլակի պատվերները եւ մանրածախ առևտուրը գովազդային ծախսեր են պահանջում: Եվ վերջապես՝ հեռուստակայանին ներկայացվող պահանջներն այլ են, քան ապրանքների սովորական մատակարարողին:

### ***Տվյալների բազայի մարկետինգ***

Տվյալների բազայի մարկետինգը լրացուցիչ եկամուտների առավել հետաքրքիր աղբյուրներից մեկն է: Ամենալայն լսարան ընդգրկելու եւ հեռուստադիտողներին գործողության մղելու հեռուստատեսության հնարավորությունները լավագույնս են համապատասխանում գովազդային տեղեկատվությունը հավանական գնորդին հասցնելու պահանջներին:

Տվյալների մշակման ժամանակակից ոչ թանկ տեխնիկական միջոցները համարյա բոլոր կայաններին էլ հնարավորություն են տալիս օգտագործելու մարկետինգի այդ միջոցը: Այդ գործունեությունը սկսելու համար պահանջվում է ընդամենը անհատական համակարգչի ծրագրային ապահովում եւ տվյալները մշակելու ընդունակ մի օպերատոր:

Երկրորդ տարրը՝ անուններն են, հասցեները եւ այլ տեղեկությունները, որոնք կարելի է հավաքել մրցույթներին մասնակցելու հայտերից, միջոցառումների հրավիրվածների ցուցակներից, հեռուստադիտողների պատասխաններից, հեռուստադիտողների ակումբների ցուցակներից կամ հեռախոսով: Հենց որ տվյալների բազան սկսում է ձեւավորվել, կայանը լրացուցիչ եկամուտներ ստանալու մի քանի հնարավորություն է ստանում: Դա հիմնականում կապված է հավաքված տեղեկությունների տեսակի հետ: Անուններից, հասցեներից ու հեռախոսահամարներից բացի կայանը հավաքում է նաեւ ժողովրդագրական տվյալներ, հեռուստադիտողների լսարանի եւ տեղեկատվություն գնելու մտադրության մասին տեղեկություններ: Բոլոր տվյալները մշակվում են մի քանի ուղղություններով: Դրանք մեծացնում են գովազդային ժամանակը վաճառելու արդյունավետությունը, հնարավորություն են տալիս կազմելու հավանական գովազդատուների ցուցակը կամ ուղղակի առաքումների ցանկերը, որոնք կայանը կարող է վաճառել գովազդատուներին:

Կայանը կարող է օգուտներ քաղել նաեւ հենց տվյալների բազայից: Հեռուստադիտողների նախասիրությունների մասին տեղեկությունները կարելի է օգտագործել կայանի ստեղծագործական աշխատանքում որոշակի սրբագրումներ կատարելու նպատակով: Հեռուստադիտողների ակումբի ստեղծումը կմեծացնի կայանի հեղինակությունը եւ նոր գովազդային հնարավորություններ կընձեռի:

Շատ դեպքերում տվյալների բազայի մարկետինգը նշանակալիորեն մեծացնում է եկամուտների այլ աղբյուրներից ստացվող շահույթը: Այն հնարավորություն է տալիս կայանի գովազդին արձագանքած հեռուստադիտողներին մոտեցնել գովազդատուին: Հեռուստալսարանը վերածվում է հավանական գնորդների միանգամայն կոնկրետ խմբերի,

եւ գովազդատուն նրանց կարիքներն ուսումնասիրելու հիանալի հնարավորություն է ստանում:

### ***Ներուժի գնահատումը***

Եկամուտների նոր աղբյուրները հաջողությամբ զարգացնել կարող է միայն այն կայանը, որը մանրագնին ուսումնասիրում է շահույթ ստանալու հնարավորությունները, հաշվարկում է ծախսերը եւ պլանավորում է առաջինն ավելացնելուն ու երկրորդները կրճատելուն ուղղված իր գործողությունները:

Սկզբունքորեն կարելի է առաջին քայլը՝ ծրագրի շուկայի հնարավոր չափերի գնահատումը: Որքա՞ն սպառողներ կցանկանան օգտվել առաջարկվող ծառայություններից: Որքա՞ն նոր հաճախորդներ կհայտնվեն եւ հներից ովքե՞ր կցանկանան միանալ: Որքա՞ն են պատրաստ վճարել նրանք: Ինչքա՞ն ժամանակ: Ինչքա՞ն է նոր կապիտալ ներդրումից հնարավոր շահույթը:

Այնուհետեւ հարկ է ուսումնասիրել մրցակիցներին: Կարո՞ղ է, արդյոք, հաճախորդը նույն ծառայությունները մատուցել կամ նույն արդյունքին հասնել առանց մեր օգնության: Ինչքա՞ն կծախսեն նրանք դրա համար: Քանի՞ մրցակիցներ են առաջարկում նույն կամ նման ծառայություններ: Ի՞նչ սակագնով: Ինչո՞ւ են մեր հաճախորդները նրանց դիմում: Կամ ինչո՞ւ չեն դիմում:

Ստանալով այս բոլոր հարցերի պատասխանները՝ մենք ակրող են հաշվարկել մեր կողմից առաջարկվող ծառայությունների հնարավոր օգուտը: Պետք է նկատի առնել, որ այդ գործոններից ոչ մեկը մատուցվող ծառայությունների ծախսերի հետ որեւէ ընդհանրություն չունի: Ամեն ինչ հանգում է դրանց պահանջարկին եւ ոչ թե դրանք մատուցելու մեր հնարավորություններին: Ծախսերի հաշվարկը այս գործի ամենահեշտ կողմն է: Կլիմեն ակնհայտ ուղղակի ծախսեր՝ կոմիսիոն վճարները, սարքավորումների ծախսերը, աշխատավարձը եւ առետրային զեղչերը: Առետուրը կամ բարտերը նույնպես պետք է համարել ուղղակի ծախսեր, քանի որ դրանք անխուսափելիորեն բերում են որոշակի դրամական միջոցների կամ նյութական արժեքների, կամ՝ եւ մեկի, եւ մյուսի կորուստներ:

Կան նաեւ անուղղակի ծախսեր, որոնք նույնպես անհրաժեշտ է հաշվարկել: Դրանցից են սարքավորումների լրացուցիչ ամորտիզացիան, մարդկային ներուժի լրացուցիչ ծախսումները: Դեկավար աշխատակիցների աշխատաժամանակն էլ անվճար չէ, մանավանդ՝ սկզբնական շրջանում հարկ է լինում շատ վարչարարել: Այս անուղղակի ծախսերի հաշվարկման մեթոդներից մեկն էլ փաստաբանի, հաշվապահի կամ արտաքին խորհրդատուի աշխատանքի ժամավճարային հաշվարկն է:

Հաճախ հաշվի չեն առնվում նաեւ առետրական հնարավորությունները: Երբ իրացման բոլոր ջանքերը կենտրոնացվում են մեկ ապրանքի վրա, մյուսի վաճառքով չեն զբաղվում: Այս քողարկված ծախսերը հաշվարկվում են՝ ելնելով գովազդային գործակալի մեկ ժամվա եկամտից:

Երբ հիշյալ բոլոր գործոնները վերլուծված են, պլանը մշակված, միջոցները կուտակված եւ մարկետինգային արշավը սկսված՝ գալիս է լրացուցիչ եկամուտներ ստանալու ժամանակը, իսկ դրանք ստանալու հնարավորությունները բազմաթիվ են:

### ***Մարդկային ռեսուրսներ եւ կադրային քաղաքականություն***

Փոքր կամ միջին շուկայում գործող հեռուստա եւ ռադիոհեռարձակման ընկերությունները մշտապես բախվում են սահմանափակ ռեսուրսների պայմաններում աշխատանքն իրականացնելու հիմնախնդրին: Կայանների ղեկավարները սովորաբար հնարավորություն չունեն անձնակազմի շրջանակներում օգտվելու կադրերի ընտրության եւ նրանց ղեկավարման որակյալ մասնագետների ծառայություններից: Այս պատճառով կայանների ղեկավարներն իրենք են դառնում իրենց կայանների կադրերի բաժինների վարիչներ:

Կադրային քաղաքականության եւ կադրերին ղեկավարելու ներքոհիշյալ առաջարկները միայն այն հիմնական սկզբունքներ ու հնարավոր լուծումներ են, որոնք կիրառվել են փոքր կայանների ղեկավարների կողմից: Այդ հարցերը հավանաբար շեշտում

են նման փոքր ընկերությունների հետ համատեղ ծրագրեր ստեղծելով, հանդիպումներով եւ այլ համատեղ միջոցառումներով հարաբերություններ պահպանելու կարեւորությունը: Փոքր եւ միջին հեռարձակող ընկերության ղեկավարը սովորաբար շատ գործառույթներ է իրականացնում եւ ինչպես կադրերի հարցում, այլ մեներջերների փորձը ձեռք կարող է մղել օգտագործելու նաեւ այլ մոտեցումները, որոնք ի վերջո ձեռք կօգնեն հավաքելու առավել որակյալ անձնակազմ:

### ***Կադրերի ընտրությունը***

Փոքր հեռարձակող ընկերությունների ղեկավարները հաճախ են նշում որակյալ աշխատողներին պահպանելու հիմնախնդիրը: Որակյալ կադրերին հրապուրում են մեծ ընկերությունները, որոնք առաջարկում են առավել բարձր աշխատավարձ եւ աշխատանքի առավել մեծ հնարավորություններ:

Մոտեցումը, որ նման պայմաններում օգնել է շատ փոքր կայանների, թույլությունն ուժի վերածելն է՝ իր վրա կադրեր պատրաստելու կուրսերի յուրատեսակ գործառույթ վերցնելու ճանապարհով: Շատ կայաններ անձնակազմ են հավաքում իրենցից փոքր ընկերություններից կամ տեղական ուսումնարաններից (քոլեջներից)՝ ապագա աշխատակիցներին հրապուրելով նրանով, թե՛ «մեզ մոտ կսովորեք, այնուհետեւ, արդեն փորձ ձեռք բերած, կտեղափոխվեք առավել խոշոր կայաններ»: Ընդամին, բերվում են այն անձանց օրինակները, ովքեր անցել են նույն ճանապարհը: Մա շատ համոզիչ փաստարկ է:

Հաճախ հաջող է լինում նաեւ տեղական քոլեջի ուսանողների համար ստաժավորում (հնարավորության դեպքում՝ մեկից ավելի անգամ) կամ շրջանավարտների համար սեփական ամառային ստաժավորում կազմակերպելու միջոցով կադրեր ընտրելու մեթոդը: Այդ երիտասարդներին ներգրավելով ձեռք կայանում աշխատանքի եւ նրանց տրամադրելով սարքավորումներ, որոնց մասին միայն երազել կարող էին, դուք ապագա աշխատակիցներին ընտրելու եւ նախապատրաստելու հնարավորություն եք ստանում: Այդ երիտասարդներին գնահատելիս ամենակարեւորը սովորելու եւ ցուցումները կատարելու նրանց ընդունակությունն է:

Կան կադրերի ընտրության բազմաթիվ այլ աղբյուրներ: Օրինակ՝

- ինժեներներ պատրաստող ռազմական կազմակերպությունները,
- թոշակի անցած այն մասնագետները, ովքեր ցանկանում են ոչ լրիվ աշխատանքային օրվա զբաղվածություն ունենալ (օրինակ՝ իբրեւ օպերատոր),
- մոտակայքում գտնվող հեռուստակայանները,
- ռադիո եւ հեռուստատեսային գովազդը,
- համալսարաններն ու ուսումնարանները:

### ***Որակյալ անձնակազմի պահպանումը***

Ակտիվորեն իրականացնելով կադրերի ներգրավման եւ ընտրության քաղաքականությունը, ընդգծելով հետագա կարիերա ապահովող փորձ ձեռք բերելու կարեւորությունը՝ ոչ մեծ կայանները կարող են հուսալ, որ շատ բարձրորակ մասնագետների երկու-երեք տարի կպահեն իրենց մոտ: Փոքր կայաններում մասնագետներին ավելի երկար պահելը քիչ հավանական է եւ, որոշ դեպքերում, նաեւ՝ անցանկալի: Այս բնագավառում ակտիվորեն կարիերայի հնարավորություններ փնտրող մարդկանց հատուկ եռանդն ու նվիրվածությունը կարող են ժամանակի ընթացքում մարել: Աշխատակիցները կարող են հիասթափվել, եթե համարեն, որ իրենց ֆինանսական դրությունը չի փոխվում, իսկ ծառայողական առաջխաղացումը բավարար արագ չի կատարվում:

Մյուս կողմից, փոքր կայանները հաճախ են հրապուրում այնպիսի մարդկանց, ում դուր է գալիս տեղի աշխատանքային մթնոլորտը եւ ովքեր շահագրգռված չեն տեղափոխվելու խոշոր ընկերություններ՝ չնայած վերջիններիս մեծ հնարավորություններին: Նման մարդիկ կարող են արժեքավոր հայտնագործություն լինել փոքր կայանների համար եւ իրենց ողջ կարիերայի ընթացքում օգուտ բերել, քանի որ նրանք գիտակցաբար են կատարել իրենց ընտրությունը՝ որոշելով մնալ փոքր ընկերությունում:

Կան արժեքավոր աշխատակիցներին պահպանելու մի քանի յուրահատուկ միջոցներ: Այն ընդհանուր դրույթը, որ պետք է նրանց ըստ ամենայնի ներգրավել կայանի բոլոր գործերի մեջ, հաճախ է ազդում: Կոնկրետ միջոցներից մեկը կարող է լինել նրանց ֆիրմայի բաժնետոմսեր (իջեցված գներով) առաջարկելը: Եթե ձեզ հաջողվի նրանց շահագրգռել ֆիրմայի ֆինանսական գործերով, եկամտաբերության մասին հոգածությամբ, նրանք ավելի լավ կաշխատեն եւ երկար կմնան ընկերությունում: Եւս մի միջոց է (թեպետ ոչ այնքան ակնհայտ) կայանի գործունեության վերաբերյալ այս կամ այն որոշումներ առաջարկող աշխատանքային հանձնաժողովների ստեղծումը: Երբ աշխատակիցը նման հարցերը լուծելիս ձայնի իրավունք ունի, նա իրեն ավելի շատ է կապված համարում ընկերությանը (հետեւաբար, ավելի երկար է մնում աշխատելու):

Ճիշտ այդպես էլ ձեր ստուդիայի անձնակազմում անցկացնելով խորհրդապահական հարցումներ եւ հետազոտություններ, դուք հաճախ հնարավորություն եք ստանում կանխելու տհաճությունները եւ ձեռնարկելու կոլեկտիվի տրամադրությունը բարձրացնելու համապատասխան միջոցներ: Խորհուրդ է տրվում նման հետազոտություններ անցկացնել նույնիսկ այն ստուդիաներում, որոնցում առաջին հայացքից տիրում է միանգամայն առողջ մթնոլորտ: Ոչ մի սարսափելի բան չի լինի, եթե դուք ավելի բարելավեք աշխատակիցների հարաբերությունները: Բոլոր դեպքերում նման հետազոտությունները հնարավորություն են տալիս, որ աշխատակիցներն իրենց զգան ստուդիայի գործունեության ակտիվ մասնակիցներ:

Ինչպես բիզնեսի ցանկացած այլ ոլորտում, ստուդիայի աշխատանքով հպարտանալը աշխատակիցների հսկայական ոչ դրամական պարգևատրում է: Ընկերության համար հպարտանալու զգացումը մեծանում է, եթե դուք պարզապես թփթփացնեք աշխատակցի ուսին, երբ կայանը կամ նրա առանձին բաժիններ հաջողությունների են հասել: Հպարտության զգացումը մեծանում է նաեւ, երբ ձեր քաղաքի բնակիչները շնորհավորում են կայանին հաջողությունների համար: Հաճախ իրենց անձնակազմի նկատմամբ նման վերաբերմունքին ուշադրություն չեն դարձնում: Չեր աշխատակիցներին հնարավորություն տվեք զգալու, որ իրենք գործի լիիրավ մասնակիցներ են , եւ դրական արդյունքներն անմիջապես կզգացվեն:

Անձնակազմը պահպանելու առումով ամենամեծ հիմնախնդիրը աշխատակիցների կարիերայի ձգտումներն ու պատվախնդրությունները երեսան բերելն է: Բաց դռների քաղաքականություն վարեք: Հասեք այն բանին, որ աշխատակիցները իմանան. ցանկացած պահին դուք կարող եք ներս մտնել պարզապես ողջունելու համար: Ծառայողական աստիճաններով աշխատակիցների առաջընթացին նպաստելու եւս մի միջոց է մի աշխատակցին մյուսով փոխարինելը, ընդ որում՝ գործունեության տարբեր ոլորտներում: Նման փորձը կարող է հանգստացնել որոշ ոչ նստակյաց աշխատակիցների:

### ***Տեղում ուսուցում կազմակերպելը***

Աշխատակիցներին պահպանելու եւս մի միջոց է հենց աշխատանքի տեղում ուսուցում կազմակերպելը: Գասընթացներ կազմակերպելը հաճախ շատ է թանկ, հատկապես ոչ մեծ հեռարձակող ընկերությունների համար: Բացի այդ, եթե նման դասընթացների ծրագիրը կենտրոնացված չէ բիզնեսի տվյալ ոլորտի կարիքների ու պահանջների վրա, ապա արդյունքը կարող է հակառակը լինել:

Մասնագիտական ուսուցման ամենակարեւոր տարրը կառավարման այբուբենին ծանոթ դաստիարակ տրամադրելն է: Տեղում նման ուսուցում կազմակերպելը հաճախ ավելի էժան է եւ արդյունավետ, քան պարզապես կառավարման դասագրքերին եւ այլ նյութերին ծանոթանալը:

Փոքր կայանների մեծ մասը մասնագիտական նախնական գիտելիքներ տալու համար ներգրավում է իր հին ու փորձառու աշխատակիցներին: Խրախուսելով եւ բարձր գնահատելով երիտասարդներին դաստիարակելու նրանց աշխատանքը՝ դուք արդյունավետ եք դարձնում ուսուցումը:

### ***Շարժափոփների եւ մղումների համակարգը***

Փոքր ընկերությունների ղեկավարների խոշոր առավելություններից մեկը յուրաքանչյուր աշխատակցին անձամբ ճանաչելու հնարավորությունն է:

1948 թվականին անցկացված, դասական դարձած հետազոտության ժամանակ բանվորներին խնդրեցին պատասխանել աշխատանքի պայմաններից բավարարված լինելու վերաբերյալ հարցաշարին: Հետազոտության արդյունքները բավականին հետաքրքիր էին, հատկապես այն պատճառով, որ ղեկավարությունը սպասում էր, թե բանվորներին ավելի շատ կմտահոգի «բարձր աշխատավարձը»: Դրա փոխարեն բանվորները հետելյալ հերթականությամբ էին արտահայտել իրենց կարծիքով գլխավոր խնդիրների վերաբերյալ մտահոգությունները.

1. կատարված աշխատանքի ամբողջական ու բարձր գնահատում,
2. ֆիրմայի բոլոր գործերին «մասնակցության» զգացում,
3. անձնական խնդիրների ըմբռնում եւ կարեկցում:

Նման հետազոտություններ բազմաթիվ անգամ անց են կացվել նաեւ 1948 թվականից հետո, եւ արդյունքները նման են եղել: Փոքր հեռարձակող ընկերությունն այդ հարցերին պատշաճ ուշադրություն դարձնելու եւ աշխատակիցներին «մոտենալու» հոյակապ հնարավորություն է տալիս: Փոքր ընկերությունների արդյունավետ աշխատող ղեկավարներն արդեն վաղուց, «ղեկավարում» աշխատակիցների շուրջ զբոսնելով» մեթոդի հանրաճանաչ դառնալուց շատ առաջ հայտնաբերել են այնպիսի պահվածքի արժեվորությունը, երբ մենեջերը ոչ թե օրերով նստում է իր աշխատասենյակում, այլ հաճախ հայտնվում է աշխատակիցների մոտ, զրուցում նրանց հետ ստուդիայի աշխատանքի, նրա նպատակների ու խնդիրների, առանձին աշխատակիցների գործունեության մասին:

### ***Աշխատավարձի կառուցվածքը***

Աշխատավարձը կարող է աշխատակիցների վարքն ու աշխատանքը որոշող գործոններից առաջինը չլինել, սակայն վարձատրությունից անբավարարվածությունը կարող է հիասթափության նշանակալի պատճառ դառնալ: Գոյություն ունեն աշխատանքի վարձատրության խնդիրը լուծելու բազմաթիվ մեթոդներ: Աշխատանքի վարձատրությունը կարգավորելու գոյություն ունեցող ծրագրերը փոքր ընկերություններում կիրառելու համար հիմնականում շատ թանկ են ու բարդ:

Ստորեւ ներկայացվում են մի քանի հիմնական կանոններ, որոնք կարող են նշանակալի օգնություն լինել այդ խնդրի լուծման համար:

- Որոշեցեք աշխատանքի վարձատրության ձեր քաղաքականությունը: Ինչպիսին եք ուզում տեսնել ձեր ընկերությունը նրան նմանների շարքում՝ ամենաբա՞րձր վարձատրվող անձնակազմով, ամենացա՞ծր, թե՞ միջին:
- Մշակեք աշխատանքի բոլոր տեսակների նկարագրության պարզ ու հստակ համակարգ՝ աշխատավարձի ամենաբարձր ու ամենացածր սանդղակով:
- Հնարավոր առավելագույն ճշգրտությամբ պարզեք աշխատանքի յուրաքանչյուր տեսակի վարձատրության մակարդակը գործունեության ձեր ոլորտում կամ ձեր աշխարհագրական տարածքում:
- Հաճախ տվյալ շուկայում գործող ընկերությունները համաձայն են իրենց տվյալները տրամադրել երրորդ անկախ կողմի, որը դրանց հիման վրա պատրաստում է յուրաքանչյուր ուսումնասիրված աշխատանքի դիմաց վարձատրության սանդղակի ամփոփ տվյալներ: (Աշխատանքի որոշ տեսակներ կարելի է չտրամադրել նման հետազոտության համար, նրանց գաղտնի լինելու կամ մրցակցության պատճառաբանությամբ):

### ***Ծառայողական առաջընթաց***

Ամենափոքր հնարավորության դեպքում առաջխաղացում իրականացնելու համակարգը կարող է անձնակազմի գործունեության հզոր խթան հանդիսանալ:

Իհարկե, չի կարելի բոլոր թափուր տեղերը լրացնել միայն սեփական աշխատակիցների առաջխաղացման հաշվին, սակայն հենց ներքին թեկնածուներին առաջին հերթին ուշադրության առնելու պրակտիկան դրական ազդեցություն է ունենում կոլեկտիվի մթնոլորտի վրա: Աշխատակիցները սովորաբար չեն սպասում թափուր պաշտոնում իրենց նշանակելու խոստումների: Սակայն նրանք միշտ ցանկանում են նման

տեղի համար պայքարելու իրավունքի հնարավորություն ունենալ: Թափուր տեղերի առկայության մասին հայտարարելու համակարգը եւ այդ պաշտոններին իր իսկ ընկերությունից դրանք զբաղեցնելու բավարար որակավորում ունեցող աշխատակիցներին հրավիրելը ծառայողական առաջընթացի իրականացման արդյունավետ միջոց է:

### ***Մենեջմենթի մի քանի խորհուրդներ***

Դժվար է հավատալ, սակայն զանգվածային հեռարձակման միջոցների աշխատակիցները հաճախ բիզնեսի ամենավատ միջնորդներն են դառնում: Ստորեւ ներկայացվում են մի քանի խորհուրդներ այն մասին, թե ինչպես առավել լավ աշխատանքային մթնոլորտ ստեղծել աշխատողների համար:

Անհրաժեշտ է, որ գլխավոր մենեջերը շաբաթը կամ առնվազն երկու շաբաթը մեկ անգամ հրավիրի բաժինների վարիչների խորհրդակցություն: Անհրաժեշտ է արձանագրություն կազմել: Մասնակցությունը պետք է պարտադիր լինի: Որպես կանոն խորհրդակցության ամենահարմար օրը երեքշաբթին է: Յուրաքանչյուր մենեջեր պետք է ամփոփի անցած շաբաթվա արդյունքները եւ ընդհանրացնի այն, ինչ պետք է արվի ընթացիկ եւ հաջորդ շաբաթում: Սա նաեւ ներքին խնդիրները քննարկելու հարմար ժամանակ է: Բաժինների վարիչները պետք է կարենոր տեղեկությունները հասցնեն իրենց աշխատակիցներին:

Ինքնագովազդի ուղղությամբ նոր գործունեությունը պետք է պլանավորել եւ դրա գրաֆիկը կազմել: Տեսաժապավենները եւ նոր սարքավորումները պետք է պատվիրել կամ ստուգել: Անհրաժեշտ է անձնակազմին զերծ պահել բողոքներից: Հարկավոր է մշտապես ընդլայնել նորությունների ծրագրերը եւ ներկայացնել վիճելի հարցերի մասին գովազդատուի արձագանքը:

Եթե ձեր նորությունների բաժնի տնօրենը գիտի, որ պատասխանատու է իր բաժնի համար եւ պետք է նրա աշխատանքը կազմակերպի իբրեւ կայանի գործունեության անքակտելի մաս, ապա ներքին ներդաշնակությունն ու արդյունավետությունը առավել լավ կպահպանվեն: Նորությունների բաժինը պետք է աշխատի իբրեւ կայանի բաղկացուցիչ մաս եւ ոչ թե նրանից առանձին:

### ***Աշխատակիցները***

Ակնհայտ է, որ փոքր շուկայում աշխատող կայանի նորությունների բաժնին անհրաժեշտ է տնօրեն, որը միաժամանակ կկատարի համակարգող խմբագրի, ռեպորտյորի եւ հաղորդավարի գործառնություններ: Երկու ռեպորտյոր եւ մի օպերատոր կարող են կազմել բաժնի առանցքը: Նրանք նաեւ կարող են իրենք մոնտաժել իրենց նյութերը: Փորձեք մի քանի առաջատար ռեպորտյորների պահպանել երկար ժամանակ: Եվս մի քանի վստահելի ու արդյունավետ աշխատող մարդիկ, եւ նորությունների բաժինը կաշխատի լավ ու հուսալի: Երբ որոշում եք հաղթողին, ոչինչ մի խնայեք այդ մարդուն խրախուսելու համար: Չարմանալի է, բայց փոքր ինչ ուշադրությունը կարող է ձեզ մոտ պահել լավագույն մարդկանց:

*Հիշեք. աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունն աճում է աշխատակիցների քանակին համապատասխան, եւ ոչ թե աշխատակիցների քանակն է մեծանում ծանրաբեռնվածության համապատասխան: Հետեւեք աշխատակիցների թվին, այլապես հանկարծ կսպարզեք, որ ձեր բյուջեի հնարավորություններից ավելի աշխատակիցներ ունեք:*

Բոլորն են այժմ հայտարարում, թե «խիստ զբաղված են»: Մանրամասն ուսումնասիրեք արտադրողականությունը եւ մի բավարարեք «մարդկանց թիվն ավելացնելու» անհիմն խնդրանքները:

Ինչքա՞ն վճարել: Յուրաքանչյուր շուկա ինքն է թելադրում հաստիքներ ձեւավորելու համար անհրաժեշտ «նորման»: Սակայն խուսափեք տրվել այն շուկաներին, թե այսինչին հրավիրելու կամ պահելու համար պետք է վճարեք «այսքան գումար»: Նախ ուսումնասիրեք ձեր բյուջեն, ապա սահմանեք աշխատանքի յուրաքանչյուր տեսակի վարձատրության կիրառելի շրջանակները: Արդարությունը կարելու է, սակայն իրականությունը կարող է ավելի կարելու լինել: Մի մոռացեք, յուրաքանչյուր նոր աշխատողի ընդունելիս դուք մեծ



ռիսկի եք գնում եւ պետք է պահպանեք ձեր ունեցած դրամի նկատմամբ վերահսկողությունը:

Միշտ սահմանեք փորձաշրջան (սովորաբար 90 օր), հետո գնահատեք, հետո միայն, եթե անհրաժեշտ է, բարձրացրեք աշխատավարձը: Շատ շուտով դուք կիմանաք, թե ով է արժանի ավելի բարձր վարձատրության: Առաջարկում ենք տարեկան մեկ անգամ անցկացնել աշխատավարձի պլանավորված «կանոնավոր» բարձրացում, ընդամին անհրաժեշտ է անցկացնել աշխատավարձի խրախուսական բարձրացում, եթե տեսնում եք հարմար թեկնածու:

Կան նոր աշխատակիցներ վարձելու շատ հնարավորություններ: Կարելի է, թե որ ուսումնական հաստատությունից կամ ինչ երաշխավորագրով է եկել մարդը, նրա իսկական արժեքը կերևա միայն այն ժամանակ, երբ դուք կհետեւեք, թե նա ինչպես է ներգրավվում ձեր գործում: Չէ՞ որ կան նոր աշխատակցի աշխատունակության վրա ազդող շատ գործոններ, որ դուք կարող եք չիմանալ. ընտանիքը, ընկերները, բնակավայրը, առողջությունը, հարմարվողականությունը, ակնկալիքները եւ այլն: Հարցրեք եւ ընդունեք հնարավորինս ճիշտ որոշումներ, սակայն պատրաստ եղեք նաեւ ոչ խելացի վճիռներին դիմակայելուն: Եվ եթե դա արդեն թույլ եք տվել, առանց տատանվելու ուղղեք ձեր սխալները հենց փորձաշրջանի ընթացքում:

Կայանի համար լավ է, եթե որոշ կամ բոլոր տհաճությունները լուծելու վերաբերյալ հարցեր չեն առաջանում:

Բոլոր աշխատակիցներից առավելագույն ներդրում պահանջեք: Եթե նրա հարեւաններն ու ընկերները անձնական մտերմություն ունեն, ապա կդառնան ձեր բարեհաճ կողմնակիցներն ու հեռուստադիտողները:

*Հնարավոր է, որ աշխատակցին ընդունելիս կամ խրախուսելիս ամենակարեւոր, միակ հատկությունը վերաբերմունքն է:*

Աշխատակիցների համար իրենց մենեջերները պետք է մատչելի լինեն: Սա պետք է կիրառելի լինի վարից վեր: Այն մենեջերը, ով չի լսում իր աշխատակիցներին, հետագայում վերջիններիս անբարեհաճ վերաբերմունքին կարժամանա:

Լավ գլխավոր մենեջերը հաճախ է շրջում իր կայանում, անունով ողջունում յուրաքանչյուր աշխատակցի: Սա մենեջերի մատչելիության վկայություն է դառնում, միաժամանակ նա համոզված է լինում, որ մարդիկ աշխատում են: Փոփոխեք շրջագայությունների ժամանակը, որպեսզի աշխատակիցները զգաստ լինեն՝ ամեն պահի սպասելով ղեկավարի ներս մտնելուն:

Հասարակական ակտիվությունը շատ կարելի է: Այն ձեւավորում է կայանի դեմքը եւ օժանդակում է նոր գովազդային հարաբերությունների հաստատմանը:

Աջակցեք բարեգործությանը եւ խրախուսեք այն: Նրանց հովանավորչական գովազդ տրամադրեք: Սա նույնպես ձեւավորում է կայանի դեմքը եւ ցույց է տալիս, որ ձեր կայանը մտահոգվում է հասարակության խնդիրներով:

## ***Եզրափակում***

Փոքր եւ միջին ընկերություններում կադրերի ղեկավարման հարցերն առաջնահերթ նշանակություն են ստանում: Ձեզ անհրաժեշտ են երիտասարդ, համառ, եռանդուն մարդիկ: Մակայն նման երիտասարդների մեծ մասը շատ շուտով կցանկանա տեղափոխվել ավելի խոշոր ընկերություններ: Նրանց պահելու, մասնագիտական գիտելիքներ տալու եւ նրանց կարիքները բավարարելու ընդունակությունը կարելի է խնդիր է: Դրա համար կան տարբեր եղանակներ ու միջոցներ, որոնցից մի քանիսը ներկայացրեցինք, եւ դրանք հաջողությամբ կիրառվել են: Թող կրկնություն չլինի. կադրերի ղեկավարումը, հավանաբար, ամենաարգասաբեր ոլորտն է, որի վերաբերյալ փոքր ընկերությունների ղեկավարներն իրարից շատ բան կարող են իմանալ: Նման (համանման խնդիրների բախվող) ընկերությունների ղեկավարների միջեւ կապեր եւ հարաբերություններ հաստատելը միշտ հնարավոր է, եւ դա կարող է միայն նոր գաղափարների եւ կոլեկտիվի մթնոլորտի բարելավման հանգեցնել:

## VI ՄԱՐԿԵՏԻՆԳ

Մարկետինգ է կոչվում այն սոցիալական եւ կառավարման գործընթացը, որի օգնությամբ առանձին մարդիկ եւ մարդկանց խմբեր ձեռք են բերում այն ինչ ցանկանում են կամ այն, ինչի կարիք ունեն: Մարկետինգն իրականացվում է ապրանքների եւ արժեքների ստեղծման ու փոխանակման ընթացքում:

### ***Պահանջումներ***

Հիմնական գաղափարը, որի վրա հիմնվում է մարկետինգի ողջ կառույցը, մարդկային պահանջումների տեսությունն է: Պահանջումն առաջանում է այն ժամանակ, երբ առկա է «որեւէ բանից զրկված լինելու իրավիճակը»: Գույություն ունի «համալիր» պահանջումների մի զանգված: Դրանց մեջ «բազային» են սննդի, հագուստի, ջերմության, տանիքի, անվտանգության ֆիզիկական պահանջումները, որեւէ ընկերակցության պատկանելու եւ որեւէ մեկին կամ որեւէ խմբի կապված լինելու սոցիալական պահանջումները, ինչպես նաեւ՝ գիտելիքների ու ինքնադրստորման անհատական պահանջումները: Այս պահանջումները մարդկային անհատականության անբակտելի բաղադրիչներն են:

Եթե պահանջումը չի բավարարվում, մարդը կարող է երկու բան անել. կամ փնտրում է այն օբյեկտը, որը կարող է բավարարել իր պահանջումները, կամ փորձում է կրճատել այդ պահանջումները: Այսպես կոչված «ինդուստրիալ», ասել է թե՛ զարգացած հասարակարգում ապրող մարդը ավելի շուտ կփորձի գտնել կամ ստեղծել այն օբյեկտը, որը կբավարարի իր պահանջումները, քան թե կրճատել դրանք: Ավելի քիչ զարգացած հասարակարգերում ապրող մարդիկ, ընդհակառակը, հավանաբար, կձգտեն կրճատել իրենց պահանջումները եւ բավարարել դրանք առկա միջոցներով:

### ***Ցանկություններ***

Մարկետինգի երկրորդ հիմնական հասկացությունը մարդկային ցանկություններն են, այսինքն այն առարկայական տեսքերը, որը ստանում են մարդկային պահանջումները՝ կախված մարդու կուլտուրայից ու անհատականությունից: Բալի կղզու քաղցած բնակիչը կցանկանա ունենալ մանգո, «կաթնասուն» խոճկոր եւ բակլա: Միացյալ Նահանգների քաղցած բնակիչը կերպի համբուրգեր, տապակած կարտոֆիլ եւ Կոկա կոլա: Ցանկություններն առարկայանում են այն օբյեկտների տեսքով, որոնք ընդունակ են բավարարել պահանջումները: Հասարակության փոփոխություններին համաչափ փոփոխվում են նաեւ նրա անդամների պահանջումները: Մարդիկ զգում են ավելի ու ավելի շատ այնպիսի օբյեկտների ազդեցությունը, որոնք նրանց մոտ հետաքրքրություն, հետեւաբար եւ՝ ցանկություն են առաջացնում, իսկ արտադրողներն էլ ձգտում են մատակարարել ցանկությունները բավարարելու ընդունակ ավելի ու ավելի շատ ապրանքներ եւ ծառայություններ:

Շատ վաճառողներ շփոթում են պահանջումներն ու ցանկությունները: Շաղափ արտադրողը, հավանաբար, կարծում է, թե հաճախորդին շաղափ է անհրաժեշտ, մինչդեռ վերջինիս անհրաժեշտ է ընդամենը պատի վրա անցք բացել: Նման գործարարները կարող են դառնալ «շուկայական կարճատեսության» զոհ: Նրանք այնքան են տարված իրենց արտադրանքով, որ տեսնում են միայն արդեն զոյություն ունեցող ցանկությունները եւ անտեսում են հաճախորդի հիմնարար պահանջումները: Նրանք մոռանում են, որ արտադրանքն ինքնին հաճախորդի հիմնախնդիրները լուծելու միջոց է: Նման վաճառողները դժվար դրության մեջ են ընկնում, երբ շուկայում հայտնվում է նույն պահանջումները ավելի լավ բավարարելու ընդունակ ու էժան նոր արտադրանք: Հաճախորդն անպայման կգերադասի այդ նոր արտադրանքը:

### ***Պահանջարկ***

Մարդիկ ունեն համարյա անսահմանափակ ցանկություններ, սակայն սահմանափակ հնարավորություններ: Այդ պատճառով նրանք ընտրում են այն

արտադրանքները, որոնք նույն գումարով առավելագույնս են բավարարում իրենց պահանջմունքները: Երբ ցանկությունը ամրակայված է գնողունակությամբ, այն վերածվում է պահանջարկի:

Հաճախորդները արտադրանքները դիտարկում են իբրև օգտակարության հանրագումար եւ ընտրում են այնպիսիները, որոնք իրենց դրամի համեմատ առավել օգտակարություն ունեն: Հաշվի առնելով իրենց ցանկություններն ու հնարավորությունները՝ մարդիկ արտադրանքներն ընտրում են այն դրական գործոնների ամբողջությունը նկատի առնելով, որոնք հանրագումարում առավելագույն բավարարվածություն են բերում:

### ***Արտադրանքներ***

Մարդկային պահանջմունքները, ցանկությունները եւ պահանջարկը ենթադրում են դրանք բավարարելու ընդունակ արտադրանքների առկայություն: Արտադրանք է այն ամենը, ինչը կարող է առաջարկվել շուկայում՝ ուշադրության, ձեռք բերման, օգտագործման կամ սպառման համար եւ ընդունակ է բավարարելու պահանջմունքը կամ ցանկությունը:

Ենթադրենք մարդը ավելի գրավիչ լինելու պահանջմունք ունի: Այդ պահանջմունքը բավարարելու ընդունակ արտադրանքն անվանեք «հերթապահ հավաքածու», որի մեջ կարող են մտնել նոր հագուստները, շքեղ ավտոմեքենան կամ որեւէ ոսկերչական զարդ: Մյուսը միատեսակ ցանկալի չեն: Այն իրերը, որոնք առավել մատչելի ու նվազ արժեքավոր են, օրինակ՝ հագուստը, հավանաբար կգնվեն առաջին հերթին: Ավելին, որքան արտադրանքն ավելի հարմար է հաճախորդի ցանկությունները բավարարելու համար, այնքան այն ավելի հաջողություն կունենա: Այսպիսով, արտադրողը պետք է իմանա, թե ինչ է ուզում սպառողը եւ մատակարարի այդ ցանկությունները բավարարելուն առավել մոտ արտադրանքներ:

«Արտադրանք» հասկացությունը չի սահմանափակվում միայն ֆիզիկական առարկաներով: Այն ամենը, ինչը կարող է բավարարել պահանջմունքը, կարող է արտադրանք կոչվել: Արտադրանք կարող են լինել մարդիկ, վայրերը, կազմակերպությունները եւ գաղափարները: Սպառողն է որոշում, թե հեռուստատեսությամբ որ դերասանին դիտի, ուր գնա զվարճանալու կամ հանգստանալու, որ կազմակերպությանը անդամագրվի եւ ինչ գաղափարներ պաշտպանի: Սպառողի տեսանկյունից այդ բոլորը արտադրանքներ են:

### ***Փոխանակում***

Մարկետինգի գործընթացն սկսվում է այն ժամանակ, երբ մարդիկ որոշում են բավարարել իրենց պահանջմունքները կամ ցանկությունները փոխանակման միջոցով: Փոխանակումը ցանկալի առարկայի ձեռք բերումն է մի այլ մարդուց, որին դուք եւս ինչևոր բան եք առաջարկում: Փոխանակումը ցանկալի օբյեկտը ձեռք բերելու բազմաթիվ եղանակներից մեկն է միայն: Օրինակ՝ քաղցած մարդը կարող է սնունդ հայթայթել որսով, ձկնորսությամբ կամ պտուղներ հավաքելով: Նա կարող է նաեւ ողորմություն խնդրել կամ վերցնել որեւէ մեկից: Վերջապես՝ սննդի դիմաց նա կարող է դրամ, այլ ապրանք կամ ծառայություն առաջարկել:

Իբրև պահանջմունքները բավարարելու միջոց, փոխանակումը բազմաթիվ դրական կողմեր ունի: Մարդը ստիպված չէ կողոպտել որեւէ մեկին կամ ողորմություն հայցել: Կարիք չկա քեզ անհրաժեշտ ամեն ինչի արտադրության գաղտնիքներին տիրապետել: Կարելի է ուշադրությունը կենտրոնացնել այն առարկաների արտադրության վրա, որոնք դու ավելի լավ ես պատրաստում, հետո դրանք փոխանակել ուրիշի արտադրածի հետ:

Փոխանակումը մարկետինգի առանցքային հասկացությունն է: Որպեսզի փոխանակումն իրականացվի, պետք է պահպանվեն մի քանի պայմաններ: Փոխանակմանը պետք է մասնակցի առնվազն երկու կողմ, որոնցից յուրաքանչյուրը մյուսի համար որեւէ արժեքավոր բան պետք է ունենա: Յուրաքանչյուր կողմ պետք է ցանկանա գործ ունենալ մյուսի հետ, յուրաքանչյուրը պետք է ազատ լինի ընդունելու կամ մերժելու մյուս կողմի առաջարկները: Յուրաքանչյուր կողմ պետք է ընդունակ լինի հարաբերություններ հաստատելու: Յուրաքանչյուր կողմ պետք է մյուս կողմի հետ կապեր հաստատելու (հարաբերությունների մեջ մտնելու) հնարավորություն ունենա, ինչպես նաեւ

հնարավորություն՝ իրոք մատակարարելու խոստացած ապրանքը կամ մատուցելու ծառայությունը: Այս պայմանները փոխանակումը պարզապես հնարավոր են դարձնում: Կկայանա՞ր որոշոք փոխանակումը, թե ոչ՝ կախված է երկու կողմերի համաձայնությունից: Եթե նրանք համաձայնության են գալիս, համարում ենք, որ փոխանակումը երկուսի վիճակն էլ բարելավել է: Յուրաքանչյուր կողմ ազատ է եղել ընդունելու մյուս կողմի առաջարկը կամ հրաժարվելու դրանից: Այս առումով, ինչպես արտադրությունն է արժեք ստեղծում, այնպես էլ փոխանակումը. վերջինս մարդկանց սպառման ավելի շատ հնարավորություններ է տալիս:

### ***Գործարքներ***

Այն դեպքում, երբ փոխանակումը մարկետինգի առանցքային հասկացությունն է, գործարքը մարկետինգի չափման միավորն է: Գործարքը կնքվում է երկու կողմերի միջև արժեքների փոխանակման ժամանակ: Գործարքն առկա է, երբ մենք կարող ենք ասել, թե Աևն Բ-ին է փոխանցում Գ առարկան, իսկ Բևն իր հերթին Աևին է տալիս Գ առարկան: Գործարքում ներգրավված են արժեք ներակայացնող առնվազն երկու առարկաները (լինի դա փող, թե որեւէ այլ բան), փոխհամաձայնեցված պայմանները, համաձայնության ժամանակը եւ համաձայնության տեղը:

Ամենալայն իմաստով՝ շուկայի մասնակիցը փորձում է իր որոշ առաջարկություններին արձագանք ստանալ: Պատասխան արձագանքը կարող է սովորական առուծախից կամ ապրանքների ու ծառայությունների փոխանակումից ավելի մեծ լինել: Զաղաքական գործչին այդ արձագանքն անհրաժեշտ է ընտրողների ձայների տեսքով, սոցիալական միավորումը ցանկանում է իր առաջարկած գաղափարներին համաձայնություն ստանալ: Մարկետինգը այն գործողությունների ամբողջությունն է, որոնք ձեռնարկվում են նպատակային խմբերից որեւէ ապրանքի, գաղափարի կամ այլ օբյեկտի վերաբերյալ ցանկալի արձագանք ստանալու համար:

### ***Շուկաներ***

Գործարքի գաղափարը ստեղծում է շուկայի հասկացությունը: Շուկան արտադրանքի հավանական եւ իրական գնորդների ամբողջությունն է: Հասարակության մեջ մարդկանց ու գործարքների աճի համեմատ վաճառողների եւ շուկաների թիվը նույնպես մեծանում է: Չարգացած հասարակության մեջ շուկան այն ֆիզիկական վայրն է, որտեղ համագործակցում են գնորդն ու վաճառողը: Կապի ժամանակակից միջոցների պայմաններում վաճառողը կարող է հեշտությամբ իր ապրանքը գովազդել հեռուստատեսությամբ եւ հարյուրավոր մարդկանցից պատվերներ ընդունել հեռախոսով:

Շուկան կարող է ձեւավորվել ապրանքի, ծառայության կամ արժեք ունեցող որեւէ այլ բանի շուրջ: Աշխատանքի շուկան կազմված է այն մարդկանցից, ովքեր ցանկանում են իրենց աշխատանքն առաջարկել աշխատավարձի կամ ապրանքի դիմաց: Փողի շուկան առաջացել է մարդկանց պահանջմունքները բավարարելու համար, որպեսզի նրանք կարողանան կուտակել, պարտք վերցնել, պարտք տալ եւ պաշտպանել փողը:

### ***Մարկետինգ***

Շուկա հասկացությունը մեզ հանգեցնում է մարկետինգ հասկացությանը: Մարկետինգը՝ աշխատանք է շուկաների հետ, որպեսզի մարդկային պահանջմունքներն ու ցանկությունները բավարարող փոխանակությունը հնարավոր դառնա: Այսպիսով, մարկետինգ է կոչվում այն գործընթացը, որի օգնությամբ առանձին անհատներ եւ մարդկանց խմբեր ապրանքների եւ արժեքների ստեղծման ու միմյանցով փոխանակելու ճանապարհով ստանում են այն, ինչի պահանջ ունեն եւ ինչ ցանկանում են:

Փոխանակումն աշխատանք է պահանջում: Վաճառողները պետք է գնորդներ փնտրեն, որոշեն նրանց պահանջմունքները, արտադրեն լավ ապրանքներ, գովազդեն, պահպանեն ու տեղ հասցնեն դրանք, սահմանեն դրանց գինը: Այնպիսի գործունեությունը, որը ներառում է ապրանքի մշակումը, պահանջարկի ուսումնասիրությունը, տեղեկությունների փոխանակումը, ապրանքի բաշխումը, նրա գնի որոշումն ու սպասարկումը, մարկետինգի հիմքն է:

Մենք սովորաբար կարծում ենք, թե մարկետինգն իրականացնում են վաճառողները: Իրականում գնորդները նույնպես զբաղվում են մարկետինգով: Սպառողները «մարկետինգ են անում», երբ փնտրում են իրենց հարմար գնով անհրաժեշտ ապրանքներ: «Վաճառողի շուկան» այնպիսի շուկա է, որտեղ վաճառողն ավելի շատ իշխանություն ունի, իսկ գնորդները ստիպված են ավելի ակտիվորեն զբաղվել մարկետինգով: «Գնորդի շուկայում» գնորդներն ավելի մեծ իշխանություն ունեն, իսկ վաճառողները պետք է ավելի մեծ մարկետինգային ակտիվություն ցուցաբերեն:

### ***Մարկետինգի մենեջմենթը***

Մարկետինգի մենեջմենթը սահմանվում է իբրև կազմակերպության առջև ծառայած խնդիրների լուծման նպատակով հնարավոր գնորդների հետ ձեռնառու փոխանակություն իրականացնելու համար նախատեսված ծրագրերի վերլուծություն, պլանավորում, իրականացում եւ վերահսկողություն: Մարկետինգի մենեջերներից են իրացման (վաճառքի) մենեջերները, «կոմիվոյաժերները» (գովազդի իրացման բաժինների առևտրային գործակալները), գովազդային գործակալությունների ղեկավարները, գովազդային գործակալները, շուկայի վերլուծաբանները, արտադրության մենեջերները, գնագոյացման մասնագետները եւ ուրիշներ:

Գոյություն ունի մարկետինգի իրականացման հինգ հիմնական սկզբունք.

1. Արտադրության հայեցակարգ. ըստ սրա սպառողն ընտրում է առկա եւ գնով մատչելի ապրանքները, եւ մենեջմենթը պետք է ուշադրությունը կենտրոնացնի արտադրության ու բաշխման կատարելագործման վրա:
2. Արտադրանքի հայեցակարգ. ըստ սրա սպառողն ընտրում է առավել լավ որակ, արդյունավետություն եւ սպառողական այլ բնութագրեր ունեցող ապրանքները, եւ կազմակերպությունը պետք է իր ջանքերը կենտրոնացնի իր արտադրանքն անընդհատ կատարելագործելու վրա:
3. Իրացման հայեցակարգ. ըստ սրա սպառողը չի գնի արտադրանքի բավարար քանակություն, եթե կազմակերպությունն ինքը չձեռնարկի այդ արտադրանքի վաճառքի ու գովազդի առավելագույն ջանքեր: Այս հայեցակարգը սովորաբար կիրառվում է այն ապրանքների համար, որոնց մասին չեն մտածում, որոնք գնորդը սովորաբար չի պատրաստվում գնել. ասենք, օրինակ, գովազդը: Այդ պատճառով անհրաժեշտ է կարողանալ գտնել հնարավոր գնորդին եւ վաճառել նրան արտադրանքը՝ համոզելով դրա ձեռնառու լինելը:
4. Մարկետինգի հայեցակարգ. ըստ սրա կազմակերպության նպատակներին հասնելը կախված է «թիրախային» համարվող շուկաների պահանջումներն ու ցանկությունները որոշելուց եւ այդ շուկաների պահանջումները մրցակիցներից ավելի արդյունավետ բավարարելուց: Ահա թե որտեղ պետք է «գլուխ ջարդել»: Գովազդն անհրաժեշտություն է, եւ մենք դա պետք է ապացուցենք հաճախորդին այնպես, ինչպես իրացման հայեցակարգի դեպքում: Մեր հաճախորդներից ավելի մենք դա մեզ պետք է ապացուցենք: Իրացման եւ մարկետինգի հայեցակարգերը պետք է զուգակցվեն, որպեսզի մեր կայանի ծառայությունները ներկայացվեն իբրև առավելագույն ձեռնառու: Պարտադիր չէ, որ ձեր ծառայություններն ավելի էժան լինեն, քան ձեր մրցակիցներինը, պարզապես դրանք պետք է ավելի լավը լինեն: Ավելի լավը, քան ռադիոյինը, քան թերթերինը, քան մրցակից հեռուստակայաններինը: Լավագույնը արտադրությամբ, գովազդային «լուծումով» եւ խնդիրների իրականացմամբ:
5. Սոցիալական մարկետինգի հայեցակարգ. ըստ սրա կազմակերպությունը պետք է որոշի թիրախային շուկաների պահանջումները, ցանկությունները եւ շահերը: Այնուհետեւ նա պետք է բավարարի այդ պահանջումները մրցակիցներից ավելի արդյունավետ, սակայն այնպես, որ դրանով պահպանի կամ կայունացնի սպառողի բարեկեցությունը: Սոցիալական մարկետինգի հայեցակարգն այսօր, երբ լուծված չեն բնապահպանության, պաշարների սահմանափակ լինելու, բնակչության աճի, համաշխարհային մասշտաբով ինֆլյացիայի եւ սոցիալական ծառայությունների անտեսման հիմնախնդիրները, կասկածի տակ է առնում մաքուր մարկետինգի հայեցակարգի գոյությունը: Այս հայեցակարգը պահանջում է պատասխանել, թե ֆիրման, որը գիտի սպառողին, սպասարկում եւ բավարարում է վերջինիս

պահանջները, ի վերջո արդյոք մի՞շտ է ամեն ինչ անում սպառողի ու ողջ հասարակության համար: Սոցիալական մարկետինգի տեսության համաձայն գուտ մարկետինգի տեսությունը հաշվի չի առնում սպառողի կարճաժամկետ ցանկության եւ նրա իսկ երկարատեւ բարեկեցության միջեւ հակասությունները: Այս տեսությունը ներկայացրեցինք, որպեսզի դուք դրա մասին իմանաք: Ներկայումս եւ հասարակության զարգացման այս փուլում, այն, ցավոք, ժամանակից առաջ է ընկել: Այդ հայեցակարգի ժամանակը դեռեւս կգա, սակայն ոչ մտոիկ ապագայում:

### ***Շուկայական հնարավորությունների վերլուծություն***

Յուրաքանչյուր կայան պետք է գգա նոր առաջացող շուկայական հնարավորությունները: Ոչ մի կայան չի կարող հավերժ կախված լինել ներկա հաճախորդներից: Բարդ եւ հարափոփոխ միջավայրը մշտապես նոր հնարավորություններ ու նաեւ անցանկալի հետեւանքներ է առաջացնում: Ընկերությունը պետք է մանրագնի վերլուծի իր հաճախորդներին ու իրեն շրջապատող միջավայրը, որպեսզի կարողանա խուսափել տհաճություններից եւ ձեռքից բաց չթողնի շահավետ հնարավորությունները: Գոյատեւելու համար կայանը պետք է մշտապես փնտրի գովազդատուներին նոր եւ արժեքավոր ծառայություններ առաջարկելու ուղիներ:

Կայանները կարող են համարել, որ իրենք սահմանափակ հնարավորություններ ունեն, սակայն նման կարծիքն ընդամենը սեփական բիզնեսի ռազմավարությունը չգիտակցելու եւ սեփական ուժերը ճիշտ չգնահատելու արդյունք է: Իրականում յուրաքանչյուր ընկերության համար բազմաթիվ հնարավորություններ են առկա: Որոշ կայաններ դեպքից դեպք են նոր հաճախորդներ փնտրում, մյուսներն այդ անում են մշտապես ու պարբերաբար: Որոշ ընկերություններ նոր գաղափարներ են փնտրում պարզապես շուրջը նայելով, հետեւելով հարափոփոխ շուկային, մյուսները՝ «արտաքին միջավայրը» վերլուծելու համար օգտագործում են մարկետինգի գիտական մեթոդները:

Յուրաքանչյուր պատահած հնարավորություն չէ, որ լավ է կոնկրետ կայանի համար: Հնարավորությունը պետք է նաեւ համապատասխանի կայանի նպատակներին ու հնարավորություններին:

Հնարավորությունները վերլուծելու համար մենեջերները ամբողջական տեղեկությունների մշտական հոսքի կարիք ունեն: Նրանց անհրաժեշտ են տեղեկություններ հնարավոր գովազդատուների եւ այն մասին, թե վերջիններս ինչպես են ընդունում գովազդային ժամանակ գնելու որոշումները: Մենեջերները պետք է ճանաչեն իրենց առավել հայտնի մրցակիցներին եւ իրենց հեռուստայսարանը: Նրանք պետք է իմանան նաեւ ընկերության ու գովազդատուների վրա ազդող այլ, ինչպես օրինակ՝ ժողովրդագրական, տնտեսական, բնական, տեխնոլոգիական, քաղաքական, մշակութային գործոնները: Մարկետինգի համար անհրաժեշտ տեղեկատվության համակարգը գնահատում է մարկետինգի մենեջերների տեղեկատվական պահանջմունքները եւ անհրաժեշտ տվյալները ստանում է մի քանի աղբյուրներից՝ ներքին օգտագործման տեղեկություններից, մարկետինգային «հետախուզության» տվյալներից եւ մարկետինգային հետազոտություններից: Այնուհետեւ այդ տեղեկատվությունը մենեջերներին է ներկայացվում անհրաժեշտ տեսքով եւ անհրաժեշտ ժամանակ:

### ***Ձեր հնարավոր հաճախորդին տեղեկություններ ներկայացնելը***

Հնարավոր հաճախորդի պահանջմունքները բավարարելու համար, դուք գովազդային արշավի ընթացքում պետք է լինեք նրա խորհրդատուն: Եթե դուք հաճախորդի գովազդային արշավի հոգսերը հանձնարարեք ոչ արհեստավարժի, ապա եւ նա, եւ դուք պարտություն կկրեք եւ կկորցնեք ձեր գովազդատուին: Դուք արհեստավարժ եք, խորհրդատու, փորձագետ, եւ այդ դեպքում ձեզանից արդյունք են ակնկալում: Ահա մի քանի դրույթներ, որ դուք պարտավոր եք կիրառել՝ մարկետինգի գրագետ մասնագետ լինելու եւ մրցակիցներից առաջ անցնելու համար:

Կայանները պետք է իմանան, որ տվյալ շուկայի բոլոր հաճախորդներին չեն կարող բավարարել, համենայն դեպս՝ չեն կարող հավասարապես բավարարել: Չափազանց շատ են պահանջմունքների հսկայական տարբերություններով սպառողների տեսակները: Որոշ

ընկերություններ շուկայի որոշակի հատվածների սպասարկման առավել լավ հնարավորություններ ունեն: Դուք պետք է ճանաչեք ամբողջ շուկան եւ ընտրեք այն հատվածները, որոնք ձեր հաճախորդը կարող է սպասարկել առավել շահավետությամբ, քան իր մրցակիցները: Սա չորս քայլ է ենթադրում. պահանջարկի հաշվարկում եւ կանխատեսում, շուկայի հատվածավորում, շուկայի ձեր «թիրախի» որոշում, շուկայում ձեր «դիրքի» որոշում:

### ***Պահանջարկի հաշվարկում եւ կանխատեսում***

Ենթադրենք ձեր հավանական հաճախորդը քննարկում է որեւէ նոր ապրանքի հնարավոր շուկաները: Դուք պետք է օգնեք նրան գնահատելու «նրա» շուկայի եւ դրա տարբեր հատվածների ներկա եւ ապագա չափերը: Շուկայի ներկա չափերը գնահատելու համար անհրաժեշտ է որոշել բոլոր մրցակից արտադրանքները, գնահատել նրանց ընթացիկ վաճառքը եւ պարզել՝ բավարա՞ր չափով է, արդյոք, ընդարձակ շուկան:

Պակաս կարեւոր չէ նաեւ շուկայի ընդարձակումը: Ընկերությունները պետք է մտնեն այն շուկաները, որոնք ընդարձակվելու կայուն հեռանկարներ ունեն: Այդ ընդարձակման հնարավորությունները կարող են կախված լինել բնակչության որոշակի տարիքային խմբերի թվաքանակի աճի տեմպերից, եկամուտների աճից, կամ այն ազգային խմբերի աճից, որոնք կարող են գերադասել տվյալ արտադրանքը: Շուկայի ընդարձակումը կարող է կապված լինել նաեւ հասարակական այնպիսի խոշոր գործոնների հետ, ինչպիսիք են տնտեսական պայմանները, հանցավորության աճի տեմպերը եւ կենսակերպի էվոլյուցիան:

### ***Շուկայի հատվածավորում***

Ենթադրենք պահանջարկի կանխատեսումները նպաստավոր են թվում: Այժմ դուք պետք է որոշեք, թե ինչպես մտնել շուկա: Շուկայում լայնորեն ներկայացված են սպառողների, արտադրանքների եւ պահանջմունքների շատ տեսակներ, եւ ձեր խնդիրն է որոշել, թե ինչպես ձեր գովազդատուն հասնի իր նպատակներին: Սպառողներին կարելի է խմբերի բաժանել տարբեր հայտանիշներով. ըստ աշխարհագրական գործոնների, ըստ ժողովրդագրական գործոնների (սեռ, տարք, եկամուտներ, կրթություն), ըստ որոշակի դասի պատկանելության, կենսակերպի եւ «վարքակերպի» (երբ են մարդիկ գնումներ կատարում, ինչպես են բավարարում իրենց պահանջմունքները եւ ինչ հաճախականությամբ են ոչ պիտանի դարձնում գնածը) գործոնների: Սպառողների հնարավորություններն ըստ տարբեր պահանջմունքների, բնութագրիչների եւ վարքի բնորոշման խմբերի դասակարգելու գործընթացը կոչվում է շուկայի հատվածավորում:

Յուրաքանչյուր շուկա բաղկացած է տարբեր շուկայական հատվածներից, սակայն շուկայի հատվածավորման ոչ բոլոր ուղիներն են օգտակար: Շուկայի հատվածը կազմված է այնպիսի սպառողներից, որոնք միատեսակ են արձագանքում շուկայական ազդակների տվյալ համալիրին: Առավել խելամիտ է ջանքերը կենտրոնացնել շուկայի մեկ կամ մի քանի հատվածների կոնկրետ պահանջմունքների բավարարման վրա:

### ***Նպատակային շուկայի որոշում***

Այն բանից հետո, երբ դուք գնահատել եք շուկայի հատվածները, կարող եք ընտրել մեկ կամ բազմաթիվ հատվածներ՝ շուկա մտնելու համար: Սահմանափակ փորձով կամ պաշարներով ընկերությունը կարող է որոշել սպասարկել միայն մեկ կամ մի քանի կոնկրետ հատվածներ: Կամ ընկերությունը կարող է գերադասել սպասարկել մի քանի միանման, հնարավոր է այնպիսի հատվածներ, որոնցում առկա են տարբեր տեսակի, սակայն միանման պահանջմունքներով հաճախորդներ: Խոշոր ընկերությունը կարող է համարձակվել շուկայի բոլոր հատվածները սպասարկելու համար առաջարկել իր արտադրանքների ողջ տեսականին:

### ***Շուկայական դիրքի որոշում***

Երբ դուք արդեն ձեր հաճախորդին օգնել եք որոշելու, թե շուկայի որ հատվածը մտնի, ապա երկուսիդ էլ հարկավոր է որոշել, թե այդ հատվածներում ինչ «դիրք» եք

ցանկանում գրավել: Արտադրանքի դիրքը կամ «մակարդակը» այն տեղն է, որը սպառողի գիտակցության մեջ գրավում է տվյալ արտադրանքը՝ մրցակցի արտադրանքի համեմատ: Եթե ձեր հաճախորդի արտադրանքն ընկալվում է ճիշտ այնպես, ինչպես շուկայում արդեն առկա որևէ այլ արտադրանք, ապա գնորդը այն գնելու պատճառ չունի:

Շուկայում դիրքի որոշումը նշանակում է պայմաններ ստեղծել, որպեսզի արտադրանքը որոշակի, հստակ եւ «ցանկալի» տեղ գրավի թիրախային գնորդի գիտակցության մեջ: Այդ պատճառով դուք ինքներդ եք պայմանավորում մրցակցի դիրքի համեմատ ձեր դիրքի տարբերությունն այնպես, որ այն ձեր գովազդատուի համար թիրախային շուկաներում ամենաշատ ռազմավարական առավելությունները ստեղծի:

Շուկայական լրակազմի մշակում

Երբ դուք մշակել եք շուկայական ռազմավարությունը, ուրեմն արդեն պատրաստ եք պլանավորելու շուկայական լրակազմի՝ արտադրանքի իրացումը խթանելուն ուղղված մարկետինգային միջոցառումների համալիր ծրագրի մանրամասները: Շուկայական լրակազմը սահմանվում է իբրև այնպիսի վերահսկվող շուկայական փոփոխականների ամբողջություն, որոնք գովազդատուն համալիր կերպով օգտագործում է թիրախային շուկայում ցանկալի արդյունքի հասնելու համար: Շուկայական լրակազմը իրենից ներկայացնում է այն ամենը, ինչ դուք կարող եք անել ձեր ապրանքի պահանջարկը մեծացնելու համար: Այդ բոլոր հնարավորությունները դասակարգվում են փոփոխականների չորս խմբի, որոնք հայտնի են 4 «P»-ներ (product, price, place, promotion) անվանումով: Թարգմանաբար դրանք նշանակում են՝ «արտադրանք», «գին», «տեղ», «ինքնագովազդ»:

ԱՐՏԱԴՐԱՆՔՆ այն ապրանքների ու ծառայությունների գույքորոշումն է, որ ձեր գովազդատուն առաջարկում է թիրախային շուկային:

ԳԻՆՆ այն փողի ամբողջությունն է, որ սպառողները պետք է վճարեն արտադրանքի դիմաց:

ՏԵՂՆ այն գործունեությունն է, որը հնարավորություն է տալիս արտադրանքը հասցնել վերջնական սպառողին:

ԻՆՔՆԱԳՈՎԱԶԳԻՆ այն գործունեությունն է, որն ընդգծում է արտադրանքի բարենասնությունները եւ թիրախային գնորդներին համոզում է ձեռք բերել այն:

Այն բոլոր ռազմավարական մեթոդները, որ դուք կիրառում եք հոգուտ ձեր հաճախորդի, պետք է կիրառեք նաեւ հոգուտ ձեր կայանի: Դուք եւս ունեք արտադրանք՝ ձեր կայանի հեռուստատեսային ազդանշանները եւ գովազդի գործությունը: Ոչինչ մի ընդունեք իբրև ինքնին հասկանալի մի բան: Զգուշեք հնարավորինս շատ տեղեկություններ կուտակել ձեր սեփական կայանի եւ ձեր մրցակիցների (լինի այն այլ հեռուստակայան, ռադիոկայան կամ թերթ) մասին: Ինչքան շատ բան իմանաք ձեր ու ձեր հաճախորդի շրջապատի մասին, այնքան ավելի բարձր կլինի ձեր արժեքը ինչպես ձեր, այնպես էլ հաճախորդի համար:

Շուկայում մրցակցային պայքարի ռազմավարությունը

Հաջողության հասնելու համար դուք պետք է ձեր մրցակցից լավ աշխատեք: Մարկետինգի ռազմավարությունը պետք է մշակված լինի այնպես, որպեսզի բավարարի ձեր հաճախորդների պահանջները եւ սահմանի շուկայում մրցակցային պայքարի ձեր ռազմավարությունը: Մրցակցային պայքարի չափսերն ու վիճակը հաշվի առնելով՝ դուք պետք է ընտրեք այնպիսի ռազմավարություն, որը ձեզ հնարավորինս ուժեղ ռազմավարական առավելություններ կտա:

Շուկայում մրցակցային պայքարի ռազմավարության նախագծումը սկսվում է մրցակիցների հնարավորությունների բազմակողմանի վերլուծությունից: Դուք մշտապես պետք է համեմատեք ձեր ծառայությունները, գինը, սպասարկման որակը ձեր մերձավոր մրցակիցների նույն բնութագրիչների հետ: Այդպիսով դուք կարող եք որոշել այն բնագավառները, որտեղ ուժեղ եք եւ այն ոլորտները, որտեղ զիջում եք: Դուք պետք է ամեն կերպ հետևեք մրցակցության ոլորտի փոփոխություններին, որպեսզի կարողանաք պատասխանել հետեւյալ հարցերին. ովքե՞ր են ձեր մրցակիցները, որո՞նք են նրանց նպատակներն ու ռազմավարությունը, որո՞նք են նրանց ուժեղ ու թույլ կողմերը, ինչպե՞ս նրանք կարձագանքեն մրցակցային պայքարի ռազմավարության այն տարբեր տեսակներին, որոնք դուք հավանաբար կկիրառեք:



Շուկայում մրցակցության ռազմավարության ընտրությունը կախված է շուկայում ձեր դիրքից: Եթե դուք շուկայում առաջատար եք, ապա կարելի է կիրառել առաջատարի մեկ կամ մի քանի ռազմավարություն: Առաջատարը կարող է փորձել ընդլայնել իր շուկան նոր գովազդատուներ փնտրելու ճանապարհով կամ տարբեր միջոցներով, որոնք ներկա գովազդատուներին կմղեն ավելի ակտիվորեն օգտվելու իր ծառայություններից: Քանի որ առաջատարը տիրապետում է շուկայի ամենամեծ «պատահին», ապա շուկայի ընդհանուր ընդլայնումից հենց նա է ամենաշատ շահողը լինում: Դուք կարող եք նաև շուկայի ձեր բաժինը մեծացնել մրցակիցներից գովազդատուներ խլելով:

Առաջատար կայանը կարող է նաև մշակել մրցակիցների ոտնձգություններից «տորթի» այսօրվա իր «պատառը» պաշտպանելու ռազմավարություն: Դուք կարող եք առաջինը լինել նորամուծությունների բնագավառում, մրցակցային արդյունավետությամբ եւ հաճախորդների համար արժեվորությամբ: Դուք պետք է ժամանակին նկատեք հնարավոր վտանգը՝ անհրաժեշտության դեպքում անցնելով հակահարձակման: Կամ էլ դուք կարող եք գործի դնել նոր մարկետինգային ռազմավարություն, որպեսզի «տապալեք» մրցակիցներին՝ մինչև նրանց վտանգավոր դառնալը:

Որոշ զարգացող ֆիրմաներ շուկայում առաջատարին ուղղակի մարտահրավեր նետելու փոխարեն գերադասում են ընթանալ նրա հետքերով: Նման (սպորտային լեզվով ասած) հետապնդող կայանները ձգտում են սպահովել շուկայի կայուն «պատահ» եւ կայուն եկամուտ՝ նմանակելով մրցակցի առաջարկներին, գներին ու մարկետինգային ծրագրերին: Նրանք կարող են նմանակել տառացիորեն ամեն ինչին կամ միայն որոշ ոլորտներին, կամ էլ՝ ընթանալ սեփական ուղիով: Նման հետապնդող կայանի նպատակն է պահպանել արդեն առկա պատվիրատուներին եւ ներգրավել բավարար չափով նորերին՝ ընդամին չհրահրելով պատասխան գործողություններ շուկայի առաջատարի կամ այլ մրցակիցների կողմից:

Ոչ մեծ կայանները կամ պարզապես շուկայում կայուն դիրք չունեցող կայանները հաճախ ընտրում են «շուկայական որմնախորշերի» ռազմավարություն: Նրանք մասնագիտանում են շուկայական այն «որմնախորշերի» սպասարկմամբ, որոնք խոշոր մրցակիցները չեն նկատում կամ արհամարհում են: Նման դիրք գրավող կայանները խուսափում են խոշոր ընկերությունների հետ ուղղակի առճակատումներից՝ կողմնորոշվելով դեպի մասնագիտացված մարկետինգը, ծառայությունները, արտադրանքը եւ մարկետինգային «դեղատոմսը»: «Որմնախորշի ռազմավարության» խելացի օգտագործման դեպքում փոքր կայանները կարող են լինել նույնքան շահութաբեր, որքան իրենց խոշոր մրցակիցները:

Դուք պետք է ձեր մրցակցային ռազմավարությունն ընտրեք՝ ելնելով շուկայում ձեր դիրքից եւ մրցակիցների համեմատությամբ ձեր ուժեղ ու թույլ կողմերից: Ձեր ռազմավարությունը պետք է լինի ճկուն եւ փոփոխվի, եթե փոփոխվում են հանգամանքները:

### ***Մարկետինգի կառավարման գործառույթը***

Մարկետինգի կառավարման ուղղությամբ աշխատանքի էությունը այնպիսի արդյունավետ մարկետինգային ծրագրերի մշակումն ու կենսագործումն է, որոնք կապահովեն կայանի առավելությունները թիրախային շուկաներում: Այդ գործունեությունն ընդգրկում է մարկետինգի կառավարման չորս առանցքային գործառույթները. վերլուծություն, պլանավորում, ներդրում եւ հսկողություն:

Մարկետինգի վերլուծությունը եւ պլանավորումը նշանակում են կայանի շուկաների եւ շուկայական կոնյունկտուրայի ուսումնասիրություն՝ ներուժ ու հնարավորություններ հայթայթելու, այնուհետեւ մարկետինգի ռազմավարության այնպիսի որոշում կայացնելու համար, որ կայանը կարողանա հասնել իր նպատակներին: Մանրագնին վերլուծությունը եւ մարկետինգի պլանավորումը ընկերության արդյունավետ գործունեության ուղղությամբ առաջին քայլերն են միայն: Պակաս կարեւոր չէ նաև մարկետինգային պլանների հաջողությամբ իրականացումը: Հաճախ ավելի հեշտ է պլանավորել ռազմավարությունը, քան այն կենսագործելը:

Մարկետինգի բոլոր մակարդակներում մարդիկ պետք է միասին աշխատեն մարկետինգային ռազմավարության եւ պլանների իրականացման ուղղությամբ:

Մարկետինգի մասնագետները պետք է սերտորեն համագործակցեն ֆինանսների, ծրագրավորման, արտադրության եւ այլ ոլորտների աշխատողների հետ: Մարկետինգային պլանների ու ռազմավարության հաջող իրականացման համար կայանը պետք է բոլոր տարրերը միավորի ամբողջական ծրագրի մեջ:

Մարկետինգային ռազմավարության իրականացման ժամանակ կարող են առաջանալ տարբեր անակնկալներ: Առաջադրված նպատակներին հասնելու համար, կայանը պարտադիր պետք է մշտապես վերահսկի իրավիճակը: Կայանը պետք է վստահ լինի, որ կհասնի իրացման, եկամուտների եւ այլ նպատակների նախանշված ծավալներին: Սա նշանակում է, որ անհրաժեշտ է իրական հսկողություն սահմանել մարկետինգի արդյունավետության վրա, որոշել սեփական անհաջողությունների պատճառները եւ բացահայտված թերությունները վերացնելու լավագույն միջոցները: Թերությունները վերացնելու համար կարող է պահանջվել պլանի իրականացման միջոցների կատարելագործում եւ նույնիսկ հենց նպատակների փոփոխություն:

## VII ՀԵՌՈՒՄՏԱԿԱՅԱՆԻ ՄԱՐԿԵՏԻՆԳ

Կգա մի պահ, երբ նորությունների ծրագրի նոր ու շքեղ գլխադիրը (ջՈՒՅՈՉՍՈ) այլևս նոր հեռուստադիտող չի գերի, երբ հաղորդումների ցանցում ծրագրերի փոխատեղումները հեռուստալսարանի հետագա աճ չեն ապահովի, երբ ինչքան էլ այս ու այն կողմ զանգահարեն ձեր «կոմիվոյաժերները», միեւնույն է, զուտ շահույթի էական մեծացում չի լինի: Երբ ձեր կայանը կիջնի այս մակարդակին, գլխավոր մենեջերի միտքը կուղղվի դեպի կայանի մարկետինգը (կամ՝ ինքնագովազդը):

Մարկետինգը (կամ ինքնագովազդը, կամ շուկայում իր արտադրանքն առաջ մղելու կայանի ստեղծագործական ջանքերը. ինչ տերմին էլ ընտրեք, միեւնույն է) կօգնի ձեր կայանին շահեկանորեն առանձնանալ շուկայում: Այն կարող է ձեզ օգնել առավել մեծ տեղ գրավելու հեռուստաշուկայում, ձեռավորելու ձեր ամբողջական կերպարը (իմիջը, վարկը, հեղինակությունը) հասարակության աչքում եւ սեփական ոճը՝ եթերում: Այն կարող է նույնիսկ օգնել ձեզ ավելի լավ վաճառելու գովազդային ժամանակը, հակառակ դեպքում՝ վաճառքի մեծ մասը բաժին կհասնի մրցակիցներին:

Մարկետինգը, ինչպես ընդհանուր դեկավարություն իրականացնելը, առնչվում է կայանի զանազան բաժինների գործունեությանը: Այդ աշխատանքի բնույթը կարելի է նկարագրել երկու եղանակով: Մարկետինգի կամ ինքնագովազդի բաժինը «ծրագրավորում է հեռուստալսարանը»: Հաղորդումների ծրագիրը կազմելուց հետո այդ բաժինը պարտավոր է հետազոտություն իրականացնել՝ համոզվելու համար, որ յուրաքանչյուր ծրագիր իրոք ունի որոշակի հեռուստալսարան, որոշակի քանակի հեռուստադիտողներ, ովքեր համապատասխան ժամին նստում են հեռուստացույցի առջեւ ու սպասում հաղորդումը սկսվելուն: Եթե տվյալ ծրագրին ոչ ոք չի սպասում, ապա դուք ահագին ժամանակ ու փող իզուր եք ծախսում. ինչպես Ամերիկայում են ասում՝ «նկարում եք ապակու հակառակ երեսին»: Սակայն եթե ճիշտ իրականացնեք գովազդային արշավը, ապա հանդիսատեսն ու ծրագիրն անհրաժեշտ պահին իրար կգտնեն: Եվ դա կարտահայտվի վարկանիշերում:

Հեռուստակայանի մարկետինգի բաժինը կարելի է համեմատել նաեւ արդյունաբերության արտադրական բաժնի հետ: Հումքը ծրագրերն են, նորությունների թողարկումները եւ այլն: Ծրագրերը՝ հեռուստակայանի իրական «արտադրանքն» են: Հեռուստալսարանը «վաճառվում է» գովազդատու հաճախորդներին եւ ներգրավվում կամ «պատրաստվում» է ծրագրային քաղաքականության որակին համապատասխան: Գովազդային հոլովակները, գովազդային հաղորդումները եւ գրաֆիկական միջոցները կարելի է համեմատել այդ փոխակերպումն իրականացնող արտադրական գործիքների հետ: Այս տեսակետից առետրային հեռարձակող կայանի մարկետինգի տնօրենը կայանի արտադրության դեկավարն է:

### ***Մարկետինգի պլանը***

Մարկետինգային գործունեության առանցքը մարկետինգային պլանն է: Մարկետինգի ընդհանուր պլանի մշակումը կայանի տնօրենի եւ մարկետինգի տնօրենի համատեղ գործն է: Մարկետինգի պլանը նախատեսում է սեփական դեմքի կամ կայանի վարկի նախագծի կազմում: Այդ նախագիծը պատասխանում է այնպիսի հարցերի, ինչպիսիք են նորությունների ամենօրյա թողարկումների քանակը, ինչպես պետք է նորությունների ծառայությունների աշխատակիցները «դուրս գան եթեր», առանց ինչ ծրագրերի կայանը պարզապես չի կարող յուր գնալ, կայանն ինչ տեսակի ծրագրեր պետք է ներառի հաղորդացանցում, ինչպիսիքները երբեք չի հաղորդի եւ ինչ դիրք պետք է գրավի իր արտադրանքը գովազդատուներին վաճառելիս:

*Հեռուստակայանի մարկետինգի բաժինը կարելի է համեմատել արդյունաբերական ձեռնարկության արտադրական բաժնի հետ:*

Հատկապես կարեւոր նշանակություն ունի մարկետինգի պլանը կազմելու նախապատրաստական աշխատանքը: Ղեկավարությունը պետք է աշխատի մարկետինգի բաժնի հետ՝ բոլոր բաժիններին այդ աշխատանքում ներգրավելու համար: Մարկետինգային հետազոտություններ անցկացնելու համար անհրաժեշտ տեղեկությունները հավաքվում են ընդհանուր ջանքերով: Հետազոտություններն

ավարտելուց հետո մարկետինգի բաժնի տնօրենը կարող է աշխատել ղեկավարության հետ, որպեսզի որոշի կայանի մարկետինգային դիրքը, ինչի հիման վրա էլ կարող է կազմվել մարկետինգի պլանը: Մինչ հետազոտությունների արդյունքները, մրցակցության վիճակը, ծրագրվող նպատակները եւ այդ նպատակներին հասնելու ռազմավարությունը ներառող մարկետինգային ամբողջական պլանը մյուս բաժիններ ներկայացնելը մարկետինգի տնօրենը եւ ղեկավարությունը պետք է համաձայնության գան այդ պլանի շուրջ:

Եթե հանձնարարականների կատարման համար պատասխանատու յուրաքանչյուր ոք մասնակցել է դրանց ստեղծմանը եւ հասկանում է, թե ինչով են բնորոշվում ռազմավարական նպատակները, ապա նա ավելի հեշտությամբ կստանա անձնակազմի աջակցությունը: Բարձրագույն ղեկավարությունը պետք է խրախուսի բոլոր բաժինների՝ ընդհանուր նպատակին հասնելուն միտված համատեղ աշխատանքը: Կայանի մարկետինգի ընդհանուր պլանը կազմելուն զուգահեռ գոյություն ունեն պատասխանատվության երեք հստակ ընդգծված բնագավառներ, որոնք մարկետինգի «հովանու ներքո են»:

### ***Մարկետինգը պետք է՝***

առավելագույնս մեծացնի հեռուստալսարանը.  
ստեղծի եւ կատարելագործի կայանի վարկը.  
նպաստի եթերային ժամանակի վաճառքին:

Եթե այդ աշխատանքը պետք է կատարեն մի քանի բաժիններ, ապա նրանց համագործակցությունը եւ ջանքերի համակարգումը խիստ կարեւոր են նախագծի հաջող իրականացման համար: Դրանք պետք է հաշվի առնվեն յուրաքանչյուր բաժնի աշխատանքի արդյունավետությունը գնահատելիս:

«Հեռուստալսարանի մեծացումը» ինքնագովազդի ավանդական խնդիրն է: Սակայն եթե նախկինում ինքնագովազդի բաժնի տնօրենից պահանջվում էր ցանցից կամ այլ մատակարարներից ձեռք բերված ծրագրերը շուկայում առաջ մղելու եւ հաղորդացանցը կազմելիս նպատակամետ հեռարձակման սկզբունքը պահպանելու ընդունակություն, ապա այժմ կայանները նրանից ավելի ակտիվ դերակատարում են պահանջում: Մարկետինգի տնօրենը պետք է սկսի այնտեղից, որտեղից սկսվում է հաղորդումների ծրագիրը. ի վերջո դա է այն «հումքը», որն անհրաժեշտ է օգտագործել հեռուստալսարան «արտադրելու» համար: Մարկետինգի տնօրենը կարող է ծրագրերի կազմման հարցում խմբագրության եւ ղեկավարության հետ համաձայնության հասնելու ճանապարհով օգնել համոզվելու, որ ձեռք բերված բոլոր ծրագրերը համապատասխանում են կայանի ընդհանուր մարկետինգային դիրքորոշմանը:

Այն եղանակը, որով ծրագրերը ներդաշնակվում են ընդհանուր հաղորդացանցին, նույնպես կարեւոր է մարկետինգի տնօրենի համար: Օրինակ, գեղարվեստական ֆիլմերի ցուցադրումը ծրագրերի խմբագրությունն ու գովազդի բաժինը պլանավորում են համատեղ՝ առավել արդյունավետ զուգորդումներով:

Հաղորդացանցը կազմելիս մյուս կարեւոր հարցը ինքնագովազդի համար տեղեկատվության եւ անհրաժեշտ նյութերի առկայությունն է, ինչպես նաեւ այն ժամանակահատվածի որոշումը, որն անհրաժեշտ է ծրագրի արտադրությունը սկսելուց մինչեւ եթեր հեռարձակելը:

### ***Մարկետինգը եւ նորությունները***

Հատկապես ուշադիր քննարկման է արժանի այն հատուկ հաղորդագրությունների մասին տեղեկատվությունը, որոնք թողարկում է նորությունների բաժինը: Վերջինս հաճախ աշխատում է ուղիղ եթերում, այն դեպքում, երբ մարկետինգի բաժինը գովազդային ներդիրներն ու գովազդային հաղորդագրությունները նախապատրաստում է եթեր հեռարձակելուց մի քանի շաբաթ առաջ: Երկու բաժիններն էլ ակտիվ դերակատարում պետք է ունենան առաջիկա հաղորդումների մասին հեռուստադիտողներին տեղեկացնելու գործում: Նորությունների, մարկետինգի, եթերային ժամանակի վաճառքի բաժինները պետք է հանդիպեն անհրաժեշտ վարկանիշը որոշելուց առնվազն երկու ամիս առաջ, այն հաղորդումները կազմելու համար, որոնք, ինչպես սպասվում է, կկանխորոշեն գովազդը

հեռուստադիտողին հասցնելու նպատակներն ու կասեման են նյութերի ու տեղեկատվության թողարկման սահմանային ժամկետները:

Այս գործընթացի վճռորոշ պահերին լրացուցիչ հանդիպումները կօգնեն համոզելու յուրաքանչյուրին, որ տեղեկատվությունը ճշգրիտ է ու անվրեպ եւ որ՝ բոլոր բաժինները տեղյակ են գործերից: Եթե նորությունների բաժինը համարի, որ անհրաժեշտ է փոփոխություններ մտցնել հաղորդագրության բնույթի մեջ, ապա այն անմիջապես պետք է բանավոր փոխանցի մարկետինգի բաժին, ապա ներկայացնի դրա գրավոր հաստատումը: Մարկետինգի բաժինը պետք է բոլոր շահագրգիռ կողմերին ժամանակ տա դիտելու գովազդային նյութերը եւ համոզվելու, որ դրանք անվրեպ են եւ դրանցում բացակայում են անստույգ շեշտադրումները:

Մարկետինգի եւ նորությունների բաժինները պետք է միավորեն նորությունների թողարկումները գովազդելու եւ նորությունների ծառայության վարկը ստեղծելու իրենց ամենօրյա ջանքերը: Երկու բաժինները բազմաթիվ անգամ պետք է հանդիպեն համատեղ գործունեությունը ճշտելու, ինքնագովազդի նյութերի ամենօրյա թողարկումների ժամանակը, նորությունների մատուցման գրաֆիկը եւ ոճը որոշելու համար, իսկ նորությունների բաժինների աշխատակիցներն այդ ընթացքում իրապես կլուծեն նախապատրաստված նյութը եթե՛ր հեռարձակելու համար անհրաժեշտ բազմաթիվ խնդիրներ: Օրինակ, նորությունների եւ մարկետինգի բաժինները ամեն օր կարող են պայմանավորվել գովազդային «ստենդլաֆ» և երի (խոսափողով ռեպորտաժի կեցվածքը կադրում) ֆորմատի շուրջ: Իրադարձությունների վայրից ռեպորտաժ վարողը փաստորեն իր նյութը նկարահանում է առանց ինքնագովազդի համար պատասխանատու անձի: Նորությունների անձնակազմի համար սովորական է իրադարձությունների վայրում նկարահանել գովազդային «ստենդլաֆ» և եր, ձեւավորել կայանի անունը ներկայացնող սյուժեների եւ հոլովակների երեկոյան թարմացումները, իսկ ինքնագովազդի բաժնի աշխատակիցների համար՝ երեկոյան նորությունների թողարկումների նյութերից մոնտաժել թողարկման սյուժեները գովազդող հոլովակներ: Ղեկավարությունը պետք է հետեւի այս գործընթացին եւ հսկի, որ բաժիններն աշխատեն սերտ համագործակցությամբ:

### ***Հեռուստակայանի վարկի բարելավումը***

Կայանի մարկետինգի պլանն իրենից ներկայացնում է այդ կայանի ցանկալի վարկի նկարագրությունը եւ այդ նպատակին հասնելու նախագիծը: Այն բոլոր մեթոդները, որոնք օգտագործվում են հեռուստալսարանի մեծացման համար, կարելի է կիրառել կայանի վարկի բարելավման նպատակով: Կայանի գրաֆիկական «տեսքը», ձայնային ազդականչերը եւ երաժշտական ոճը հնարավորություն են տալիս ստեղծելու նրա կերպարը, պահպանելու այն եւ շեշտելու՝ ցանկացած գովազդային հատվածում, ծրագրերի միջեւ ընդմիջումներում եւ նորություններում: Սակայն գոյություն ունի եւս մի տարր, որը գործողության մեջ է դրվում կայանի վարկը ստեղծելիս. դա մասնակցությունն է հասարակական կյանքին:

Հասարակական կյանքին մասնակցությունը կարող է լինել մարկետինգի բաժնի կամ հասարակական կապերի հատուկ բաժնի պարտականությունը: Մեկ տնօրենի ենթակայությամբ, թե երկու, մարկետինգի եւ հասարակական կապերի գործառնությունները պետք է իրականացվեն սերտ համագործակցությամբ: Եթե այդ բաժինները հաստիքացուցակով առանձնացված են, ապա առավել եւս կարելու է, որ դեկավարությունը հետեւի, որպեսզի նրանք համատեղ գործեն: Հասարակական գործունեությունն օգնում է հասնելու կայանի հայտարարած նպատակներին: Ոչինչ չի կարող հասարակության կյանքի բարելավմանն աջակցելու կայանի մտադրություններն այնքան լավ ներկայացնել հեռուստադիտողներին, որքան կայանի աշխատակիցների, հատկապես՝ նորությունների թողարկումներից ծանոթ դեմքերի ակտիվ մասնակցությունը նույն այդ հասարակության կյանքին: Գոյություն ունեն բազմաթիվ ծրագրեր, որոնք կայանի իրացման բաժնի միջոցով հասարակական գործունեությանը մասնակից են դարձնում հաճախորդներին: Իսկ ընդհանրապես, ավելի շատ գաղափարներ կարող է տալ հասարակական կապերի գծով մեներջերը: Մարկետինգի տնօրենի կամ հասարակական կապերի տնօրենի (եթե կա առանձին բաժին) դերն է՝ գտնել գործունեության այնպիսի տեսակ, որը կայանը ցանկալի դիրքի հասցնելու հետ մեկտեղ բարենպաստ ազդեցություն ունենա հենց կայանի

զարգացման վրա, նպաստի կայանի հայտնի աշխատակիցների մասնակցությանը հասարակական կյանքին, ներդաշնակի հեռուստադիտողների եւ գովազդատուների պահանջները:

### ***Աջակցություն գովազդային ժամանակը վաճառելու կայանի գործունեությանը***

Գովազդատուները հաճախ ներքաշվում են հասարակական գործունեության մեջ՝ եռակի օգտակարության (կայանի համար, հաճախորդի համար եւ հանրության համար) իրավիճակ ստեղծելու նպատակով: Սա այն միջոցներից մեկն է, որոնցով մարկետինգն օգնում է կայանին՝ վաճառելու գովազդային ժամանակը: Ինքնագովազդի բաժնի աշխատակիցները գնալով ավելի շատ ժամանակ են հատկացնում իրացման բաժնի գովազդին, քանի որ գովազդատուները իրենց փողի դիմաց «մի բան ավելի» են պահանջում: Օրացույցներ տարածելուց, մրցույթներ կազմակերպելուց, գովազդային տեղեկատվության ուղղակի առաքումից մինչեւ կայանի հանրաճանաչ դեմքերի ինքնագովազդը մարկետինգի բաժնից ավելի ու ավելի մեծ ջանքեր են պահանջում: Բացի այդ՝ ցուցադրական տեսահոլովակների պատրաստման համեմատաբար հեշտ լինելը պատճառ է դառնում հետաձգելու ինքնագովազդի հոլովակների պատրաստումը: Սակայն եթե նույնիսկ այդ գործունեությունը առանձնացնենք կայանի մյուս մարկետինգային ջանքերից, իրացման բաժնի ինքնագովազդը պետք է պահպանի կայանի վարկը եւ արտացոլի շուկայում նրա ունեցած դիրքը:

Այսպիսով, բուն կայանի մարկետինգի կամ ինքնագովազդի անհրաժեշտությունը նշանակալիորեն աճել է և որակապես փոխվել է: Դա գործունեության այնպիսի ոլորտ է, որն օգնում է կայանին՝ շահեկանորեն առանձնանալ շուկայում: Այն նաեւ լրացուցիչ շահույթ է ապահովում հեռուստադիտողների թվի մեծացման հաշվին, բարելավում է ֆինանսական արդյունքները՝ օգնելով իրացման բաժնին ավելի լավ աշխատելու: Մարկետինգի (ինքնագովազդի) բաժինները պետք է գործեն ակտիվորեն եւ ձեռներեց կերպով՝ իրենց հետեւից տանելով կայանի բոլոր բաժիններին: Այս պատճառով մարկետինգը պետք է վերահսկվի եւ աջակցություն ստանա դեկավարության կողմից:

### ***Ինչպես հասնել արդյունքների***

Ինչ հատկություններ պետք է ունենա մարկետինգի տնօրենը: Ամենից առաջ նա պետք է ստեղծագործ անհատ լինի: Նույնքան կարեւոր են հաեւ կազմակերպական հմտությունները, անձնական հատկանիշները, որոնք հնարավորություն կտան հաջողությամբ համագործակցել կազմակերպության բոլոր բաժինների հետ: Կարեւոր են նաեւ շնորհանդեսներում ելույթ ունենալու եւ լսարանի հետ շփվելու կարողությունները: Կենսականորեն կարեւոր նշանակություն ունի «հրնթացս մտածելու» եւ հիմնահարցերի ստեղծագործական լուծումներ գտնելու ընդունակությունը: Դուք փնտրում եք մեկին, որը նշանակալի բարձր, մեծ նվիրում պահանջող դիրք պետք է զբաղեցնի, սակայն կարեւոր է նաեւ կայանի «ոճին» ու վարկին նրա համապատասխանությունը:

Ինչ հայտանիշներով եք դուք իմանում, որ ձեր մարկետինգի բաժինը հաջողությամբ է աշխատում: Նայեք այն թվերին, որոնք ցույց են տալիս ձեր հեռուստալսարանը, հատկապես նրա այն հատվածը, որն առաջինն է միացնում ձեր ինքնատիպ ծրագրերն ու նորությունների թողարկումները: Որքան ժամանակ է ծրագիրը մնում եթերում եւ ինչ որակով. ահա ծրագրի հաջողության հայտանիշը:

Մշակե՞լ է, արդյոք, մարկետինգի բաժինն իր գովազդային պլանը, որը թիրախային լսարանին կհասնի առնվազն երեք անգամ, գերադասելի է՝ մի քանի տարբեր լրատվամիջոցներով: Օգտագործո՞ւմ է, արդյոք, ձեր բաժինը ձեռքի տակ եղած տեղական գովազդային հրատարակություններն ու հրապարակումները: Ի՞նչ ակտիվությամբ է ինքնագովազդի ձեր բաժնի վարիչն առաջարկում նոր գաղափարներ կամ նախագծերի իրականացման ուղղությամբ աշխատում այլ բաժինների հետ: Արդյոք ձեր կայանի ամբողջ գրագրությունն է իրականացվում նույն լոգոտիպով ու ձեւավորմամբ: Հիշատակո՞ւմ են, արդյոք, ձեր կայանը տեղական հեռուստատեսային քննադատները (եւ հարգո՞ւմ են, արդյոք, ձեզ): Այցելո՞ւմ են ձեզ տեղի բնակչության խմբերը՝ իրենց

խնդրանքներով ու գաղափարներով: Գ-ո՞հ են արդյոք պատվիրատուներն այն բանից, թե ինչպես է կայանը ներկայացնում իրենց անունից տրվող գովազդը: Եթե բնակչությունը գիտի ձեր կայանը եւ հետաքրքրվում է նրանով, եթե մարդիկ գերադասում են միացնել ամենից առաջ ձեր ալիքը եւ հետաքրքրվում են ձեր ծրագրերով, եթե ձեր մարկետինգի բաժնի ու մյուս բաժինների միջեւ ձեւավորված է սերտ համագործակցություն, ապա դուք, հավանաբար, բաժնի (կենսական բաժնի) հրաշալի ու հուսալի վարիչ ունեք: Այժմ մնում է ամենագլխավորը. այդ մարդուն ձեզ մոտ պահել հնարավորինս երկար ժամկետով:

Եթե այս համառոտ տեսությունից թվա, թե մարկետինգի կամ ինքնագովազդի համար պատասխանատու անձն է ամբողջ կայանի հաջողության գլխավոր դերակատարը, ապա պատճառն այն է, որ հենց այդ պաշտոնը կարող է բազմաթիվ բնագավառներում ստացվող զուտ շահույթի չափերի վրա ազդեցություն ունենալ: Մարկետինգը չի կարող թույլ ծրագրի համար գլխասպառույտ հաջողություններ ապահովել: Այն չի կարող կտրուկ փոխել ձեր գովազդային գործակալների որակական կազմը կամ ստիպել, որ նորությունների ձանձրալի ծրագիրը փայլատակի: Սակայն լավ մարկետինգը կարող է լավ «սկզբնական նյութից» հաջողություն «կռել»: Ղեկավարության աջակցությամբ, նոր գաղափարների ու նոր մեթոդների կիրառմամբ, գիտակցելով նորամուծությունների պահանջը եւ պարզեւտրվելով իր ջանքերի համար՝ մարկետինգի բաժինը կարող է հաջողության հասնել:

## VIII ԳՈՎԱԶԴ

Ինչ է գովազդումը: Գ-ա մի հաղորդագրություն է, որի դիմաց վճարում է որոշակի հովանավոր, եւ որը հաղորդվում է որեւէ լրատվամիջոցով: Գովազդումը մի հաղորդում է, որն իր մեջ համոզմունք ունի: Այն չեզոք չէ, այն անաչառ չէ, այն ասում է. «ես պատրաստվում եմ վաճառել ձեզ արտադրանք կամ գաղափար»: Շատ առումներով դա ամենաուղղակի ու բաց քարոզչություն է: Գովազդի մեծ մասը բաժին է ընկնում ապրանքների ու ծառայությունների իրացմանը: Առավել որոշակի գովազդումը կարող է փորձել անել հետեւյալը՝

- խթանել արտադրանքի մասին տեղեկացվածությունն ու նրա փորձարկումը.
- նոր արտադրանքը ներկայացնել շուկային.
- պահպանել շուկայի ընթացիկ վիճակը.
- նորից գործի դնել չհաջողած ապրանքանշանը.
- փոխել սպառողի դիրքորոշումը.
- օգնել իրացման բաժնի աշխատակիցների ջանքերին.
- ստանալ ուղղակի տվյալներ սպառողի մասին:

Անկախ իրեն բնորոշ նպատակից, յուրաքանչյուր գովազդի մեջ առկա է երկու բաղկացուցիչ. շուկայական հիմքը եւ շփումների ժամանակ համոզվածությունը:

### ***Գովազդի տեսակները***

#### ***Ազգային գովազդ***

Ազգային գովազդը տիրոջ կողմից առետրային նշան ունեցող այն ապրանքի կամ այն ծառայության գովազդումն է, որը վաճառվում է զանազան բաշխիչ ցանցերի կամ խանութների միջոցով, որտեղ էլ որ վերջիններս գտնվեն: Սա չի նշանակում, թե արտադրանքն անպայման վաճառվում է երկրի ներսում: Գովազդի նպատակն է ապրանքի կամ ծառայության անվան ու նրա օգտագործման, օգտակարության ու առավելությունների մասին իրազեկել այնպես, որ սպառողները հակվեն գնելու կամ պատվիրելու այն ցանկացած հարմար ժամանակ եւ ցանկացած հարմար տեղում: Ազգային գովազդը առավել ընդհանուր ուղղվածության գովազդն է: Այն հատկապես մանրածախ ապրանքների դեպքում հազվադեպ է պարունակում կոնկրետ գներ, տեղեկություններ, թե որտեղ կարելի է ձեռք բերել կամ՝ տեղեկություններ ապրանքի իրացման հատուկ միջնորդական ծառայությունների մասին: Ազգային գովազդի նպատակն է հասնել արտադրանքի պահանջարկ առաջացնելուն:

#### ***Տեղական գովազդ***

Տեղական գովազդն օգնում է ոչ միայն վաճառելու արտադրանքը, այլև գնորդներին հրավիրելու որոշակի խանութներից գնումների: Տեղական գովազդը պետք է գնորդի համար հիմնավորի տվյալ խանութից գնումներ կատարելու նպատակահարմարությունը: Հենց այս պատճառով տեղական գովազդը խիստ յուրահատուկ է գնորդի համար օգտակար լինելու տեսանկյունից: Տեղական գովազդը հատուկ նշանակություն է տալիս գինն, հատկապես՝ մանրածախ ապրանքների համար: Այն նաեւ ներկայացնում է խանութների աշխատաժամերը, վարկային քաղաքականությունը եւ ցանկացած այլ տեղեկություն, որով նույն ապրանքները վաճառող մեկ խանութն առանձնանում է մյուսից:

Քանի որ մանրածախ առետրի շրջանառության արդյունավետությունը կախված է գնորդների ակտիվությունից, գովազդը հաճախ տեղեկություններ է տալիս ընթացիկ զեղչերի մասին. վաճառողները հուսով են, որ գալով նման ապրանքները գնելու, գնորդը կարող է գնել նաեւ առանց զեղչի վաճառվող ապրանքներ:

#### ***Հեռուստատեսություն***

Հեռուստատեսության գլխավոր առավելությունն այն է, որ այն միլիոնավոր ընտանիքների համար հաղորդակցության գլխավոր միջոցն է: Համարյա յուրաքանչյուր ոք,



անկախ իր սոցիալական վիճակից, կանոնավոր դիտում է մի քանի հեռուստածրագրեր: Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ ցանկացած տարիքի եւ ցանկացած եկամուտ ունեցող կանայք ու տղամարդիկ կանոնավոր հեռուստացույց են դիտում:

Հեռուստատեսությունը գովազդատուի տեղեկությունները մատուցում է նրա համար առավել արդյունավետ եղանակով՝ համատեղելով պատկերը, ձայնը, շարժումը եւ գույնը: Արտադրանքի նկարագրությունն առավել վառ կարելի է ներկայացնել հենց հեռուստատեսությամբ: Այն հավասարը չունեցող հնարավորություն է տալիս ցուցադրելու արտադրանքի բարեմասնությունները նեղ ընտանեկան մթնոլորտում: Հեռուստատեսությունն արագ ազդող միջոց է, հատկապես՝ նոր արտադրանքի կամ արդեն լավ հայտնի արտադրանքի նոր կարելուր առանձնահատկության համար: Հեռուստատեսությամբ արտադրանքի գովազդումը դրա վաճառքում աջակցություն ստանալու ծանրակշիռ եղանակ է:

### ***Վարկանիշային (ռեյտինգային) համակարգ***

Հեռուստատեսությունը լրատվության մի միջոց է, որի հաջողությունը գնահատվում է բացառապես հեռուստացույց դիտող լսարանի մեծությամբ: Հեռուստադիտողների քանակը սովորաբար գնահատվում է վարկանիշով (ռեյտինգով):

Հեռուստատեսությունը «գնվում է» գումարային վարկանիշի հիման վրա: Մեկ վարկանիշը որոշակի տարածաշրջանում (դա կարող է լինել ողջ երկիրը կամ սահմանափակ շուկա) հեռուստացույց ունեցող ընտանիքների ընդհանուր թվի մեկ տոկոսն է: Ասենք 12 վարկանիշը նշանակում է, որ տվյալ տարածաշրջանում հեռուստացույց ունեցող ընտանիքների 12 տոկոսն այդ կայանն է դիտում: Հեռուստագովազդը հազվադեպ է գնվում «ծրագիր՝ ծրագրի հետեւից» սկզբունքով: Սրա փոխարեն գովազդատուները կազմում են մի շարք ծրագրերում եւ օրվա տարբեր ժամերին գովազդային հայտարարությունների փաթեթի հեռարձակման կարգացուցակը: Այդ կարգացուցակի ներգործուն լինելը (դիտվող գովազդի քանակը) չափվում է առետրային գովազդի համար գնված բոլոր ժամանակամիջոցների ընդհանուր վարկանիշից ելնելով (գումարային վարկանիշ և ԳՎ):

Գովազդատուները գումարային վարկանիշն օգտագործում են նաեւ հասանելիության (ՀՍ) եւ հաճախության (ՀՃ) հարաբերակցությունը ստուգելու համար: Այդ հարաբերակցությունը կարելի է արտահայտել մաթեմատիկական բանաձեւերով.

$$\text{ՀՍ} \times \text{ՀՃ} = \text{ԳՎ}, \quad \text{ԳՎ} : \text{ՀՍ} = \text{ՀՃ}, \quad \text{ԳՎ} : \text{ՀՃ} = \text{ՀՍ}$$

ԳՎ համակարգի հիմնական առավելություններից մեկն այն է, որ նա ապահովում է ընդհանուր բազա, որի մեջ համամասնորեն մտնում են բոլոր չափսերի շուկաները: Նույն գումարային վարկանիշը Երեւանում ճիշտ նույն հարաբերական նշանակությունն ունի, ինչ Գավառում: Սակայն մի շուկայի ԳՎ-ը չի կարող համեմատվել այլ շուկայի ԳՎ հետ, եթե շուկաները նույն չափսերը չունեն: Հեռուստատեսության առետրային եթերաժամի արժեքն էլ տարբեր քաղաքներում տարբեր է:

### ***Մահմանումներ***

Վարկանիշ և Տվյալ շուկայում հեռուստացույց ունեցող ընտանիքների այն քանակը, որ կայանն ընդգրկում է իր ծրագրով: Այդ քանակը տատանվում է օրվա ժամերից կախված: Կայանը կարող է 18:00-ից մինչեւ 18:30-ը ունենալ 10 վարկանիշ, իսկ 21:00-ից 21:30-ը՝ 20 վարկանիշ:

Գումարային վարկանիշ և Մեկ վարկանիշը տվյալ շուկայի համար հաշվարկված բնակչության մեկ տոկոսն է: Հեռուստատեսությունում դա տվյալ տարածաշրջանում հեռուստացույց ունեցող ընտանիքների մեկ տոկոսն է: Գումարային վարկանիշը մեկ շաբաթում կամ ամսում, կամ գովազդային կարգացուցակի ողջ տեւողության ընթացքում այդ շուկայում հեռուստատեսային հեռարձակումների ներգործության ընդհանուր արդյունքն է:

Հասանելիություն - Տվյալ լրատվամիջոցի ընդգրկված ընդհանուր լսարանը:

Հաճախություն - Տվյալ ժամանակահատվածում մեկ ընտանիքի կամ առանձին անհատի՝ առևտրային գովազդի ազդեցությանը ենթարկվելու քանակը:

Միացված ընդունիչներ - Ցանկացած կոնկրետ ժամանակում միացված հեռուստացույցների քանակը:

Լսարանի հատված - Որոշակի ծրագրի վրա կարգաբերված հեռուստացույցների քանակը:

Գովազդի ուղղում - Գովազդատուի հետ համաձայնեցված առևտրային հայտարարություն, որը տրվում է չհեռարձակված կամ ոչ ժամանակին հեռարձակված գովազդի փոխարեն:

### ***Հեռուստալսարանի բաժինը***

Այն դեպքում, երբ վարկանիշը հեռուստատեսության լսարանի վիճակագրության հիմնական չափորոշիչն է, մի այլ չափանիշ՝ լսարանի բաժինը, կիրառվում է ծրագրի հաջողությունը չափելու համար: Այն օգտագործվում է որոշելու համար, թե ինչպես է ծրագիրը մրցակցում իր ուղղակի մրցակիցների հետ:

Այդ բաժինը հեռուստացույց դիտող ընտանիքների այն տոկոսն է, որոնք նայում են տվյալ ծրագիրը:

### ***Ցանցային եւ տեղական գովազդ***

Հեռուստացանցն ընդգրկում է նույն աղբյուրից ստացված նույն ծրագիրը հեռարձակող երկու կամ ավելի կայաններ:

Ցանցային գովազդն ունի երեք հիմնական բնորոշիչներ՝

1. նրանում ներգրավված են համեմատաբար քիչ գովազդատուներ.
2. հեռուստատեսության ցանցային գովազդն իրականացվում է այլ լրատվամիջոցների ունեցածից արմատապես տարբերվող մասշտաբներով
3. այն գնվում է պայամանագրի հիման վրա՝ առաջարկով եւ պահանջարկով սահմանվող գնով:

Գները սահմանելիս ամբողջական վարկանիշը կարելու էրազույն գործոնն է, ընդամին՝ ծրագիրը դիտող լսարանի ժողովրդագրական տվյալները երկրորդական նշանակություն են ստանում:

### ***Գովազդային ժամանակի վաճառքը տեղական կայաններում***

Շատ գովազդատուներ չեն կարողանում օգտագործել ցանցային հեռուստատեսությունը կամ ծախսերի մեծության, կամ այն պատճառով, որ իրենց արտադրանքը դեռեւս չի տարածվում համազգային մասշտաբով: Երբեմն ազգային գովազդատուն կարող է ավելացնել իր գովազդային արշավի ծավալը՝ եթերաժամ գնելով տեղական խոստումնալից հեռուստակայաններում:

Գովազդատուները եթերաժամը գնում են՝ ելնելով հեռուստակայանի հեռարձակման տարածաշրջանից:

Գովազդը «սպոտներում» (գովազդային միջարկություններում, ներդիրներում) տեղադրելը ավելի բարդ խնդիր է, քան ցանցային գովազդը՝ ներգրավված կայանների եւ շուկաների քանակի պատճառով: Գովազդատուի առաջադրած գովազդային մակարդակը կանխատեսելու համար անհրաժեշտ է ծանոթանալ հետեւյալ ցուցումներին եւ ունենալ հետեւյալ կետերի պատասխանները.

1. Համառոտ շարադրանք՝

- Հաճախորդը
- Արտադրանքը
- Ընդհանուր ֆինանսական նախահաշիվը
- Գովազդային արշավի ժամկետները
- Օրվա հատվածները
- Գովազդի տեսողությունը
- Գումարային վարկանիշի առաջադրված մակարդակի հիմնավորումը
- Հնարավոր լսարանը

- Վերլուծություն կատարելով կամ առանց դրա
2. Վաճառքի ցուցումներ`
- Այն առևտրային հայտարարությունների սահմանափակում, որոնք սխալների պատճառով տրվում են կարգացուցակից դուրս կամ կրկնվում են
  - Օրվա հատվածում ծախսերի նշանակալիություն (բաշխում)
  - Պահանջվող նվազագույն վարկանիշ
  - Հասանելիության կարեւորություն հաճախության համեմատ
  - Գովազդային ընդմիջումների ցանկալի բաշխում
  - Ծրագրի բովանդակության սահմանափակում

***Տեղական կայանների գովազդային միջարկությունների եւ եթերաժամի վաճառք ու ժամանակացույցի կազմում***

*Լավ գովազդային գործակալը պետք է ծանոթ լինի տեղական կայանների եթերաժամի եւ գովազդային միջարկությունների վաճառքի առանձնահատկություններին:*

***Հեռուստատեսային օրը***

Տեղական կայաններում կարճ գովազդային հայտարարություններն ու գովազդը հաճախ վաճառվում են այնպես, որ նախապատվությունն առավել տրվում է օրվա հատվածներին, քան որոշակի ծրագրին: Օրվա յուրաքանչյուր հատված տարբերվում է լսարանի չափերով եւ ժողովրդագրական գրաֆիկով: Վաճառողները պետք է ծանոթ լինեն օրվա տարբեր հատվածների լսարանի կազմին:

Հետևյալ բաժանումները տիպական են.

- Առավոտ և7:00և9:00, երկուշաբթի և ուրբաթ
- Ցերեկային ժամանակ և 9:00և16:30, երկուշաբթի և ուրբաթ
- Վաղ նախապիկային ժամանակ և19:00և20:00, երկուշաբթի և ուրբաթ
- Պիկ ժամանակ և 20:00և23:00, երկուշաբթի և շաբաթ եւ` 19:00և23:00` կիրակի
- ՈՒշ հետպիկային ժամանակ և 23:00և1:00, երկուշաբթի և ուրբաթ:

***Չերաշխավորված գովազդի սակագին***

Հեռուստատեսության եթերաժամանակի եւ գովազդային միջարկությունների մեծ մասը վաճառվում է այսպես կոչված չերաշխավորված գովազդի սակագների (որ ավելի ցածր են քան սովորականները) հիման վրա, ինչի համաձայն գովազդատուն գովազդային գործակալին իրավունք է տալիս իր գովազդային ժամանակը վերավաճառել, եթե ավելի բարձր գին առաջարկող գովազդատու լինի, կամ եթե տվյալ ժամանակը մտնում է այլ գովազդատուի գնած գովազդային փաթեթի ժամանակի մեջ: Որոշ կայաններ առաջարկում են չերաշխավորված գովազդի սակագների երկու տարբերակ: Երբ կայանն իրավունք ունի այլ գովազդատուի վաճառելու ցանկացած ժամանակ, այդ թվում նաեւ հեռուստահաղորդման ժամանակը, սակագինը ամենացածրն է եւ կոչվում է «անհապաղ առավելություն տալու» սակագին: Երբ կայանն առավելության իրավունքը կարող է փոխել` միայն սկզբնական գովազդատուին երկու շաբաթ առաջ ծանուցելուց հետո, սակագինը անվանվում է «երկշաբաթյա ծանուցմամբ առավելություն տալու» սակագին եւ ավելի բարձր է: Իսկ ամենաբարձր սակագները սահմանվում են երաշխավորված գովազդային ժամանակի համար:

***Հատուկ հաղորդումներ***

Նորությունների, եղանակի տեսության, սպորտային նորությունների ու մեկնաբանությունների եւ նման այլ ծրագրերը կոչվում են հատուկ հաղորդումներ, որոնցում առևտրային հայտարարությունների ժամանակը առավել բարձր սակագներով է վաճառվում:

***Շեղում ժամանակացույցից***

Դուք կարող եք իջեցնել սակագները` ժամանկը վաճառելով առանց ժամանակացույցի, այսինքն` գովազդը տեղադրելով ոչ թե ինչևոր որոշակի ժամանակում, այլ երբ դա հարմար է կայանին:

### ***Փաթեթային սակագներ***

Դուք կարող եք կազմել օրվա տարբեր հատվածների ժամանակամիջոցների ձեր սեփական ընտրությունը եւ այն վաճառել իբրեւ ամբողջություն (փաթեթ): Այդ փաթեթին կարող եք տալ ցանկացած անվանում եւ սահմանել ավելի ցածր գին, քան եթե այդ նույն ժամանակահատվածները վաճառեիք առանձին առանձին: Փաթեթի սակագինը բանակցությունների նյութերից մեկը պետք է լինի: Դուք պետք է օրվա բոլոր հատվածներից կազմեք փաթեթ՝ շեշտը դնելով «տոննաժի» վրա:

### ***Արտադրանքի պաշտպանություն***

Յուրաքանչյուր գովազդատու ցանկանում է, որ մրցակցող արտադրանքների գովազդային հայտարարությունները իրարից հնարավորինս հեռացված լինեն: Սա հարց է առաջ բերում, թե գովազդը մրցակիցներից ինչ պաշտպանություն կստանա: Թեպետ որոշ կայաններ հայտարարում են, թե իրենք ձգտում են մրցակցող գովազդների միջեւ ընկած ժամանակահատվածը հասցնել 5x10 րոպեի, այսուհանդերձ մեծ մասը նշում է, թե իրենք կարող են միայն երաշխավորել, որ այդ հայտարարությունները եթե չեն արձակվի կողքեկողքի կամ մեկ գովազդային ընդմիջման ժամանակ:

# IX ԳՈՎԱԶԴԱՅԻՆ ԺԱՄԱՆԱԿԻ ՎԱՃԱՌՔԸ ՓՈՔՐ ԵՎ ՄԻՋԻՆ ՇՈՒԿԱՆԵՐՈՒՄ

Փորձենք մտածել, թե համեմատելի՞ են արդյոք այն ժամանակն ու ջանքերը, որ կայանը ծախսում է եկամուտներ ստանալու եւ մնացած ամեն ինչի վրա: Կայանի ֆինանսական դրույթն իրականում շատ պարզ է. ցանկալի է, որ եկամուտների եւ ծախսերի արդյունքն ամփոփելիս առաջինները գերազանցեն երկրորդներին: Քանի որ ծախսերի բազմաթիվ հոդվածներ գոյություն ունեն, որոշ գլխավոր մենեջերներ ժամանակի ու ջանքերի մեծ մասը տրամադրում են ոչ թե եկամուտների, այլ ծախսերի հետ աշխատելուն:

Դուք բավականաչափ միջոցներ եք, արդյոք, ներդրել իրացման բաժնի գործունեության համար: Ձեր գովազդային գործակալների համար ծախսված գումարները հաշվում եք ծախս, թե՞ ներդրում: Դրանք պետք է համարել ներդրում, ընդ որում ոչ խոշոր՝ եթե գործակալները բավականաչափ ագրեսիվ են, նպատակամետ, լավ պատրաստված եւ խելացիորեն ուղղորդելի:

Այստեղ է, երեւի, մեր առաջին հիմնախնդիրը: Արդյոք ձեր գովազդային գործակալներն իրականում լա՞վ են պատրաստված, ունե՞ն նպատակամետություն եւ ճիշտ ուղղվածություն: Հնարավոր է՝ ոչ, քանի որ իրացման բաժնի մենեջերների մեծ մասը պատրաստ չէ գործակալների մասնագիտական ուսուցում իրականացնելու, նրանց նպատակամղելու եւ նրանց գործունեությունն ուղղորդելու: Դա նրանց մեղքը չէ: Շատերն իրացման բաժնի մենեջերներ են դարձել, քանի որ եղել են գովազդային գործակալներից լավագույնը: Սակայն սա դեռ չի նշանակում, թե նրանք կարող են սովորեցնել եւ նպատակամղել նաեւ մյուսներին:

Ձեր կայանում ներդրումներ կատարեք: Հետագոտեք գովազդային բաժնի աշխատակիցներ պատրաստելու հնարավորությունները: Ձեր կայանի աշխատակիցներին ուղարկեք սեմինարների՝ վերապատրաստման: Առավել պատրաստված եւ նպատակամետ գովազդային գործակալները ձեր կապիտալ ներդրումները վերադարձնելու լավագույն երաշխիքն են: Առավել լավ սովորած մենեջերները ավելի մասնագիտորեն կկառավարեն: Այս շրջապտույտը շարունակելի է...

Փոքր շուկաների հեռուստակայանները պետք է դառնան ավելի լավը, զարգանան եւ բարգավաճեն՝ օգտագործելով սեփական հնարավորությունները:

Հիմա այն ժամանակաշրջանը չէ, երբ հաջողության չափանիշ էր համարվում եթերային ժամանակի վաճառքի ծավալների մեծացումը: Այժմ գովազդային ու մարկետինգային գաղափարներ, այսինքն՝ ստեղծագործական հայեցակարգեր վաճառելու ժամանակաշրջան է: Մենք պետք է պատրաստ լինենք աշխատելու իբրեւ տեղական գործարարների համար գովազդի ու շուկայի խորհրդատուներ: Հաճախորդը մեզանից պետք է ստանա հատուկ իր համար կատարված հետազոտությունների արդյունքներ ու պատրաստված խորհուրդներ եւ ոչ թե մշուշոտ առաջարկներ:

## ***Գովազդատուի նոր հնարավորությունները***

Շատ կայանների գործունեությունը կախված է հիմնականում գովազդի երկու տեսակներից: Համազգային մակարդակով հիմնականում գովազդվում են երկրի հիմնական քաղաքներում գործող ավիատղիներն ու բանկերը: Տեղական մակարդակով գովազդվում են հիմնականում լայն սպառման ապրանքները, այսինքն՝ դեպի ձեր հիմնական հեռուստադիտողը կողմնորոշված արտադրանքներն ու խանութները:

Էլ ո՞վ է ցանկանում ներկայանալ ձեր հեռուստադիտողին: Գույություն ունեն հսկայական թվով ընկերություններ, որոնց, հնարավոր է, դուք երբեք չեք էլ դիմել, որոնց առջեւ, սակայն ծառացած է հետեւյալ հիմնախնդիրը՝ ինչպե՞ս ներկայանալ սպառողին եւ ինչպե՞ս վերջինիս ներկայացնել սեփական արտադրանքը:

Բնականաբար, մենք չենք դիմում նրանց, քանի որ մենք զանգվածային լրատվության միջոց ենք:

Միայն է: Մենք ոչ միայն զանգվածային լրատվության միջոց ենք, այլեւ զանգվածների համար լրատվության միջոց՝ ինչքան էլ փոքր լինի այդ զանգվածների

լսարանը: Եթե նույնիսկ դուք շատ քիչ հեռուստադիտող ունեք (անվանենք այն «թիրախային լսարան»), միեւնույն է, հեռուստատեսությունը մյուս լրատվամիջոցներից առավել մատչելին է:

Կա՞, արդյոք, ձեր քաղաքում մի գործարան, որը շրջակա միջավայրն աղտոտելու պատճառով հիմնախնդիրներ ունի տեղական իշխանության հետ եւ անգամ՝ կադրեր ներգրավելու հարցում: Եթե գործարանը փորձում է լուծել այդ խնդիրը, օգնեք նրան՝ այդ տեղեկությունը հեռուստատեսության միջոցով ներկայացնելով ընտրողներին:

Եթե տեղի գարեջրի գործարանը ցանկանում է կրկնապատկել արտադրությունը, ինչը նշանակում է, որ շուկայում ավելի շատ գարեջուր է հայտնվելու, առաջարկեք նրան ձեր գովազդային ծառայությունները:

Գուցե ձեր քաղաքի հիվանդանոցին շտապ անհրաժեշտ է բուժանձնակա՞զմ, իսկ դպրոցին՝ որակյալ ուսուցիչներ: Ինչու՞ չօգտագործել հեռուստատեսային դիմամիկ ու հուզական գովազդը՝ թերթային անշարժ սյունակի փոխարեն:

Իսկ չի՞ կարելի, արդյոք, հեռուստատեսության ուժն օգտագործել այն հայտարարություններն աշխուժացնելու համար, որոնք մենք սովոր ենք տեսնել թերթերում, ստեղծել այդ հայտարարությունների առաջարկած ծառայությունների վաճառքի ծրագրեր:

Օգտագործո՞ւմ են, արդյոք, ձեր գովազդային գործակալներն իրենց հնարամտությունները, թե՞ օրերով նստում են իրենց աշխատասենյակում՝ սպասելով հավանական պատվիրատուների հեռախոսազանգերին: Նրանք զանգահարո՞ւմ են, արդյոք, հավանական գովազդատուներին: Եթե գովազդատուները շահագրգռված են իրենց արտադրանքը կամ ծառայությունները վաճառելու, ապա ձեր գովազդային գործակալներն էլ պետք է շահագրգռված լինեն ձեր ամենաթանկ սպրանքը՝ եթերային ժամանակը վաճառելու:

Յուրաքանչյուր ոք, ով օգտվում է այս կամ այն տպագիր հրատարակության գովազդային ծառայություններից, ընդունում է դրա անհրաժեշտությունը, քանի որ նրա հաճախորդների թիվն անմիջապես սկսում է աճել: Տեղական թերթերն ու ռադիոկայանները կարող են ձեր գովազդային գործակալներին առավելություններ տալ: Ամեն դեպքում, մի բավարարվեք միայն հիմնական մասնագիտացված թերթերում կամ առավել հայտնի ռադիոկայաններում գովազդ տեղադրելով, փոքր տպաքանակով թերթերում զետեղված գովազդն էլ կարող է հայտնաբերել հավանական պատվիրատուների, որոնք նախկինում չէին օգտվում գովազդի ծառայություններից, սակայն ձգտում են իրենց ներկայացնել շուկայում:

### ***Գլխավոր մենեջերի դերը զարգացման գործում***

Շատ կայանների գլխավոր մենեջերներ չեն զբաղվում ժամանակի վաճառքի հարցերով կամ այն պատճառով, որ չեն գիտակցում այդ գործընթացի էությունը, կամ վախենում են մերժումից, կամ էլ պարզապես չեն ուզում միջամտել:

Դա ոչ մասնագիտական մոտեցում է, քանի որ իրականում գլխավոր մենեջերը հենց կայանը ներկայացնող այն անձնավորությունն է, որը կարող է ազդել գովազդային արշավ սկսելու կամ այն շարունակելու մասին գովազդատուի որոշման վրա, լինի դա առկա, թե հնարավոր գովազդատու:

Կայանի նախագահը, փոխնախագահը եւ գլխավոր մենեջերը իրենց գործունեության բերումով ճանաչում են որոշումներ ընդունելու լիազորություններ ունեցող մի շարք մարդկանց: Վերոհիշյալ եռյակը կարող է իր ծանոթություններն օգտագործել կազմակերպելու հանդիպումներ, որոնք ձեր գովազդային գործակալները կարող են օգտագործել իրենց ծառայությունները ներկայացնելու համար:

Գլխավոր մենեջերները հաճախ թերագնահատում են շուկայի վրա իրենց ունեցած ազդեցությունը: Մակայն հեռուստատեսության իշխանությունը հաճախ պայմանավորում է հենց կայանի մենեջերի ազդեցությունը: Մենեջերները, լինելով քաղաքապետից հետո շուկայի վրա ուժեղ ազդեցություն ունեցող երկրորդ անձնավորությունները, կապված են թերթերի հրատարակիչների հետ: Եվ եթե մենեջերը հայտնվում է էկրանին (ասենք օրախնդիր մեկնաբանություններով) նրա հանրաճանաչության եւ իշխանության գործոններն ավելի ազդեցիկ են դառնում, քան հրատարակիչին:

Հեռուստագովազդը տեղեկատվության միակ տեսակն է, որը միավորում է պատկերը, ձայնը եւ շարժումը: Այդ երեք տարրերը առաջացնում են սպառողի հուզական արձագանքը: Գովազդի մյուս բոլոր տեսակները պասիվ են:

# Մ ԻՐԱՑՄԱՆ ԲԱԺՆԻ ՄԵՆԵՉՄԵՆԹ

Հեռուստակայանի՝ դեպի շուկան կողմնորոշվելու ձգտման համեմատ գովազդային ժամանակը վաճառելու նրա քաղաքականությունը պետք է դառնա առավել շուկայական եւ առավել կողմնորոշված դեպի հաճախորդը: Գովազդային գործակալները պետք է իմանան, թե ինչպես բավարարեն հաճախորդի պահանջումները եւ ընկերության համար շահույթ ապահովեն: Նրանք պետք է կարողանան աշխատել իրացման տվյալների հետ, որոշել հաճախորդի հնարավորությունները, հավաքել շուկայական «հետախուզական» տվյալներ եւ մշակել մարկետինգի ռազմավարություն ու պլաններ: Գովազդային գործակալները, հատկապես՝ իրացման բաժնի կառավարման բարձր օղակներում աշխատողները, պետք է ունենան մարկետինգային վերլուծություններ կատարելու հմտություններ: Իրացման բաժնի աշխատակիցներն առավել արդյունավետ կաշխատեն, եթե իբրեւ հեռանկարային կողմնորոշիչ ընտրեն շուկան եւ ոչ թե իրացումը:

## ***Գովազդային գործակալի գործունեության ռազմավարության մշակում***

Մենք բոլորս գիտենք, թե ինչ հմտություններ պետք է ունենա գովազդային գործակալը: Դուք պետք է ունենաք համառություն, գիտելիքներ եւ շփվելու ընդունակություններ: Վերջինս ենթադրում է ինչպես լսելու, այնպես էլ խոսելու ընդունակությունը: Ձեր գլխավոր զենքը ձեր ականջն է: Դուք պետք է նախ պարզեք ձեր հաճախորդի նպատակները, այնուհետեւ՝ ձեր ընդունակություններն օգտագործեք նրա նպատակներն իրականացնելու համար: Եթե ձեր եւ ձեր գովազդատուի նպատակները չեն համընկնում, ապա դուք դատապարտված եք ձախողման եւ իզուր ժամանակ եք վատնում: Պարզեք, թե ինչ է նա ուզում եւ ինչ է նրան անհրաժեշտ. սրանք միշտ չէ, որ միեւնոյն բանն են: Հասցրեք նրան այն կետին, որտեղ նրա նպատակներն իրատեսական կլինեն: Հետո հեռուստակայանի հնարավորությունները համադրեք նրա իրատեսական նպատակների հետ: Չափազանց կարեւոր է, որ դուք չերաշխավորեք նրա գովազդի արդյունքները: Ձեր նպատակն է հեռուստալսարանին ներկայացնել վաճառողին եւ ոչ թե վաճառել վերջինիս ապրանքները: Դուք հանդես եք գալիս ուղերձ փոխանցող մարդու դերում: Եվ եթե լսարանը չի ընդունում այդ ուղերձը, ապա մեղավորը դուք չեք: Ուղերձը կարող է սխալ լինել: Գները կարող են չափազանց բարձր լինել: Նրա հեղինակությունը կարող է վարկաբեկված լինել: Ուղղորդեք նրան դեպի իրատեսականը: Դուք պետք է իմանաք նրա մրցակիցների եւ այն մասին, թե ինչով են զբաղվում վերջիններս: Հաճախորդն ուզում է ձեզանից խորհուրդ ստանալ, տվեք այն: Հիշեք. եթե նրա ջանքերը հաջողությամբ պսակվեն, ապա դուք էլ կհասնեք հաջողության:

Կարեւոր է միշտ ձգտել արժանանալու հավանական պատվիրատուների բարեհաճությանը: Պարբերաբար նրանց հիշեցրեք ձեր գոյության մասին: Այդ արեք անձամբ՝ հավանական գովազդատուի աշխատավայրում: Այնպես արեք, որ նա ճանաչի ձեզ եւ ծանոթանա ձեր ներկայացրած լրատվամիջոցին: Բացատրեք նրան գովազդի առավելությունները, հատկապես՝ հեռուստատեսային գովազդի եւ հատկապես՝ ձեր հեռուստատեսային կայանի առանձնահատկությունը: Նրան ներկայացրեք ձեր հեռուստալսարանի առավելությունները, ձեր հեռուստակայանի ու ձեր անձնակազմի հնարավորությունները: Գրավեք նրան: Ստիպեք, որ նա հավատա ձեզ: Եվ ամենից առաջ՝ ինքներդ ձեզ հավատացեք:

## ***Իրացման բաժնի աշխատակիցների աշխատանքի փոխհատուցում***

Անհրաժեշտ թվով գովազդային գործակալներ ներգրավելու համար հեռուստակայանը պետք է ունենա փոխհատուցման գրավիչ պլան: Այդ պլաններն իրարից տարբերվում են՝ կախված կայանից ու շուկայից: Փոխհատուցման մակարդակը պետք է մոտենա գովազդային ժամանակը վաճառելու պարտականությունները կատարելու եւ որակավորման համար նախատեսված «աշխատավարձի սովորական դրույքին»: Սովորական դրույքից ցածր վճարելը նշանակում է ներգրավել ցածր որակավորում ունեցող



գովազդային գործակալների, իսկ բարձր վճարելը՝ նշանակում է անել այն, ինչ չի կարելի անել:

Փոխհատուցումը կազմված է մի քանի տարրերից. հաստատագրված գումարից, չհաստատագրված գումարից, ծախսերից ու լրացուցիչ վճարումներից: Հաստատագրված գումարը՝ սովորաբար աշխատավարձը, գովազդային գործակալին կայուն եկամուտներ է տալիս: Չհաստատագրված գումարը (սովորաբար իրացման գործունեության արդյունքների հիման վրա հաշվարկված կոմիսիոն վճարն կամ պարգևավճար) արդյունավետ աշխատանքի համար գործակալին վճարվող պարգևատրում է:

### ***Ո՞վ է լավ գովազդային գործակալը***

Գովազդային գործակալներ ընտրելիս դուք չեք բախվի լուրջ հիմնախնդիրների, եթե իմանաք, թե նրանց ինչ պահանջներ պետք է ներկայացնեք: Եթե դուք համոզված եք, որ լավ գովազդային գործակալները պետք է լինեն անկաշկանդ, համառ եւ եռանդուն, ապա այդ պաշտոնի հավակնորդների հենց նշված հատկությունները պետք է ստուգեք: Սակայն համեստ, դանդաղաշարժ, չափավոր եռանդի տեր շատ մարդիկ նույնպես հաջողակ գովազդային գործակալներ են լինում: Հաջողակ գովազդային գործակալներ կարող են լինել նաեւ կարճահասակ ու բարձրահասակ տղամարդիկ եւ կանայք, նրանք, ովքեր լավ շարադրում են իրենց մտքերը եւ նրանք, ովքեր դժվարությամբ են այդ անում, նրանք, ովքեր գիտեն լավ հագնվել եւ նրանք, ովքեր պատկերացում անգամ չունեն այդ մասին: Մի խոսքով՝ գովազդային գործակալ կարող է լինել ով ասես, նույնիսկ՝ դուք: Կարելուրն այն է, որ նա իր գործից գլուխ հանի, իսկ դա դուք պետք է սովորեցնեք նրան: Ուսուցման ծրագրերը մի քանի նպատակ են հետապնդում: Գովազդային գործակալներին պետք է ծանոթացնել հեռուստակայանին ու նրա գործերի ընթացքին, ծրագրի մեջ պետք է ներառել ընկերության պատմությունը, նրա նպատակները, նրա կազմակերպական կառուցվածքը, հնարավորությունները եւ այլն: Նոր գովազդային գործակալը պետք է իմանա, թե ինչպես է աշխատում հեռուստատեսային կայանը եւ ինչպես են նրա առանձին բաժինները համագործակցում: Նրանց պետք է ցուցադրել մրցակցությունը եւ ծանոթացնել ռազմավարությանը: Նրանք պետք է իմանան հեռանկարային գովազդատուներին. ովքե՞ր են, ո՞վ է գովազդային ժամանակ գնում, ի՞նչ պարբերականությամբ է դիմում գովազդին: Գործակալներին պետք է սովորեցնել ինքն իրեն ներկայացնելու ձեւը: Նրանք պետք է սովորեն նաեւ իրենց աշխատաժամանակը առկա եւ հավանական գովազդատուների միջեւ բաշխելու ձեւը:

### ***Իրացման բաժնի ղեկավարում***

Բավական չէ նոր գովազդային գործակալներին հատկացնել աշխատատեղ, ուսուցանել եւ փոխհատուցել նրանց աշխատանքը. նրանց պետք է նաեւ վերահսկել: Վերահսկողության միջոցով ընկերությունը ղեկավարում է գովազդային գործակալներին, նրանց ստիպում առավել լավ աշխատելու: Իրացման բաժնի ղեկավարությունը Ի՞նչ չափով պետք է օգնի գովազդային գործակալներին: Սա կախված է շատ գործոններից՝ շուկայի չափսերից մինչեւ գովազդային գործակալների փորձառությունը:

Ընկերությունները հաճախ ցուցում են տալիս, թե գովազդային գործակալն ինչքան ժամանակ պետք է ծախսի հավանական գովազդատուներ փնտրելու կամ առանց նախնական պայմանավորվածության նրանց զանգահարելու, կամ այցելելու համար: Եթե գովազդային գործակալներին թույլատրես գործելու ինքնագլուխ, ապա նրանցից շատերը կաշխատեն գլխավորապես եղած պատվիրատուների հետ: Ներկա հաճախորդները լավ հայտնի են: Ո՞ր քանի որ հավանական գովազդատուների փնտրտուքը կարող է եւ իրական պատվերով չավարտվել, գովազդային գործակալները կարող են գործ բռնել միայն առկա գովազդատուների հետ: Եթե գովազդային գործակալներին չխրախուսեք հայտնաբերելու նոր պատվիրատուներ, ապա նրանք հավանական պատվիրատուների հետ գործնական հարաբերություններ հաստատելու ջանքեր չեն թափի:

Որոշ գովազդային գործակալներ գերազանց աշխատում են նաեւ առանց ղեկավարության ցուցումների: Նրանց համար վաճառքը աշխարհի ամենահետաքրքիր

գործն է: Սակայն իրացումն ու վաճառքը հաճախ ուղեկցվում են անհաջողությամբ: Չեր գործակալը կարող է բախվել մրցակից՝ ավելի համառ գործակալի կամ «դժվար» հաճախորդի հետ: Նա հաճախ բավարար իրավասություններ չի ունենում անելու այն, ինչ անհրաժեշտ է գործարքը կնքելու համար եւ հետեւաբար ձեռքից բաց է թողնում այն գործը, որի վրա բավականին ջանք էր թափել: Դեկավարությունը պետք է օժանդակի ոգեւորված աշխատանքային գործունեությունը՝ օգտագործելով կազմակերպական մթնոլորտը, իրացման քվոտաները եւ դրական խթանները:

Կազմակերպական մթնոլորտն այն վերաբերմունքն է, որ գովազդային գործակալներն զգում են իրենց հնարավորությունների եւ ընկերությունում լավ աշխատանքի համար փոխհատուցման նկատմամբ: Որոշ ընկերություններ գովազդային գործակալներին վերաբերվում են որպես անկարելի աշխատակիցների: Մյուսներն իրենց գովազդային գործակալներին համարում են հաջողության հասնելու հիմնական ուժը եւ նրանց տրամադրում են եկամուտներ ստանալու եւ ծառայողական առաջընթացի ըստ էության անսահմանափակ հնարավորություններ: Չարմանալի չէ, որ գովազդային գործակալների նկատմամբ վերաբերմունքն ազդում է վերջիններիս վարքի վրա: Եթե նրանց չեն հարգում, ապա կադրերի հոսունությունը բարձր է, իսկ աշխատանքի արդյունքը՝ վատ: Եթե նրանց հարգում են, ապա, համապատասխանաբար, կադրերի հոսունությունը ցածր է, իսկ աշխատանքի արդյունքը՝ առավել լավ:

Հատկապես կարելի է գովազդային գործակալի անմիջական ղեկավարի վերաբերմունքը: Լավ ղեկավարը մշտական շփման մեջ է իր աշխատակիցների հետ եւ միշտ պատրաստ է նրանց հետ զրուցելու: Հանգամանքներից կախված՝ իրացման բաժնի ղեկավարը հանդես է գալիս իբրեւ գովազդային գործակալի պարագլուխ, գործընկեր, ուսուցիչ կամ դաստիարակ:

Շատ ընկերություններ իրենց գովազդային գործակալների համար սահմանում են իրացման քվոտաներ՝ վաճառքի ծավալների չափանիշեր: Եվ փոխհատուցման չափն էլ հաճախ կախվածության մեջ են դնում այդ քվոտաների կատարումից: Իրացման քվոտաները սահմանվում են մարկետինգի տարեկան պլանները մշակելիս: Ընկերությունը սկզբում որոշում է այն կանխատեսելի իրացման ծավալը, որին իրապես հնարավոր է հասնել: Իրացման քվոտաները սովորաբար սահմանվում են այդ կանխատեսվածից բարձր, որպեսզի իրացման բաժնի ղեկավարներն ու գովազդային գործակալները հարկադրված լինեն աշխատելու առավելագույնս արդյունավետ: Նման պարագայում ընկերությունը, եթե նույնիսկ չհասնի քվոտաներին, ապա գոնե կիրականացնի իր կանխատեսումը:

Հեռուստակայանները գովազդային գործակալների ջանքերի արդյունավետության համար սովորաբար օգտագործում են որոշ խթաններ: Նրանք կազմակերպում են հատուկ մրցույթներ, որոնց ժամանակ գովազդային գործակալներն ավելի շատ ջանքեր են ներդնում, քան սովորաբար:

### ***Գովազդային գործակալների աշխատանքի գնահատումը***

Դեկավարությունը գովազդային գործակալներին վերաբերող տեղեկությունները ստանում է տարբեր եղանակներով: Ամենակարելիորը իրացման մասին հաշվետվություններն են: Լրացուցիչ տեղեկություններ կարելի է ստանալ անձնական դիտարկումների, հաճախորդների հետ շփումների եւ այլ գովազդային գործակալների հետ զրույցների միջոցով:

Իրացման հաշվետվությունները կազմված են լինում կատարված աշխատանքի նկարագրությունից եւ ապագա գործունեության պլանից: Ընդհանուր պլանում թվարկվում են ենթադրվող նոր հարաբերությունները: Այն գովազդային գործակալին օգնում է պլանավորելու իր գործունեությունը, իսկ ղեկավարությանը՝ հետեւելու, թե ինչպես են դրանք իրականացվում: Դրանից հետո հնարավորություն է ստեղծվում գնահատելու «իր աշխատանքը պլանավորելու եւ պլանը կատարելու» գովազդային գործակալի ընդունակությունները: Իրացման բաժնի ղեկավարը սովորաբար առաջարկում է գովազդային գործակալի պլանը կատարելագործելու եղանակները:

Հեռախոսագանգերի եւ այցելությունների մասին հաշվետվությունները ղեկավարությանը տեղեկացնում են գովազդային գործակալների աշխատանքի մասին,

ցույց են տալիս, թե ինչպես է ընթանում յուրաքանչյուր հաճախորդի հետ աշխատանքը եւ տալիս են տեղեկություններ, որոնք կարող են հետագա զանգերի ու այցելությունների համար օգտակար լինել:

Հաշվետվությունների եւ այլ տեղեկությունների օգնությամբ իրացման բաժնի ղեկավարությունը գնահատում է յուրաքանչյուր գովազդային գործակալի աշխատանքը: Այդ գնահատումը երեք առավելություն է տալիս: Նախ՝ ղեկավարությունը պետք է մշակի եւ բոլորին տեղեկացնի գործունեության արդյունքների գնահատման հստակ չափանիշները: Երկրորդ՝ ղեկավարությունը պետք է անաչառ տեղեկություններ ունենա յուրաքանչյուր գովազդային գործակալի մասին: Եվ վերջապես՝ գովազդային գործակալները պետք է իմանան, որ իրենց գործունեության համար հաշվետու են լինելու բաժնի ղեկավարության առջեւ:

### ***Գովազդային գործակալի անհատական աշխատանքը***

Դեպի հաճախորդը կողմնորոշված մոտեցումը գովազդային գործակալներին սովորեցնում է լուծել հաճախորդի առջեւ ծառայած խնդիրները: Գովազդային գործակալը սովորում է կռահել հաճախորդի հիմնախնդիրները եւ գտնել դրանց լուծումները: Սա ենթադրում է, որ հաճախորդների պահանջմունքները կհանգեցնեն գովազդային ժամանակի վաճառքի հնարավորությունների, որ հաճախորդները բարձր կգնահատեն լավ առաջարկները եւ որ նրանք կհամագործակցեն այն գովազդային գործակալների հետ, ովքեր իրենց երկարաժամկետ շահերը «սրտին մոտ են ընդունում»:

Իրացման գործի առաջին քայլը հավանական գովազդատուներ փնտրելն է կամ առանց նախնական պայմանավորվածության հավանական հաճախորդների հետ շփումը՝ կամ հեռախոսազանգով, կամ այցելությամբ: Մի խոսքով՝ դա ձեռնառու հավանական գովազդատուներին որոշելն է: Գովազդային գործակալը պետք է աշխատի բազմաթիվ հավանական գովազդատուների հետ, որպեսզի մի քանիսի հետ պայմանագիր կնքի: Նա կարող է կապվել այն կազմակերպությունների հետ, որտեղ աշխատում են հավանական պատվիրատուները, կարող է օգտագործել թերթերը, կամ, որ առավել արդյունավետ է, առանց որեւէ նախնական պայմանավորվածության այցելել հավանական պատվիրատուին:

Մինչեւ հավանական գովազդատուին զանգահարելը կամ այցելելը, գովազդային գործակալը պետք է հնարավորինս շատ բան իմանա հաճախորդի (ինչ է նրան անհրաժեշտ, ովքեր են նրա գնորդները) եւ նրա գնորդների (նրանց բնորոշիչները եւ գնումների սովորույթները) մասին: Սա ստացել է նախնական մոտեցում անվանումը: Գովազդային գործակալը պետք է իր համար որոշի հեռախոսազանգի կամ այցելության նպատակները: Գովազդային գործակալը պետք է նաեւ որոշարկի լավագույն մոտեցումը՝ անձնական այցելությո՞ւն, թե՞ հեռախոսազանգ: Անհրաժեշտ է մտածել նաեւ հեռախոսազանգի կամ այցելության ամենահարմար ժամանակի մասին, քանի որ հավանական պատվիրատուները որոշակի ժամերի շատ զբաղված են: Եվ վերջապես՝ գովազդային գործակալը պետք է մշակի նման պատվիրատուի հետ աշխատանքի ընդհանուր ռազմավարությունը: Մոտեցման փուլում գովազդային գործակալը պետք է իմանա, թե ինչպես հանդիպել հավանական գովազդատուին, ինչպես ողջունել նրան եւ ինչպես փոխհարաբերությունների լավ սկիզբ դնել: Այս ասելով՝ պետք է հասկանալ գովազդային գործակալի լավ արտաքինը, խոսակցությունը սկսելու եւ շարունակելու ընդունակությունը: Ջրույցը սկսելուն պետք է հետեւեն առանցքային հարցերը, որոնց նպատակը հաճախորդի պահանջմունքների մասին հնարավորինս շատ բան իմանալն է:

Ներկայացման փուլում գովազդային գործակալը բացատրում է հեռուստատեսությունում գովազդ տեղադրելու առավելությունները եւ ցույց է տալիս, թե գովազդատուն ինչպես կարող է փող աշխատել գովազդի միջոցով: Բացատրության ժամանակ հատուկ ուշադրություն պետք է դարձնել այն օգուտին, որ նա կարող է ստանալ: Առավել արդյունավետ մոտեցումը հանգում է պատվիրատուի պահանջմունքների բավարարմանը. նախ անհրաժեշտ է պարզել նրա պահանջմունքները եւ այնպես անել, որ հիմնականում հենց նա խոսի: Սա պահանջում է լսելու եւ խնդիրներ լուծելու ընդունակություններ ունենալ: Ներկայացման կամ գնի նշանակման ժամանակ հաճախորդները համարյա միշտ առարկություններ են ունենում: Սա կարող է

տրամաբանական կամ պարզապես հոգեբանական դիրքորոշում լինել: Երբեմն էլ առարկությունները մնում են չարտահայտված: Առարկությունները չեզոքացնելու համար գովազդային գործակալը պետք է օգտագործի դրական մոտեցում, գտնի քողարկված առարկությունները, գնորդին խնդրի բացատրելու բոլոր առարկությունները, բոլոր առարկություններն օգտագործի իբրև լրացուցիչ տեղեկություններ ստանալու հնարավորություն եւ առարկությունները վերածի իրացման գործարք կնքելու առիթի: Յուրաքանչյուր գովազդային գործակալի պետք է սովորեցնել պատվիրատուի առարկություններին պատասխանելու հմտությունները:

Այժմ արդեն գովազդային գործակալը փորձում է ավարտել գործարքի կնքումը: Որոշ գովազդային գործակալներ չեն կարողանում ավարտել գործարքը կամ այս փուլում ճիշտ չեն գործում: Հնարավոր է՝ նրանց պակասում է վստահությունը կամ գինը նշանակելիս նրանց մոտ մեղավորության զգացում է առաջանում, կամ նրանք չեն որսում գործարքն ավարտելու հարմար պահը: Գովազդային գործակալները պետք է կարողանան ընկալել այն ազդակները (ֆիզիկական շարժումները, դիտողությունները, հարցերը), որ տալիս է հաճախորդը գործարքն ավարտելիս: Օրինակ, պատվիրատուն կարող է գլխով հավանության նշաններ անել կամ հարցնել գնի ու պայմանների մասին: Գովազդային գործակալները կարող են օգտագործել գործարքն ավարտելու մի քանի միջոցներ: Նրանք կարող են խնդրել՝ նշանակելու գինը, ուսումնասիրելու պայմանագրի կետերը, առաջարկել՝ օգնել լրացնելու պատճենը կամ հարցնել, թե երբ հավանական գովազդատուն կցանկանա ձեռնամուխ լինել իր գրաֆիկի իրականացմանը:

Իրացման գործընթացի վերջին փուլը կոչվում է հաջորդող այցելություն: Այն անհրաժեշտ է, եթե գովազդային գործակալը ցանկանում է համոզվել, որ գովազդատուն գոհ է եւ եթե ցանկանում է շարունակել նրա հետ գործնական հարաբերությունները: Գովազդային գործակալը հաջորդող այցելությունը պետք է պլանավորի մինչ առաջին հանդիպման ավարտը: Նման այցելությունը վեր կհանի բոլոր խնդիրները, կհաստատի գովազդային գործակալի հետաքրքրությունը գովազդատուի նկատմամբ եւ կցրի վերջինիս բոլոր մտահոգությունները:

# XI ԻՐԱՑՄԱՆ ԲԱԺՆԻ ԱՇԽԱՏԱԿԻՑՆԵՐԻ ՈՒՍՈՒՑՈՒՄԸ

## ***Ծախս, թե՞ կապիտալ ներդրում***

Հնարավոր է պատկերացնել, որ նորությունների, տեխնիկական կամ որեի այլ բաժին, կամ հաշվապահություն աշխատանքի ընդունվեն առանց համապատասխան դիպլոմի եւ(կամ) պատրաստվածության մարդիկ: Հնարավոր է պատկերացնել, որ բժիշկը, փաստաբանը կամ հաշվապահն աշխատեն առանց այդ պատրաստվածության: Հեռուստատեսությունում նման բան լինում է:

Այս գլխում ձեզ ներկայացվող տեղեկությունները վերցված են «դառը» փորձից, այնպես որ, ինքներդ որոշեք՝ հավատա՞լ դրանց, թե՞ ոչ: Դուք չեք կարող բարելավել այն, ինչ արդեն արել եք, եթե չգիտեք, թե ինչ եք արել: Նույնն է նաեւ ուսուցման գործը: Ստեղծեք հիմք, զարգացրեք այն (նման հիմքը դառնում է մեկնարկային կետ) եւ հետո հաշվեք ձեր առաջընթացը՝ այդ կետից ելնելով: Ուսուցումն համար արժե ներդրում կատարել: Հեռուստակայանների մեծ մասն ուսուցում չի կազմակերպում դրա թանկ լինելու պատճառով: Հեռուստակայանների աշխատակիցների մոտ 10 տոկոսը զբաղվում է նրանով, որ եկամուտներ է հայթայթում: Երբ մի գովազդային գործակալը հեռանում է, ապա կայաններն անմիջապես կարիք են զգում նոր մարդու, որը զբաղվի հեռախոսազանգերով ու այցելություններով: Կայաններին թվում է, թե իրենց չեն կարող թույլ տալ ուսուցանել այդ մարդկանց: Եթե նրանք որոշում են զբաղվել իրենց գովազդային գործակալների համապատասխան ուսուցմամբ, ապա ծախսերը սկզբում մեծանում են, սակայն հեռանկարում նրանք մեծ եկամուտներ կարող են ակնկալել: Իրական ծախսի պատճառը հենց հեռուստակայանի անպատրաստ ներկայացուցիչներն են դառնում:

Քննարկվող հետագա թեմաները ցույց կտան ուսուցման ծրագրերի առավելությունները՝ ի լրումն նրա, ինչ տալիս են գովազդատուները.

- Պատվիրատու (գովազդատու)
- Իրացման բաժնի ղեկավարություն
- Գովազդային գործակալ
- Արտադրություն
- Հեռուստակայան

## ***Պատվիրատուի օգուտը***

Մտածեք միայն, թե ինչպես է հիասթափեցնում պատվիրատուին զանգվածային լրատվության միջոցների այն 50 ներկայացուցիչների հետ աշխատանքը, ովքեր կարող են քիչ բան իմանալ իրենց արտադրանքի եւ համարյա ոչինչ՝ պատվիրատուի բիզնեսի մասին: Բոլոր մարդկանց համար էլ իրենց արտադրանքը առաջնակարգ է, սակայն իրենք էլ չեն կարող ասել, թե ինչու: Պատկերացրեք, թե ինչ լավ է իրեն զգում պատվիրատուն՝ գրուցելով այնպիսի պատրաստված գովազդային գործակալի հետ, ով ազատորեն օգտվում է շուկայական տերմիններից, այլ ոչ թե լրագրական ժարգոն է օգտագործում, ով ի վիճակի է գրուցելիս լուծումներ առաջարկել, այլ ոչ թե նոր խնդիրներ առաջացնել՝ հուշող հարցեր տալով եւ վերջապես՝ ում կարելի է վստահել իբրեւ խորհրդատու: Եթե դուք բախվեիք ինչ գնել եւ ինչ գնով հիմնախնդրին, ապա դուք էլ կգերադասեիք գործ ունենալ արհեստավարժների հետ:

*Լավ ուսուցումն իրացմամբ զբաղվող աշխատակիցներին դարձնում է մասնագետներ: Մասնագետներ նախապատրաստելու համար անհրաժեշտ է ժամանակ ծախսել, սակայն ուսուցման արդյունքները ծածկում են նախնական ծախսերը:*

Դուք շատ հաճախորդներ, իսկ հաճախորդներն էլ եկամուտ են կորցնում պարզապես իրար չհասկանալու, վատ հարաբերությունների կամ ակնկալիքները չհամընկնելու պատճառով: Մեր բիզնեսը հարաբերվելու բիզնես է, եւ հաճախ հենց այստեղ ենք մենք պարտվում: Պատվիրատուն որոշակիորեն շահում է, երբ գրույցի ժամանակ ամեն ինչ պարզ է, եւ երբ գործարքի յուրաքանչյուր կողմ ստույգ գիտի իր անելիքը: Գովազդային

գործակալը պետք է իմանա, թե իր ընկերությունն ինչպես պետք է գործի պայմանագիր կնքելուց հետո: Մրան անհնար է հասնել առանց համապատասխան ուսուցման:

Որոշ պատվիրատուներ ու գործակալություններ պարբերաբար զանգահարում են կայան, որպեսզի գովազդային գործակալից խորհուրդ հարցնեն այլ լրատվական միջոցների առաջարկների վերաբերյալ: Նման դիրք ձեռք բերելուց, հավանաբար, ոչ մեկը չէր հրաժարվի:

Ի՞նչ անել, երբ պատվիրատու ես կորցրել, երբ շահույթ ես կորցրել: Կարելի՞ էր խուսափել դրանից: Ոչ միշտ: Սակայն միշտ միջին ցուցանիշներն աճում են, երբ գովազդային գործակալն անհրաժեշտ հմտություններ ունի:

Երբեմն լավ ուսուցման տարբեր առավելություններն այնքան սերտ են կապված իրար, որ շատ դժվար է որոշել, թե ով է ավելի շահում՝ գովազդային գործակալը, հեռուստակայա՞նը, թե՞ գովազդատուն: Կարող է ստեղծվել մի իրավիճակ, երբ կշահեն բոլորը: Այ սա՛ հրաշալի կլինի:

### ***Իրացման բաժնի ղեկավարության օգուտը***

Երբ իրացման բաժնի ղեկավարը զբաղվում է նոր աշխատակցի ուսուցմամբ, ապա սովորեցնում է հին մեթոդներ, որոնք նախկինում հաջողություն էին բերել, որոնք, սակայն, ինքն այլևս չի կիրառում: Այս դեպքում ղեկավարը կարող է այդ հին մեթոդները ներկայացնել իր անձնակազմին եւ դրանք նորից արդյունավետ դարձնել: Մեծ տարբերություն կա ուսուցման եւ ուսուցման ծրագրի միջև: Որոշ կայաններ պահանջում են, որ աշխատանքի ընդունված բոլոր գովազդային գործակալները, անկախ իրենց նախկին փորձից, ուսուցման լրիվ կուրս անցնեն: Նրանք կարող են կրճատել տեսական պարապմունքները, եթե վարձել են վետերանի, սակայն հիմնական դասընթացը պետք է ավարտվի:

Երբ որոշ կայաններ վարձում են ստաժորի (սովորաբար առանց որևէ փորձառության մարդու), ապա վերջիններս պարտավոր են ավարտել հիմնական երեքշաբաթյա դասընթացը: Այնուհետեւ ստաժորն անցնում է իր մասնագիտության ուսուցման ծրագրին (երեքից վեց ամիս), որի ընթացքում նա ուսումնասիրում է կայանի եւ այլ լրատվամիջոցների հավանական նոր գովազդատուների ցուցակը:

Երեքից վեց ամիս տեսող ուսուցման ծրագրից հետո կայանն ունենում է հետեւյալ տարբերակները՝

- ավելացնել իր գովազդային գործակալների թիվը.
- այդ ստաժորին օգտագործել ազատվող գովազդային գործակալին փոխարինելու համար:

Ստաժորը հիշեցնում է լավ համարված ֆուտբալային թիմի փոխարինող կազմում հանդես եկող ջահել ֆուտբոլիստի, որը սպասում է իր ընդունակությունները ցուցադրելու պատեհությանը:

Երբ գովազդային գործակալին առանց կայանի ճկունության ու ժամանակի կորստի են փոխարինում ստաժորով, ապա ստեղծվում է մի իրավիճակ, որից շահում են բոլորը, եւ սա անզնահատելի նշանակություն ունի:

Որոշ կայաններ ստաժորներին երաշխավորված աշխատավարձ են վճարում այնքան ժամանակ, քանի դեռ վերջիններս գովազդատուների շրջանում չեն ձեւավորել իրենց «շրջապատը»: Դրանից հետո գործակալներին վճարվում է երաշխավորված աշխատավարձ՝ գումարած կոմիսիոն վճարները:

Հեռուստակայաններից մեկում այսպիսի դեպք է տեղի ունեցել: Գովազդային գործակալի օգնականներից մեկը խնդրեց իրեն ստաժոր նշանակել: Քանի որ այդ աշխատակիցը բարձր որակավորում ուներ, իրացման բաժնի վարիչը համաձայնեց: Եվ այդ գովազդային գործակալը նորություն մտցրեց հեռուստատեսությունում: Նրա աշխատավարձը կրճատվեց մինչեւ կոմիսիոնների դրույքի 11,3 տոկոսի մակարդակը: Ի՞նչ է սա՛ ծա՞խս, թե կապիտալ ներդրում:

Ուսուցումն ըստ էության խնայում է կառավարման ժամանակը: Բնականաբար, դուք նախ միջոցներ եք ներդնում, սակայն ապագայի առումով ժամանակ եք խնայում:

Լավ պատրաստված մարդը ավելի քիչ ղեկավար ցուցումների կարիք է գգում: Նա ավելի շատ եկամուտ է բերում եւ ավելի շատ է վաստակում: Այս ամենը երկարացնում է

նրա ծառայության ժամկետը, իսկ սա իր հերթին կրճատում է նրան փախարհներու ընդունակ մարդիկ փնտրելու ժամանակը:

Ղեկավարի չգրված պարտականությունն է սովորեցնել ստաժորին: Եթե ուսուցման գործում ղեկավարը ցուցադրում է լավ գործարար հատկություններ, ստաժորը սկսում է նմանվել նրան, ինչն էլ իր հերթին հաջողության գրավական է դառնում:

### ***Գովազդային գործակալի օգուտը***

Այժմ դիտարկենք էմպատիայի (ապրումակցություն, իրեն ուրիշի տեղը դնելու ընդունակություն) եւ ԵՄ-ի (ինքնության գիտակցման, ինքնավստահության) հավասարակշռության տեսությունը: Երբ դուք մտնում եք պատվիրատուի գրասենյակ, ձեր էմպատիայի նիշն ավելի բարձր պետք է լինի ձեր ԵՄ-ի նիշից: Այն բանից հետո, երբ ներկայացնելու փուլն ավարտվել է, ամեն ինչ պետք է հակառակը լինի: Պատկերացրեք այն չնախապատրաստված գովազդային գործակալի վիճակը, ով փորձում է ամեն ինչ անել ընդհակառակը եւ գործն ավարտում է էմպատիայի բարձր նիշով: Եթե գովազդային գործակալը հեռուստակայանի, շուկայի, արտադրանքի մասին համապատասխան գիտելիքներ չի ստացել եւ չգիտի, թե ինչպես ավարտել բանակցությունները, ապա նա երբեք չի կարող հասնել բարձր ինքնագիտակցման, ինքնավստահության վիճակի, որպեսզի ավարտի իրացման գործարքներ կնքելը: Լավ ուսուցումն ամրապնդում է մարդու՝ սեփական արժանապատվության զգացումը, ինչը չափազանց կարեւոր նշանակություն է ստանում իրացման հետ կապված ցանկացած իրավիճակում:

Լավ գովազդային գործակալներին սովորեցնում են լինել գործարարներ. նրանք պետք է համարեն, թե գործը վարում են ինքնուրույն եւ թե՛ հեռուստակայանը մի պահեստ է, որտեղ պահպանվում է իրացման ենթակա արտադրանքը:

Այն բանից հետո, երբ գովազդային գործակալը կտվորի նրան, ինչի մասին ասվեց վերելում, վստահության մակարդակը կբարձրանա, ինչն իր հերթին նրա նկատմամբ պատվիրատուի վստահությունն ու հարգանքը կառաջացնի: Հենց որ գովազդային գործակալի ու պատվիրատուի միջեւ հաստատվի վստահության պատշաճ մակարդակ, կարող է շատ պատվիրատուներ միանգամայն ազատորեն իրենց գովազդի համար նախատեսված բյուջեի մեծ մասի վերահսկողությունը փոխանցեն (գործակալին): Եվ այդ դեպքում միայն մեկ գովազդատուի կողմից այդ գործում ներդրված ընդհանուր միջոցները կարող են մեծ շահաբաժիններ բերել: Լավ գովազդային գործակալն էլ միայն մի գործից կարող է մեծ կոմիսիոն վճարներ ստանալ: Ի՞նչ է սա՝ կապիտալ ներդրում, թե՞ ծախս:

Այլ գովազդային գործակալների հետ համագործակցությունը հավասարապես կարեւոր է եւ հեռուստակայանի, եւ նորեկ գործակալի համար: Մարդիկ երբեմն նման են վայրի կենդանիների՝ նրանք հակված են նորեկներին դժվարությամբ ընդունելու: Լավ պատրաստված նորեկը մեծ ու արագ հաջողությունների հասնելու ավելի շատ հնարավորություններ ունի, ըստ այդմ էլ՝ մյուսները նրան ավելի արագ են ընդունում իրենց միջավայր, եւ նոր մարդն ավելի շուտ է իրեն զգում թիմի անդամ:

### ***Արտադրության օգուտները***

Մեզ այսօր անհրաժեշտ է սովորեցնել այն մարդկանց, ովքեր վաղը մեր արտադրության առաջատարներն են լինելու: Նրանում փողի մի ամբողջ օվկիանոս է շրջանառում, եւ ողջ այդ հսկայական գումարը գնում է զանգվածային լրատվության տպագիր միջոցներ: Մեզ անհրաժեշտ կլինի եռապատկել մեր սակագները՝ այդ եկամուտների գոնե 20 տոկոսը ստանալու համար (սա կամայական ենթադրություն է, սակայն մտածեք այս մասին):

Մտածեք, թե մեր արտադրության համար ինչ կնշանակի թերթերում գովազդի այդ 20 տոկոսը: Միայն լավ պատրաստված մարդը կարող է ստանալ այդ փողերը:

Պաշտպանենք մեր արտադրությունը՝ ուսուցանենք մեր մարդկանց: Եթե դուք ղեկավարության կազմում չեք, ապա խնդրեք, որ ձեզ սովորեցնեն: Այսուհանդերձ միայն հեռուստատեսություն իմանալը բավարար չէ, դուք պետք է լավ իմանաք բոլոր լրատվամիջոցները, որպեսզի լինեք իսկական մասնագետներ կամ խորհրդատուներ:

## ***Հեռուստակայանի օգուտները***

Մասնագետ գովազդային գործակալները հեռուստակայանի եւ հասարակության, գովազդատուների ու գործակալությունների կապող օղակն են: Գովազդային գործակալները հեռուստակայանի այն աշխատակիցներն են, ովքեր ապահովում են հասարակության հետ կապերն ու մարկետինգը, այս պատճառով ընկերության գաղափարախոսության (քաղաքականության) եւ պատմության իմացությունը չափազանց կարեւոր դեր ունի: Որոշ կայաններ իրացման բաժնի աշխատակիցների ուսուցումը սկսում են հենց իրենց պատմությունից ու գաղափարախոսությունից:

Երգ ձեր գովազդային գործակալներից մեկը զանգահարում կամ այցելում է հավանական պատվիրատուին, ապա նա միշտ պետք է մտածի ամբողջ հեռուստակայանի շահերի մասին: Այդ պատճառով խիստ կարեւոր է, որ մենք բոլորս միակերպ ընթանենք կայանի քաղաքականությունն ու ընթացակարգը եւ գործենք դրա հիման վրա:

Լավ ուսուցումն ավելացնում է զուտ եկամուտը, եւ այն հենց դրան պետք է ուղղված լինի: Գովազդային գործակալը հեռուստակայանի ամենօրյա աշխատանքի մասին գիտի ավելին, քան մեկ ուրիշը: Ահա թե ինչու զարմանալի չէ, որ գլխավոր մենեջերներին ամենից հաճախ ընտրում են հենց իրացման բաժնից: Կարող 5, 10, կամ 20 տարի անցնել մինչեւ որ գովազդային գործակալը դառնա գլխավոր մենեջեր: Սակայն հենց որ այդ օրը գալիս է, այդ մարդու ուսուցման համար կատարված ծախսերը ղեկավարության համար արդեն չնչին են երեւում եւ վերածվում են կապիտալի ամենաշահավետ ներդրման: Եթե չլիներ ուսուցման այդ նախնական փուլը, ապա ընկերությունում չէր լինի նաեւ այդ նոր գլխավոր մենեջերը:

Ուսուցումը կարեւոր դեր է կատարում նաեւ հեռուստակայանի կանխիկ փողի շարժի համար: Լավ նախապատրաստված գովազդային գործակալն իրացումն իրականացնում է երեք-չորս անգամ ավելի արագ, քան նրա չնախապատրաստված գործընկերը, իսկ արագ իրացումը նաեւ նշանակում է շատ գովազդային ժամանակ:

## ***Մերժում***

Մերժումն ընդամենը վեց տառից բաղկացած ազդեցիկ բառ է: Ոչ որ չի սիրում մերժում ստանալ, շատերն էլ այն ցավով են տանում: Հաջողության հասնելու մարդկանց հավանականությունը 50 : 50 է, եթե նրանք ինչևոր բան են խնդրում, եւ նրանք ամբողջովին ձախողման են ենթակա, եթե չխնդրեն: Մերժումն ընդունելու ընդունակությունը պետք է դաստիարակել ուսուցման ընթացքում: Որոշ «կողմնակի անձինք» կարծում են, որ եթե դուք լավ կատակում եք, ծխում եւ արագ խոսում, ապա լավ գովազդային գործակալ կդառնաք: Այնինչ, դրա համար մի քիչ ավելին է անհրաժեշտ: Դպրոցում մեզ սովորեցնում են գրել, կարդալ, մաթեմատիկական խնդիրներ լուծել: Սակայն ուսման գործընթացի մի բաղկացուցիչ դուրս է մնացել. դա լսելու ընդունակությունն է: Լսելու ընդունակությունը ոչ մի ուսումնական հաստատությունում չեն սովորեցնում: Դուք ձեր գովազդային գործակալներին այդ պետք է սովորեցնեք:

## ***Տարածված արտահայտություններ***

Երկար տարիների ընթացքում մենք մշակել ենք որոշ տարածված արտահայտություններ ու հապավումներ, որոնք օգտագործվում են ուսուցման ընթացքում: Որոշներն ինքներս ենք հորինել, իսկ որոշներն էլ փոխ ենք առել:

«Թույլ տվեք ձեզ հուշել մի միջոց...» և Սա որեւէ մարդու ուշադրությունը գրավելու եղանակներից մեկն է: Այն կարելի է օգտագործել առանց նախազուգաման առաջին այցելության ժամանակ կամ այն բանի համար, որ մոտեցնեք զրույցի ավարտը: Օրինակ՝ «Թույլ տվեք ձեզ հուշել առանց բյուջեն մեծացնելու ձեր գովազդը ձեր թերթում եւ ձեր հեռուստատեսությունում տեղադրելու միջոցը, դուք հավանաբար կցանկանաք իմանալ այդ: Թույլ տվեք ձեզ հուշել երկու կայանի գնով երեքում գովազդային ժամանակ գնելու միջոցը. դուք հավանաբար կցանկանաք իմանալ այդ»:

«Եղեք համոզվելու եւ ազդեցություն ունենալու ընդունակ անձնավորություն»: և Սա արդարացի է եւ վաճառելու ու գովազդելու ընդունակությունները միահյուսվում են: Ի վերջո՝ մի՞ թե գովազդելը վաճառելու հոմանիշը չէ: Համոզելու եւ ազդեցություն ունենալու կարողությունը անհրաժեշտ է ցանկացած վաճառքի պարագայում, եւ մարդը



բավականաչափ պետք է ընդունակ լինի դրան: Եթե ձեր գովազդը չի համոզում եւ ազդեցություն չի գործում, ապա այն չի հանգեցնի ձեր արտադրանքի վաճառքի, եթե իհարկե դուք շահագրգռված չեք միայն տեղեկատվությամբ, չնայած վերջինս էլ վերը ասվածի նուրբ ձեւն է: Սովորեք լինել համոզելու եւ ազդեցություն թողնելու ընդունակ անձնավորություն:

«Ստիպեք երեխային դեղ ընդունել»: և Սա պարզապես փոխաբերություն է: Եթե երեխան հիվանդացել է, ապա դուք նրան բժշկի եք տանում: Բժիշկը դեղ է նշանակում, սակայն եթե դուք չստիպեք երեխային խմել այդ դեղը (որը դառն է, եւ երեխան էլ լաց է լինում ու քմահաճություններ անում), ապա ձեր երեխան չի առողջանա: Այս համեմատությունը պետք է կիրառել իրացման հմտություններն ուսուցանելիս: Եթե դուք ճիշտ դեղատոմս (գրաֆիկ) եք գրել, սակայն ձեր գնորդին չեք կարողանում համոզել կատարելու գնումը, ապա դուք նրան վատ ծառայություն եք մատուցում:

«Օրորոցից մինչեւ գերեզման»: և Եթե լավ պատրաստված գովազդային գործակալը հավանական գովազդատուին ներառում են իր ցուցակի մեջ, նշանակում է նա վերցնում է այդ գովազդատուի համար պատասխանատվությունը՝ «օրորոցից մինչեւ գերեզման»: Սա եւս մի փոխաբերություն է, որ նշանակում է, թե գործակալը պատասխանատու է ամեն ինչի համար՝ սկսած իրացման պահից մինչեւ փողը հավաքելու ժամանակը: Նա չի կարող նման պատասխանատվությունը փոխանցել ուրիշի:

«ՊԿՎ» և Իրացման գործընթացը պահանջում է երեք տարր՝ պլանավորում, կազմակերպում, վերահսկողություն: Պատշաճ պլանավորումը թելադրում է կազմակերպում, պլանավորման ու կազմակերպման միասնությունը հանգեցնում է վերահսկողության:

«Գին, ռիսկ, զոհողություն»: և Գինը, ռիսկը եւ զոհողությունը նոր աշխատակիցներին բնորոշ որակներ են: Թեկնածուներին աշխատանքի ընդունելիս՝ աշխատեք ճանաչել նրանց: Եթե սովորողը չի ցանկանում անհրաժեշտ ամեն ինչ անել՝ հասկանալով, որ դա կապված է որոշակի ռիսկի ու զոհողության անհրաժեշտության հետ, ապա աշխարհի բոլոր տեսակի ուսումնական գործընթացներում նրա համար ոչ մի տարբերություն չկա: Երբ մարդն այդ հատկություններն իր ամենօրյա աշխատանքի մաս է դարձնում, ապա ղեկավարության պարտքն է ամրապնդել դրանք, ճիշտ ուղղություն տալ եւ օժանդակել դրանց հետագա զարգացմանը:

«Առաջին հանդիպմանը թղթապանակով մի գնացեք»: և Առաջին հանդիպման ժամանակ գովազդային գործակալի ներքին անվստահությունը եւ հավանական պատվիրատուի դիմադրությունը կարելի է նշանակալիորեն կրճատել, եթե դուք գովազդային գործակալի տեսք չունենաք: Հավանական պատվիրատուները նույնպես վաճառքով զբաղվող մարդիկ են եւ գլխավորապես շահագրգռված են վաճառքով: Դուք կարող եք դառնալ ձեր հավանական հաճախորդի հավանական հաճախորդը: Հաճախ հիանալի հնարավորություն է ստեղծվում. բաց մի թողեք այն: Դժվար է վերադառնալ այն հակադրությանը, որ հավանաբար կար սկզբում: Կարճ երկխոսությունից, խոսքից եւ ուղղորդող հարցերից հետո ցույց տվեք, որ դուք ընդունակ եք խնդիրներ լուծելու: Եթե դուք առաջին իսկ այցելության ժամանակ թղթապանակ վերցնեք, ապա ձեր հարաբերությունները նման մակարդակի հասցնելու համար հավանաբար անհրաժեշտ կլինի եւս երկու երեք այցելություն:

«Հեռուստակայանը պահեստ է»: և Տաղանդավոր գովազդային գործակալներն իրենց գործարարներ են համարում, իսկ հեռուստակայանը՝ պահեստ, որտեղ պահպանվում են իրենց պահուստները: Սա շատ բան է տալիս.

- Պահուստները նյութական են համարվում:
- Անկախություն:
- Դուք ավելի լավ եք իմանում, թե ինչ կարելի է վաճառել:

Մտածեք. «այս դարակում մեր հատուկ էֆեկտներն են, իսկ այս անկյունում՝ սպորտային ռեպորտաժները: Ահա այստեղ՝ հատուկ տեղեկատվական ծրագրերը, մենք ժամանակավորապես դադարեցրել ենք եթեր դուրս գալը, սակայն հաջորդ եթերը սպասում ենք եկող ամսին»: Մենք այս պահուստներն օգտագործում ենք այնքան ժամանակ, քանի դեռ չենք «ստացել» նորերը:

Համարյա ամեն մի ներկայացման ժամանակ լինում են պահեր, երբ պատվիրատուն պատրաստ է գնել եթերային ժամանակը, եւ այդ պահը որսալու համար որոշակի հմտություն է հարկավոր: «Չե՞ք կարող, արդյոք, ուղարկել այդ ծառայության հաշիվը ամսվա վերջում»: 80 տոկոսը պատասխանում է՝ «այո»: Իսկ պատրաստված գործակալը կասի՝ «դուք կգնե՞ք այն, եթե ես էլ կարողանամ դա գնել»: Ինչու՞ նա պետք է շահագրգռված լինի, որ իրեն ուղարկեն հաշիվը, եթե շահագրգռված չէ գնում կատարել:

## XII ՎԱՐԿԱՆԻՇԵՐ ԵՎ ՍԱԿԱԳՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ

### *Գնացուցակներ*

1949 թվականին, երբ հեռուստատեսությունն Ամերիկայում սկսեց գործել, կայանների մեծ մասը պատկանում էր ռադիոհեռարձակողներին: Այդ պատճառով էլ գործարարության այն մեթոդներն ու եղանակները, որ ձեւավորված էին ռադիոյում, տարածվեցին նաև հեռուստատեսության վրա:

Առաջին գնացուցակները (երբեմն խոսակցության մեջ օգտագործվում է նաև դրա անգլերեն հոմանիշը՝ «փեյթեքարդ») արտահայտում էին օրվա տարբեր ժամերին եթերի տարբեր արժեքները: Առավել շատ հեռուստադիտողներ ընդգրկող ժամանակին (19:30 և 23:00, այսպես կոչված՝ «փրայմթայմ»-ը) տրվեց «AA կարգ», իսկ օրվա մյուս հատվածները ստացան A, B, C եւ D կարգեր: Բացի այդ, այն ժամանակվա գնացուցակներն արդեն տարեկան զեղչեր էին նախատեսում մեծ ծավալի եթերային ժամանակ գնող խոշոր գովազդատուների համար: Ասենք՝ նրանց, ովքեր գնում էին տարեկան 520 գովազդային հատված կամ 1040 գովազդային հատված եւ այլն: Խոշոր համազգային գովազդատուների հետ կնքվում էին միանգամից մի քանի գովազդային արշավների պայմանագրեր՝ տարեկան զեղչերի հաշվարկով, եւ եթե տարեվերջին գովազդատուն չէր օգտագործում պայմանավորված գովազդային ցուցադրումների քանակը, նրան տրամադրված զեղչը իջեցվում էր: Այդ տարիներին իրացման ոլորտում գերակշռում էր գովազդային ժամանակի քսանվայրկյանանոց հատվածների՝ այսպես կոչված «չայնթերթների» (շոբայի խզումների, ընդհատումների) վաճառքը: Այդ հատվածները նման անվանում էին ստացել այն պատճառով, որ հեռուստացանցերի կողմից հենց քսանվայրկյանանոց հատվածներն էին նախատեսված ցանցային «շոբայի» տեղական շուկայի կայաններում վաճառելու, այսինքն՝ ցանցի այն կայանների «շոբան» խզելու համար, որոնք գովազդը ստանում էին կենտրոնացված:

Հեռուստատեսության հասունացմանը զուգընթաց փոփոխվում էր նաև գովազդային ժամանակի գնահատման հայեցակարգը: Վաթսունական թվականներին գործում էին շաբաթական գնացուցակներ, այնուհետև՝ կիրառվեցին այսպես կոչված «flat rates»-ները՝ հաճախությունից, գովազդային միջարկությունների կամ եթերային ժամանակի գումարային քանակից անկախ միասնական սակագները: Յոթանասնականներին հաղթանակեց առողջ բանականությունը՝ գիտակցվեց, որ եթերային ժամանակի ոչ բոլոր հատվածներն են միարժեք: Մինչ այդ բարձր վարկանիշով ժամանակը վաճառվում էր նույն գնով, ինչ ցածր վարկանիշով ժամանակը: Հենց յոթանասնական թվականներին սկսեց ձեւավորվել այն համակարգը, որն այսօր կոչվում է «սակագների ցանց»: Յուրաքանչյուր ծրագրի ժամանակը գնահատվում է նրա վարկանիշին համապատասխան: Այդ հայեցակարգը պարզ է: Վերցնենք, օրինակ, «փրայմթայմը»: Էջը բաժանենք մի հորիզոնական գծով, որը ցույց է տալիս շաբաթվա ընթացքում ժամանակի այդ հատվածի միջին վարկանիշը: Այնուհետև, հորիզոնական գծից վեր՝ միջին վարկանիշից բարձր վարկանիշ ունեցող ծրագրերի համար, վարկանիշին համապատասխան ու ըստ շաբաթվա օրերի գծենք ուղղահայաց գծեր: Միջինից ցածր վարկանիշ ունեցող ծրագրերի համար նույնպիսի գծազիր կազմենք հորիզոնական գծից վար: Ահա եւ սակագների ցանցը, ըստ որի կարելի է որոշել գովազդային ժամանակի սակագինը:

Հեռուստատեսության հետագա զարգացմանն ու նորանոր կայանների հայտնվելուն զուգահեռ, մրցակցությունն այնքան աճեց, որ «սակագների ցանցին» փոխարինելու եկավ «պահանջվող զնի գնացուցակը»: Ինչպես բորսայում արժեթղթերի կուրսը պահանջարկից կախված կարող է աճել կամ նվազել, հեռուստատեսային ժամանակի սակագներն էլ պահանջարկից կախված աճում կամ նվազում էին. չէ՞ որ հեռուստակայանները ստիպված են աշխատել իրենց բյուջեի շրջանակներում եւ հաշվի առնել գովազդատուի թելադրած բազմաթիվ չափորոշիչներ: Խոշոր շուկաների կայանների մեծ մասը չի հրապարակում իր գնացուցակները, քանի որ դրանք ճկունության մեծ աստիճան են ենթադրում: Այլ է վիճակը փոքր շուկաներում: Այստեղ նույնպես դաժան մրցակցություն է, եւ այդ շուկաներում

մատչելի եկամուտների ընդհանուր գումարը, դրանց սահմանափակ չափսերի պատճառով, պետք է համապատասխանեցնել սակագների բազմազանությանը:

Այսուհանդերձ, եվ խոշոր, եւ փոքր շուկաներում կայաններն օգտագործում են պահանջարկի վրա հիմնված գնացուցակներ, եւ նրանցում իրենք՝ կայաններն են սահմանում սակագները: Իսկ սրանք շուկաներում փոփոխական են՝ կախված հնարավոր հեռուստալսարանից եւ շուկայի այլ բնորոշիչներից՝ իրացվող ապրանքների գումարային ծավալից, տեղական բիզնեսի վճարումնակությունից եւ բնակչության մեկ շնչին ընկնող եկամտից: Օրինակ, փոքր շուկայում երեսուն վայրկյանանոց գովազդային ժամանակի համար որեւէ մեկը կարող է պահանջել 20 հազար, իսկ մեծ շուկայում այդ նույն ժամանակի համար կարելի է պահանջել ու ստանալ 600 հազար:

Յոթանասնական թվականների վերջերից գովազդային ժամանակի վաճառքի տիպական միավորը երեսուն վայրկյանանոց բլոկներն էին: Ներկայումս առանձին գովազդատուներ գերադասում են աշխատել հիսուն վայրկյանանոց բլոկներով, ընդամին՝ դրանց սակագինը կազմում է երեսուն վայրկյանանոց բլոկի 75 տոկոսը: Յուրաքանչյուր կայան պարտավոր է ինքնուրույն որոշել գովազդային ժամանակի իր սակագները:

### ***Գովազդային ժամանակի վաճառքի քաղաքականությունը***

Յուրաքանչյուր կայան ինքն է այն որոշում: Այն դեպքում, երբ շատ կայաններ գերադասում են իրենց գովազդատուների (տեղական, տարածաշրջանային, համազգային) համար օգտագործել միասնական գնացուցակ, մյուսներն անհրաժեշտ են համարում ունենալ երկու գնացուցակ՝ առանձին տեղական գովազդատուների եւ առանձին համազգային գովազդատուների համար: Անհրաժեշտ է հատկապես ուշադիր լինել քաղաքական գովազդի սակագները սահմանելիս:

Ահա տեղական կայաններում ընդունված սակագների եւ առանց երաշխիքի գովազդային ժամանակը վաճառելու քաղաքականության մի օրինակ.

Բոլոր գովազդատուներին (տեղական, տարածաշրջանային, համազգային) անհրաժեշտ է առաջարկել միասնական չափանիշներ: Ժամանակը պետք է վաճառել միասնական գնացուցակով, եւ չերաշխավորված գովազդի պայմաններով եթերաժամանակ գնելիս բոլոր գովազդատուները հավասար իրավունքներ պետք է ունենան:

Չերաշխավորվող գովազդային ժամանակը գնելու արտոնյալ (նախապատվության) իրավունքը, ինչպես նաեւ սակագները, մոտավոր վարկանիշերը, հովանավորներ ներգրավելու պայմանները եւ այլն, պետք է քննարկել բանակցությունների սեղանի շուրջ: Երբ այդ պայմանները համաձայնեցված են, դրանք անփոփոխ են մնում պայմանագրի գործողության ողջ ընթացքում:

Չերաշխավորվող գովազդային ժամանակի վաճառքի համակարգը ճիշտ օգտագործելու բանալին այն է, թե ԻՆՉ է առաջարկվում իբրեւ այլընտրանքային տարբերակ: Երբեք չի կարելի վաճառել չերաշխավորված գովազդային ժամանակ, եթե միաժամանակ չեն համաձայնեցվում դրան փոխարինող այլընտրանքային տարբերակները: Ահա մի քանի տարբերակներ, թե (մեկ գովազդային արշավի շրջանակներում) ինչ կարելի առաջարկել հաճախորդին իբրեւ այլընտրանք (ըստ նախապատվությունների)

- նրա հոլովակի ցուցադրում ժամանակի նույնարժեք հատվածում.
- նրա հոլովակի ցուցադրում վարկանիշերի նույն գումարը (GRP) ապահովող օրվա նույն ժամանակահատվածում.
- վարկանիշերի նույն կամ ավելի բարձր գումար՝ պլանավորվածից «լավ» ժամանակահատվածում.
- եթե հաճախորդին տրվում է արտոնյալ իրավունք, նա ժամանակը գնում է ավելի բարձր սակագներով.
- ժամանակի վաճառք ապառիկով:

Ամենավորքը իսկ հնարավորության դեպքում պետք է հաճախորդին նախապես տեղյակ պահել, որ իր գովազդը հանվում է եթերից: Միաժամանակ պետք է պարտադիր առաջարկել դրա տեղադրման այլընտրանքային տարբերակը:

Նման համակարգը խթանում է փաթեթով ժամանակը վաճառելը: Երբ դուք ժամանակը վաճառում եք փաթեթով, անհրաժեշտ է առավելագույնս ուշադիր լինել: Շատ

գովազդատուներ պատրաստ են նրան, որ չերաշխավորված ժամանակում գովազդի տեղադրման հավանականությունը բարձր է: Սրանք առաջին հերթին սպառողական ապրանքներ վաճառողներն են, ում գովազդային արշավի գրաֆիկներն այնպես խիստ չեն շաղկապված գովազդային ցուցադրումների ժամկետներին, ինչպես ի սպառ վաճառքի կամ նոր ապրանքի կամ ծառայության շուկա հանելու դեպքում: Նրանք, որպես կանոն, շատ փոքր գովազդային բյուջե ունեն եւ չեն առարկի, եթե իրենց գովազդը տեղադրվի այլ ժամանակ, իհարկե՝ պայմանով, որ գովազդային արշավի ընթացքում ի վերջո կհավաքեն վարկանիշերի անհրաժեշտ գումարը: Այսուհանդերձ, պետք է հիշել, որ ոչ մի գովազդատու չպետք է տուժի չերաշխավորված գովազդի պայմաններով ժամանակ գնելիս:

Որոշ գովազդատուներ խիստ ցավագին են արձագանքում իրենց գովազդի տեղադրման փոփոխություններին: Դրանք, որպես կանոն, մանրածախ ապրանքաշրջանառության ոլորտի առետրականներն են, որոնց գովազդային գրաֆիկը խստորեն շաղկապված է կոնկրետ վաճառքին վերաբերող կամ այլ արշավի հետ: Նման հարցերն անհրաժեշտ է պարզաբանել դեռեւս բանակցությունների փուլում եւ հետագայում դրանց պատշաճ վերաբերվել:

Եթե գովազդատուն փորձնական գովազդ է տեղադրում՝ ձեր կայանին «փորձելու» համար, ապա նրա գովազդը երբեք չպետք է տեղադրել հաճախորդի հետ չպայմանավորված տեղում:

Այն գովազդատուները, ովքեր իրենց գովազդն առաջարկում են «կայանի հայեցողությամբ» կամ «մատչելի ժամանակահատվածից լավագույնում» տեղադրելու սկզբունքով, չեն առարկում, երբ նրանց տրվում է կոնկրետ ժամանակ: Նման դեպքում հնարավոր է նաեւ գեղջ, քանի որ նրանց գովազդը այլ ժամանակի կտեղափոխվի առաջին հերթին: Գովազդային ժամանակի այս սկզբունքի մանրագնին ուսումնասիրությունը կապահովի կայանի գովազդային ժամանակի ողջ պաշարի ամբողջական ու շահավետ օգտագործում եւ ձեր շուկայի գովազդի մատչելի եկամուտների առավելագույն բաժին:

### ***Սակագների կայունության երաշխիք***

Սկզբունքորեն անհրաժեշտ է հաճախորդի գովազդային արշավի ողջ ընթացքի համար սակագների կայունության երաշխիք տալ: Պատմականորեն այդ երաշխիքների պահպանման քաղաքականությունը փոխվել է սակագների հայեցակարգի փոփոխման հետ: Հեռուստատեսության արշալույսին ընդունված էր մեկ տարվա սակագների անփոփոխության երաշխիքը: Սակագների ցանցի եւ պահանջարկի հիման վրա կազմվող գնացուցակների ի հայտ գալուց հետո երաշխիքային ժամկետը կրճատվեց, ինչպես որ կրճատվեց նաեւ գովազդային արշավի ժամանակամիջոցը, քանի որ հաճախորդների մեծ մասն սկսեց իր հոլովակը տեղադրել ցուցադրման չորսից վեց ամիս ժամկետով:

### ***Գովազդային գործակալություններ***

Գովազդային գործակալության ամենակարեւոր խնդիրը «թիրախային» լսարանի համար նախատեսված եւ լավագույնս մտահղացված ու գերազանց կատարված գովազդային հայտարարություններով ու հոլովակներով իրենց հաճախորդներին ապահովելն է: Բացի այդ գործակալություններն իրենց հաճախորդներին օբյեկտիվ կարծիք են ներկայացնում վերջիններիս գովազդային արշավի օբյեկտիվ հիմնախնդիրների եւ նրանց առջեւ բացվող շահավետ հնարավորությունների մասին: Գովազդատուները գործակալություններին համարում են հարուստ փորձ եւ մասնագետներ ունեցող խորհրդատուներ, որոնք ընդունակ են օգնելու իրենց՝ ապրանքը վաճառելու գնորդների լայն շրջանակի: Գործակալություններն ապրում են հեռուստատեսային կայանների գնացուցակներում արդեն իսկ նախատեսված կոմիսիոն վճարների հաշվին:

Գովազդային գործակալությունը սովորաբար բաղկացած է առետրային բաժնից, որի աշխատակիցը պատասխանատու է գործակալության եւ գովազդատուի միջեւ կապերի համար: Ստեղծագործական աշխատակիցները առետրական գաղափարները վերածում են խոսքի, կերպարների, երաժշտության, ձայնի, ձայնային էֆեկտների եւ շարժումների լեզվի: Արտադրական գովազդային բաժինը դրանք վերածում է պատրաստի գովազդային հայտարարությունների կամ հոլովակների: Բացի այդ, գործակալությունում աշխատում են

վերլուծաբաններ, պլանավորման մասնագետներ եւ «գնորդներ», որոնց խնդիրն է վերլուծել շուկայի վիճակն ու գնորդների սովորույթները:

Գովազդային գործակալություններից բացի (որոնք նաեւ անվանվում են «լրիվ ցիկլի արհեստանոցներ»), քանի որ նրանք իրենց հաճախորդներին իրոք առաջարկում են ամենատարբեր ծառայություններ) գոյություն ունեն նաեւ գովազդային ժամանակի գնման ծառայություններ: Նրանց միակ գործը հեռուստա եւ ռադիոկայաններից գովազդային ժամանակ գնելն ու դրանք վաճառելն է: Նրանք ժամանակը գնում են ավելի էժան, քան կարող են գնել գովազդային գործակալությունները, այնուհետեւ այդ ժամանակը հաճախորդին են առաջարկում ավելի բարձր սակագներով: Ի տարբերություն գովազդային գործակալությունների, այս «գնորդները» գոյատեւում են գովազդային ժամանակի գնման ու վաճառքի գների տարբերությունների հաշվին:

Փողը գովազդային ժամանակի դիմաց միակ վճարամիջոցը չէ: Գործակալություններն ու «գնորդները» զբաղվում են նաեւ բարտերային գործարքներով: Եթե, ասենք, կայանին անհրաժեշտ են ծրագրեր կամ սարքավորումներ, բարտերի մասնագետներն իրենք են գնում այդ ծրագրերն ու տեխնիկան եւ դրանք փոխանցում են կայանին՝ գովազդային ժամանակի դիմաց: Դրա գումարը տրամադրում է գովազդատուն, որը շահագրգռված է մասնակցել նման գործարքի, քանի որ նման դեպքում նա վճարում է ավելի քիչ, քան եթե ուղղակի կայանի հետ աշխատեր: Կայանի տեսանկյունից բարտերային գործարքների բացասական կողմն այն է, որ կրճատվում է գովազդատուի բյուջեն, իսկ բարտերին հաճախակի դիմողը ձեռք է բերում «էժան» կայանի համբավ: Սովորաբար բարտերով ծրագրերը ձեռք են բերվում ոչ լավագույն եթերաժամանակի համար, իսկ գովազդային գործակալությունները, վերլուծելով իրավիճակը, բարտերի դիմաց ավելի շատ գովազդային ժամանակ են պահանջում, քան կանխիկ վճարելիս: Չնայած այս բոլոր բացասական կողմերին, բարտերը լայն տարածում է ստացել եւ միլիոնանոց շրջանառությամբ բիզնեսի վերածվել:



«պահպանողական» մտեցման հարաբերակցություն: Մեկ ուրիշը կարող է ընտրել ապառիկի տրամադրման առավել խիստ համակարգ, ինչը կթուլացնի դրանց մարման նկատմամբ խստություն կիրառելու անհրաժեշտությունը: Երրորդը՝ կընտրի ոսկե միջինը: Ամեն դեպքում, հենց սկզբից պետք է որոշվի, թե որ տարբերակն է գերադասելի, եթե կոնկրետ դեպքում սկզբունքորեն նման տարբերակի կարիք կա:

Քանի որ հիմնական նպատակները դառնում են նաև մանրամասն աշխատանքի հիմնական սկզբունքներ եւ ապառիկի քաղաքականության էությունն են, ապա ապառիկ գործարքների եւ գովազդի բաժինների միջեւ այդ նպատակների բնույթի վերաբերյալ պետք է լրիվ փոխհամաձայնություն լինի: Ապառիկի գծով մեներջերի հիմնական նպատակները սովորաբար չմարված ապառքների թվի կրճատումն ու կանխիկ մուտքերի ավելացումն են, այն դեպքում, երբ գովազդի բաժնի համար գերադասելին գովազդային ժամանակի իրացման իր գործունեությունն ընդլայնելը կամ առնվազն չսահմանափակելն է: Սա շատ փխրուն հավասարակշռություն է:

Ապառիկ գործարքների քաղաքականության լրացուցիչ նպատակները հաճախորդների հետ հարաբերություններին են միտված: Հաճախորդի հետ հարաբերություններում անհրաժեշտ արդյունքի հասնելու համար քաղաքականությունը պետք է ելնի արդարության, հաստատականության, քաղաքավարության եւ հետետողականության սկզբունքներից:

Ապառիկ գործարքների քաղաքականության ոլորտում որեւէ մեկի պարտականությունների հաստատումը պետք է հետեւի հիմնական խնդիրների սահմանմանը: Այստեղ պետք է ներառնվի նաև ապառիկի բաժնի գործառույթների ու խնդիրների շարադրանքը:

### ***Վճարման պայմանները***

Հաջորդ բաժնում պետք է հետեւի վճարման պայմանների մանրամասն նկարագրությունը. հաշիվը դուրս գրելու ժամանակը, հաշիվն ուղարկելու ժամանակը, վճարման համար տրամադրվող ժամկետները, հաշիվների հավաքման կարգը, ընդամին՝ այստեղ էլ հենց պետք է հիշատակվի, թե երբ է անհրաժեշտ նամակներ ուղարկել եւ զանգահարել ժամկետանց հաշիվների մասին հիշեցնելու համար, երբ պետք է հաշիվները տրամադրել միջնորդ կազմակերպություններին՝ պարտքը գանձելու համար եւ երբ պետք է հաճախորդի պարտքն անհուսալի համարվի: Պետք է կցվեն նաև վճարումը գանձելու վերաբերյալ նամակների նմուշօրինակները:

Երբ ապառքի տրամադրման ու մարման կարգն արդեն սահմանված է, ավելորդ չի լինի այն պարբերաբար վերանայել: Քանի որ սակագները փոփոխվում են որոշակի պարբերականությամբ, գովազդային ժամանակի գնացուցակները («փեյթեքարդ») քաղաքականության վերանայման առիթ են եւ հարմար պահ՝ վերանայված պայմանների ու չափանիշների մասին հայտնելու համար: Որոշ երկրներում չվճարված ապառքները ամսական մինչեւ 1,5 տոկոսի են հասնում:

### ***Խարդախություն (մեքենայություն, ձեռնածվություն)***

Խարդախության ուղղակի եւ անուղղակի հետեւանքները թուլացնում են կայանը: Ուղղակիներին, հասկանալի է, վերաբերում է գովազդային ծառայության դիմաց չվճարելը, իսկ անուղղակիները վարկաբեկում են կայանը եւ կրճատում հեռուստադիտողների թիվը, քանի որ վերջիններս բացասական տպավորությունը նույնացնում են կայանի հետ:

Քիչ հավանական է, որ հաստատուն ֆիրման դիմի խարդախության պատճառով իր վրա բացասական ուշադրություն հրավիրելու ռիսկի: Հիմնականում նման գովազդ գնում են սկսնակ ընկերությունները կամ ձեռնարկատերերը, կամ էլ այն գովազդային գործակալությունները, որոնց այդպիսի «ֆոկլուսները» նախկինում հաջողել են: Գովազդային չափանիշները, ուր սահմանված են «ընդունելի» գովազդային արտադրանքի չափորոշիչները, կոչված են կայանին ապահովագրելու խարդախ գովազդից: Մենեջմենթը սահմանում է որոշակի չափանիշներ, որոնք տարբեր կայաններում կարող են տարբեր լինել եւ որոնց վրա է հենց հեռուստադիտողների աչքում կայանի հեղինակությունը պահպանելու պատասխանատվությունը:



Այդ չափանիշներից մի քանիսը դժվար չէ ձեռակերպել: Օրենքին պարզորոշ հակասող գովազդը անվերապահորեն պետք է անընդունելի համարվի: Այն դեպքերի համար, երբ գովազդը կասկածելի է, սակայն օրենքին պարզորոշ չի հակասում, գովազդային եւ սպառքի բաժինների աշխատակիցները պետք է հստակ հրահանգներ ստանան գովազդի ընդունելի լինելը որոշելու վերաբերյալ: Այդ բաժինների աշխատակիցներն այդ նորմաները կիրառելու համար համապատասխան պատրաստվածություն պետք է ունենան:

Գովազդային բաժնի աշխատակիցները, որոնք առաջինն են շփվում հավանական գովազդատուի հետ, բոլոր վիճելի հարցերի դեպքում պետք է դիմեն իրենց մենեջերին: Եթե մենեջերն էլ չի իճակել չէ որոշելու՝ ընդունելի՞ է, արդյոք, տվյալ գովազդն իրենց համար, թե՛ ոչ, ապա անհրաժեշտ է հարցը քննարկել գովազդային չափանիշների հանձնաժողովում: Հեռանկարային գովազդը, որն արդեն քննարկվել է գովազդային բաժնի աշխատակիցների հետ, պետք է հետո չափանիշներին համապատասխանության փորձաքննություն անցնի սպառքի բաժնում: Վերջինիս աշխատակիցները վիճելի գովազդը պետք է ստուգեն եւ բովանդակության, եւ գովազդատուի վճարունակության տեսանկյուններից, ապա ձեռակերպեն տվյալ գովազդի օրինականությունը հաստատող լրացուցիչ փաստաթղթեր տրամադրելու մասին հարցումը:

## ***Ապառք***

Այն փողը, որը հաշվառված է թղթի վրա, սակայն ոչ բանկում, գործնականում որեւէ արժեք չունի: Անվճարունակ գովազդատուների հետ ապառքի կործարքներ կնքելու բազմաթիվ ու թանկ արժեցող բացասական հետեւանքներից են. պատվերը ստանալու համար գովազդի բաժնի աշխատակիցների թափած իզուր ջանքերը, գովազդային հոլովակի արտադրության ծախսերը, համակարգման բաժնի ծախսերը՝ հոլովակը տեղադրելու հեռարձակման ցանցի հնարավոր է հենց այն տեղում, որ կգերադասեին զբաղեցնել այլ՝ վճարունակ գովազդատուներ, հեռուստալարանի (որը կարող է ձանձրանալ ծրագրերը գովազդային հոլովակներով ընդհատելու հաճախությունից) կրճատումից վնասները, սպառքի բաժնի աշխատակիցների՝ հաշիվներ դուրս գրելու, «մոլորաբավոր» հաշվետվություններ կազմելու եւ պարտքը ստանալու փորձերի ծախսերը, պարտքը գանձելու հնարավոր դատական ծախսերը:

Կայանի բազմաթիվ նյութական եւ ֆիզիկական ծախսերը կարելի է կանխել, եթե հավանական գովազդատուի վճարունակության մասին նախապես մանրամասն տեղեկություններ հավաքվեն հենց պայմանագիրը նախապատրաստելու ժամանակ: Կայանի գլխավոր մենեջերը եւ իրացման բաժնի տնօրենը նոր հաճախորդների դեպքում պետք է պնդեն ստորագրելու ամբողջական պայմանագիր, սպառքի հայտարարագիր ու վճարման պայմանագիր: Այս փաստաթղթերը պարտադիր չեն մշտական պարտաճանաչ գովազդատուների եւ նրանց համար, ովքեր կանխավճար են մուծում: Որոշակի հաճախորդների հետ աշխատանքը միշտ կանխավճար մուծել է ենթադրում: Դրանք, օրինակ, այն հաճախորդներն են, ում սնանկության վերաբերյալ դատական վարույթ կա, ովքեր զբաղված են գույքի լուծարային իրացմամբ, համերգային գործունեությամբ կամ մեկանգամյա միջոցառում կազմակերպելով, քաղաքական գովազդով: Դրանց թվում են նաեւ ռեստորանների մեծ մասը եւ այն հաճախորդները, ում վճարունակությունը հստակ որոշել հնարավոր չէ: Անհրաժեշտ է բավարար ժամանակ նախատեսել մինչեւ պլանավորված հեռարձակման սկիզբը, որպեսզի նման հաճախորդների կանխավճարների վճարման փաստաթղթերը անցնեն բանկերով:

Ապառքի տրամադրման վերաբերյալ տեղեկատվության լավ աղբյուր կարող են լինել տեղական թերթերը, որոնք գովազդի համար սովորաբար առաջինն են օգտագործվում նոր գովազդատուների կողմից: Այլ շուկաների կայանները եւ տեղական վարկային բյուրոները, ուր արդեն դիմել են գովազդատուները, նույնպես կարող են օգտագար տեղեկատվության աղբյուր ծառայել:

Բանկերի եւ տեղեկատվության այլ աղբյուրների բոլոր երաշխավորությունները պետք է ստուգվեն սպառքի համար դիմելուց հետո մեկ օրվա ընթացքում: Եթե ձեր հետաքննությունը բավարար չլինի, ապա ժամանակին կատարված հեռախոսազանգերը

կանխավճար կամ անձնական երաշխիք ստանալու բավականին մեծ հնարավորություն կտան:

### ***Պատասխանատվություն***

Առաջին հերթին որոշիչ նշանակություն ունի այն բանի սահմանումը, թե ով է պարտավոր իրականացնելու վճարումը: Ներկայումս զանգվածային լրատվության միջոցներում ընդունված է կիրառել պատասխանատվության երեք տարբերակ. 1) միակողմանի պատասխանատվություն (պատասխանատվությունը վերցնում է գործակալությունը), 2) գովազդատուի պատասխանատվություն (պարտականությունը դրվում է գովազդատուի վրա, եթերային ժամանակի հայտը պետք է ստորագրի գովազդատուն, դուրս գրվող հաշվի «ներկայացված է վճարման» տողում նշվում է գովազդատուի անունը), 3) կրկնակի (համատեղ) կամ բազմակողմ պատասխանատվություն (մինչև վճարում կատարելը պարտավորությունը դրվում է ինչպես գովազդատուի, այնպես էլ գործակալության վրա): Վճարունակության համապատասխան ստուգման եւ ծանուցումների համակարգի առկայության դեպքում տվյալ տարբերակը կողմերից մեկի չվճարելու դեպքում պաշտպանում է կայանին՝ երկու կողմերի վրա էլ ազդելու միջոցների հնարավորություն ընձեռելով:

### ***Վճարման պայմանագրեր***

Վճարման պայմանագիրը գրավոր ձևով հաստատում է գովազդատուի համաձայնությունը՝ որոշակի օրերին վճարումն իրականացնելու մասին: Սովորաբար վճարման ժամկետը 30 օր է: Եթե գովազդատուն գերադասում է վճարման այլ ժամկետներ, նա իր ցանկության մասին պետք է հայտնի պայմանագիրը կազմելու ժամանակ: Կայանը կարող է կամ համաձայնել առաջարկվող ժամկետներին, կամ՝ հայտարարել, թե հրաժարվում է պայմանագիր կնքելուց: Եթե հավանական գնորդը մի ընկերություն է, որի բանկային հաշիվը պարզվում է անբավարար վիճակում է, կայանը կարող է իր ընտրությամբ կամ կանխավճար պահանջել, կամ վստահել անձնական երաշխավորությանը: Անձնական երաշխավորությունն ընդունելի է միայն այն դեպքում, եթե ընկերության տերը (կամ բաժնետոմսերի տնօրինողը) իրական միջոցներ ունի: Երաշխավորական նամակը պետք է ստորագրվի նրա՝ իբրեւ մասնավոր անձի, այլ ոչ թե ընկերության անունից:

### ***Իրացում եւ ապառք***

Ապառքների բաժնի եւ իրացման բաժնի շահերի բախումը հեշտ կանխատեսելի է: Այդ բախումը երբեմն կարող է հանգեցնել լուրջ հակամարտության: Ապառքների բաժինը, ձգտելով նվազագույնի հասցնել ժամկետանց վճարումների եւ չվճարված ապառքների քանակը, կպնդի, որ հաճախորդը կանխավճար մուծի, եթե վերջինս վստահություն չի ներշնչում, միևնույն ժամանակ՝ իրացման բաժնի գովազդային գործակալները, փորձելով կատարել իրենց նորման եւ մեծացնել իրենց հասանելիք կոմիսիոն վճարները, կձգտեն շրջանցել գոյություն ունեցող կարգը՝ հանուն եղած պատվերները պահպանելու եւ նորերը ստանալու:

Նման իրավիճակի կարգավորումը կարող է բարդ (եթե ոչ անլուծելի) խնդիր թվալ: Սակայն եթե վերլուծեք եւ ապառքների բաժնի կորուստները զուգակցեք իրացման բաժնի կոմիսիոններին այնպես, որ վերջինները միշտ գերազանցեն առաջիններին, ապա այդ բաժինները կմիավորվեն իբրեւ շահույթ բերող միասնական թիւ:

Երկու բաժինների համատեղ աշխատանքի հաջողության հիմքը լավ կազմակերպված տեղեկատվությունն է: Օպերատիվ հարցերը լուծելիս բաժինների միջեւ ոչ պաշտոնական շփումները եւ կանոնավորապես անցկացվող թուղակաժողովների ժամանակ պաշտոնական հարաբերությունները կօգնեն կանխատեսելու հնարավոր հիմնախնդիրները՝ դրանք ծագելուց շատ առաջ:

Պաշտոնական խորհրդակցությունները պետք է օժանդակեն լավագույնս ըմբռնելու ապառքի գործարքների քաղաքականության խնդիրները եւ լուծելու կոնկրետ հարցերը: Հնարավոր է գովազդային գործակալները չգիտակցեն, որ կայանի ծախսերը մինչեւ

ապառքների մարումն աճում են, այսինքն՝ չմարված ապառքն ավելի թանկ է, քան չվաճառված գովազդային ժամանակը: Իսկ ապառքների բաժնի աշխատակիցներն էլ կարող են իրենց աշխարհայացքն ընդլայնել, եթե փորձեն հասկանալ, թե իրացման բաժնի գովազդային գործակալներն ամեն ամիս, հատկապես տնտեսական անկումների ժամանակաշրջանում, ինչ դժվարությունների են բախվում: Նման շփումները կենսականորեն կարևոր են դառնում, եթե ապառիկ իրացումների ծրագրերը որևէ փոփոխության են ենթարկվում: Եթե ապառքային քաղաքականությունը բարձրորդի է արված եւ վատ է կազմակերպված, ապա գովազդային գործակալները կարող են ընդդիմանալ նոր, առավել արմատական քաղաքականության ներդրմանը: Սակայն եթե նրանք ներգրավված են համատեղ գործընթացի մեջ, փոփոխություններն ավելի բարեհաճ կընդունվեն:

Հասկանալի է, որ գովազդային գործակալները նման քաղաքականությունը կընդունեն այնքան ժամանակ, քանի դեռ վստահ են, որ իրենց շահերը նույնպես հաշվի են առնված: «Տեղեկացված անձնական շահագրգռվածությունը» ամենամեծ օգուտը կարող է բերել եւ ողջ ընկերությանը, եւ յուրաքանչյուր աշխատակցի: Այս պատճառով էլ անհրաժեշտ են երկու հիշյալ բաժինների առավել լավ համագործակցության խթաններ:

Կան այդ բաժինների առավելագույնս արդյունավետ համագործակցության մի քանի ուղիներ: Գովազդային գործակալները պետք է երաշխավորեն, որ նոր պատվերների ապառքի տրամադրման հայտերը պարունակում են ապառիչ տեղեկատվություն: Ապառքի բաժինն, իր հերթին, անհրաժեշտ տեղեկությունները ստանալուց հետո անմիջապես պետք է ապառք տրամադրի գովազդատուին, որպեսզի գովազդային գործակալները կարողանան ձեռակերպել գործարքը: Գովազդային գործակալներն իրենք են հավաքում կանխավճարը, եթե այդ չի հակասում հիմնական քաղաքականությանը եւ տեղին է կոնկրետ իրավիճակի համար:

Քանի որ իրացման բաժնի գովազդային գործակալը մշտական անձնական շփումներ ունի գովազդատուների հետ, նա առավել շահեկան վիճակում է եւ առաջինն է իմանում հաճախորդի այն հնարավոր կազմակերպական կամ փողային հիմնախնդիրների մասին, որոնք կարող են կասկածելի դարձնել վերջինիս վճարունակությունը:

Գովազդային գործակալները պետք է զգայուն լինեն նման իրավիճակների նկատմամբ եւ այդ մասին անմիջապես զեկուցեն ապառքների բաժնին:

Բացի այդ, գովազդային գործակալները պետք է կանոնավոր հետեւեն հաշիվների վճարման մասին հաշվետվություններին: Անհրաժեշտ է ապառքների բաժնի հետ մեկտեղ պայմանախախտ հաճախորդներից փողը ստանալու պլանը կազմել ավելի վաղ, քան նրանք կսկսեն նոր գովազդ տեղադրելու մասին խնդրել կամ, ծայրահեղ դեպքում, նոր գործարքը ձեռակերպելու ընթացքում:

Ղեկավարությունը նույնպես կարող է կասեցնել գործարքից կոմիսիոնների վճարումը մինչեւ ողջ գումարի ստացումը: Թեպետ նման մոտեցումը լուծում է գովազդային գործակալներին հատուկ հիմնահարցը (այն է՝ բոլոր ջանքերը կենտրոնացնել անհապաղ գործարք կնքելու վրա, ընդամին չմտահոգվելով դրամը ստանալու երկարատեւ գործընթացի մասին), այն խրախուսման առումով իդեալական չէ: Ջանքերի դիմաց ժամանակին փոխհատուցում տալը հզոր խթան է: Ղեկավարությունը դրա փոխարեն կարող է որոշում ընդունել գործակալների կոմիսիոն վճարներից այն ամիսներին կանխավճարներ տրամադրելու մասին, երբ նրանք կնքում են գովազդային ժամանակը վաճառելու պայմանագիրը: Եթե գործարքի գումարը չի ստացվում, այդ կանխավճարները կարող են հետ գանձվել: Դա սովորաբար արվում է, եթե հաշիվն 90 օր չվճարված է մնում:

Իհարկե, այնպիսի «քաղցրաբլիթ» ինչպիսին մեծ կոմիսիոն վճարներն են, միշտ կուղեկցվի դրանք հետագայում կորցնելու «մտրակով»: Այդ պատճառով պետք է լինեն հսկողության կանոններ ու նաեւ այնպիսի միջոցներ, որոնք գովազդային գործակալներին կանոնները շրջանցելու գալթակությունից հեռու պահեն: ՈՒ թեւ յուրաքանչյուր կանոն իր բացառություններն ունի, վերջիններս կանոն չպետք է դառնան: Նոր հաճախորդներին ապառիկ իրացում տրամադրելու հայտերը ապառքների բաժինը պետք է ընդունի եւ հաստատի մինչ այդ հաճախորդից գովազդ ընդունելը: Հին հաճախորդների համար ապառքի մարման առավելագույն ժամկետները եւ ժամանակի շրջանակները պետք է սահմանվեն այնպես, որ դրանք քննարկվեն մինչեւ գովազդը եթեր հեռարձակելը:

## ***Գումարի գանձումը***

Նույնիսկ արդյունավետ ապառքային քաղաքականության եւ դրան առնչվող կանոնակարգի առկայության պայմաններում, ապառիկ իրացում տրամադրող ցանկացած կազմակերպության անհրաժեշտ է լինում մեծագույն ջանքեր գործադրել իրեն հասանելիք փողը ստանալու համար: Եթե որեւէ կայան չունի անհուսալի պարտապաններ, ապա դա ավելի շուտ նշանակում է, որ նրա ապառքային քաղաքականությունը չափազանց խիստ է եւ նա ինքն իրեն զրկում է ձեռնտու բիզնեսից:

## ***Չվճարումների պատճառները***

Վճարումները գանձելու որոշ դժվարությունները, ցավոք, կայանի աշխատակիցների սխալների ու անփութությունների հետեւանք են: Չվճարման բնորոշ պատճառ է այն փաստը, որ գովազդի պատվերը ստորագրված չի լինում գովազդատուի կողմից: Որպեսզի պատվերի իսկությունը կասկած չհարուցի, այն անպայման պետք է ստորագրված լինի: Մյուս պատճառն այն է, որ գովազդային հոլովակն ու տեքստը մինչեւ եթեր հեռարձակվելը համաձայնեցված չեն եղել գովազդատուի հետ: Եթե կայանն ինքն է պատրաստում գովազդային հոլովակը, ապա մինչեւ եթեր հեռարձակելը կայանի աշխատակիցները պետք է ստանան հոլովակի վերջին խմբագրության վերաբերյալ գովազդատուի հավանությունը: Անհարմար եթերային ժամանակը կամ օրը նույնպես ապառքը չվճարելու տարածված պատճառաբանություն են: Համակարգման բաժնի պարտքն է ապահովել գովազդը եթեր հեռարձակելու պայմանավորված գրաֆիկի խստիվ պահպանումը, եթե իհարկե գովազդատուն չի համաձայնել գրաֆիկը փոփոխելու կայանի առաջարկությանը: Եվ վերջապես, գովազդատուները կարող են հրաժարվել վճարելուց, եթե հաշիվներն ու մյուս ֆինանսական փաստաթղթերը ճիշտ չեն կազմվել կամ ժամանակին չեն ներկայացվել:

Կայանի աշխատակիցների սխալների եւ անուշադրության պատճառով կրած վնասները պետք է գրանցել «իրացման բաժնի սխալներ եւ հաշիվների ճշտումներ» սյունակում եւ ոչ թե դասել «անհուսալի պարտքերի» կարգին: Վնասներն, իհարկե վնասներ են մնում, սակայն կարելի է, որ ղեկավարությունն ու կայանի տերերը հստակ պատկերացում ունենան դրանց պատճառների մասին, որպեսզի կատարելագործեն աշխատանքի մեթոդները եւ ապագայում խուսափեն նման վնասներից:

Ավելի հաճախ են լինում չվճարումների դեպքեր, նույնիսկ երբ վճարման եւ այլ փաստաթղթերը կազմելիս կայանի բոլոր գործողությունները բացարձակապես ճիշտ են եղել: Նման «դանդաղաշարժ» հաճախորդներից պարտքը ստանալու հաջողությունը կախված է ընտրված քաղաքականությանն ու հրահանգներին ճշտիվ հետեւելուց: Այդ հրահանգներում պետք է հստակորեն նշված լինի, թե երբ ինչ քայլեր պետք է կատարեն մենջերները գումարները գանձելու համար, ներառյալ նաեւ այն պայմանները, որոնց առկայության դեպքում չվճարված հաշիվը կարող է փոխանցվել երրորդ կողմին՝ պարտքը գանձելու իրավունքով:

## ***Ապառքների գանձման էթիկան***

Ապառքների գանձման բոլոր փուլերը պետք է իրականացվեն մասնագիտորեն, քաղաքավարի եւ պատշաճ կերպով: Այլ կերպ վարվելը հակասում է բիզնեսի ոգուն, վնասակար է գործի համար եւ կարող է անգամ կայանին դատարան հասցնել: Կան օրենքներ, որոնք մարդուն պաշտպանում են ապառքների գանձման որոշ այնպիսի մեթոդներից, ինչպիսիք են, օրինակ, բռնության սպառնալիքները կամ մարդուն (կամ նրա ունեցվածքին) ֆիզիկապես վնասելը, կոպտությունը եւ մարդու հասցեին անպարկեշտ արտահայտությունները, սուտը, իրականության կամ պարտքի չափի խեղաթյուրումը, ինչպես նաեւ պարտքի մասին սխալ տեղեկությունների հաղորդումը երրորդ անձի: Միաժամանակ միանգամայն ընդունելի է պարտքի մասին անհրաժեշտ տեղեկությունների հաղորդումը չստացված միջոցները գանձող պետական կազմակերպություններին ու արտոնագրված հաստատություններին, ընդամենը՝ հավատարիմ մնալով միայն փաստերին: Անհիմն մեղադրանքներ բարդելը, զրպարտությունը եւ հեղինակությունը վիրավորող ասեկոսեները օրենքով հետապնդվող լուրջ իրավախախտումներ են:

Նույնիսկ եթե մի կողմ թողնենք պարտապանից միջոցներ գանձելու «որոշակի» եղանակների իրավական հետեւանքները, հաճախորդին ճնշելու տակտիկան, որպես կանոն, քիչ արդյունավետ է, սակայն կարող է անուղղելի վնաս հասցնել կայանի եւ այն գովազդատուների հարաբերություններին, որոնք պատրաստ էին վճարել ու շարունակել իրենց գովազդային արշավը տվյալ կայանում: Պարտքը ստանալու գործողությունների սկզբնական փուլում (հաշիվը ներկայացնելուց հետո 37կից 60 օր) անհրաժեշտ է նախ համոզվել, որ հաշիվը հասել է գովազդատուին, այլ ոչ թե կորսվել (նման դեպքերում չվճարման պատճառը կարող է լինի պարզ թյուրիմացությունը): Այս փուլի նպատակն է գովազդատուին մղել վճարելու հաշիվը՝ միաժամանակ պաշտպանելով կայանում գովազդային ժամանակ գները շարունակելու նրա ձգտումը: Եվ այն դեպքում, երբ գրույցի հիմնական խնդիրը պարտքի ստացումն է, մյուս, ոչ պակաս կարեւոր, խնդիրն է դառնում տվյալ գովազդատուին վճարման պայմանավորված ժամկետները պահպանելուն «վարժեցնելը»:

Շատ գովազդատուների բավական է մեկ անգամ պարզապես հիշեցնել, եւ վճարումը կկատարվի: Մյուսներին՝ հարկ կլինի մի քանի նամակ գրել կամ մի քանի անգամ գանգահարել: Յուրաքանչյուր հերթական գանգ կամ նամակ պետք է նախորդից ավելի խիստ եւ համառ լինի: Որոշ պարտապաններից գումար գանձելու համար հարկ կլինի հիշատակել իրավական միջոցները, վախեցնել դրանցով կամ այն բանով, որ պարտքը կփոխանցվի երրորդ անձի: Պարտապանի ազնվությունն ու հպարտությունը վկայակոչելը նամակում կամ հեռախոսային գրույցում բավականին ազդեցիկ է լինում: Եթե դա չի ազդում, անհրաժեշտ արդյունքի կարելի է հասնել գովազդատուին հիշեցնելով, որ իրեն է ձեռնտու վճարել պարտքը՝ չսպասելով իրավապահ մարմիններ դիմելուն կամ պարտքը երրորդ անձանց փոխանցելուն: Ամեն դեպքում, վճարման մասին համառ ու հետեւողական հիշեցումներն ավելի շուտ արդյունքի կհասցնեն, քան թռուցիկ ու չհամակարգված փորձերը:

Կայանն ինքն է ընտրում կապի իր համար լավագույն տարբերակը՝ լինի դա նամակներ գրելը, հեռախոսազանգերը կամ՝ եւ մեկը, եւ մյուսը: Երկուսն էլ կարող են պարտքը ստանալու ազդեցիկ միջոց լինել: Կարեւորն է, որ դրանք կանոնավոր լինեն: Ահա առաջարկվող սխեմաներից մեկը՝

- 45ևօրյա ուշացում և հեռախոսազանգ/ նամակ՝ ժամկետի սահմանմամբ.
- 60ևօրյա ուշացում և հեռախոսազանգ/ նամակ՝ ժամկետի սահմանմամբ.
- 75ևօրյա ուշացում և վերջին հեռախոսազանգ՝ պահանջելով վճարել/ նամակ՝ ժամկետի սահմանմամբ.
- 90ևօրյա ուշացում և հեռախոսազանգ/ նամակ՝ ծանուցելով, որ պարտքը փոխանցված է երրորդ կազմակերպության:

### ***Ծանուցագիր և նամակներ***

Ծանուցագրերը շատ դեպքերում կարող են պարտքը գանձելու ազդեցիկ միջոց լինել (հատկապես՝ փոքր հաճախորդներից), ընդ որում՝ նվազագույն ծախսումներով, քանի որ նամակը ավելի քիչ ժամանակ, ուժ ու միջոցներ է խլում, քան պարտքը ստանալու որեւէ այլ եղանակ: Բացի այդ, բարեկիրթ նամակը ավելի քիչ առճակատում առաջացնող դիմելու ձեւ է, եւ նման քաղաքավարի հիշեցումը հաճախ է օգնում պարտքը ստանալուն:

Յուրաքանչյուր կայան պետք է ունենա նամակների տարբեր (տեղի իրավիճակը եւ կայանի ապառքային քաղաքականությունը հաշվի առնող) նմուշօրինակների սեփական փաթեթ: Նույն ծանուցման երկուներեք տարբերակ ունենալն օգտակար է. դա հնարավորություն է տալիս թաքցնելու, որ նամակը կազմված է շարլոնով եւ այն ավելի ճկուն է դարձնում:

Ամենից լավ ազդում են այն նամակները, որոնք կազմելիս հետեւում են գործարար նամակագրության ընդունված սկզբունքներին՝

- նամակի ոճը պարզ է ու հասկանալի.
- մտքերը հստակ են շարադրված.
- նամակի բովանդակությունը տեղավորվում է մեկ էջում:

Յուրաքանչյուր նամակում անհրաժեշտ է գովազդատուին խորհուրդ տալ, ուշադրություն չդարձնել այդ նամակին, եթե այն ստացվել է արդեն փողը փոխանցելուց հետո: Ծանուցագրերը բարկացնում են պարտապաններին եւ բացասական ազդեցություն են ունենում, հատկապես երբ պարտքն արդեն վերադարձված է:

Խելամիտ կլինի նաեւ ծանուցագրերն ուղարկելուց առաջ (անկախ այն բանից դրանք կազմված են մնուշօրինակից, թե անհատական են) դրանք ցույց տալ կայանի իրավաբանին, համոզվելու համար, որ դրանք կազմված են օրինական ձեւով:

### ***Ծանուցում հեռախոսով***

Հեռախոսով ծանուցումների նկատմամբ վերաբերմունքը նույնն է ինչ նամակների նկատմամբ, սակայն կան նաեւ մի քանի էական տարբերություններ: Հեռախոսազանգերն արդյունավետ կարող են լինել, եթե հնարավորություն կա խոսելու հենց այն մարդու հետ, ով հաշիվը վճարելու որոշում է կայացնում: Հակառակ դեպքում հնարավոր է բազմաթիվ ապարդյուն հեռախոսազրույցներ ունենալ: Հեռախոսային ծանուցումների առավելությունն այն է, որ զանգահարողը չվճարման պատճառների մասին անմիջապես պատասխան կստանա, եւ բոլոր խնդիրները հաճախ կարող են լուծվել մեկ հեռախոսազրույցի ընթացքում:

Հեռախոսային ծանուցումից առավելագույն արդյունք ստանալու համար խորհուրդ է տրվում որոշ նախապատրաստական աշխատանք իրականացնել: Հաշիվը պետք է մանրազնին ուսումնասիրել, որպեսզի կասկածներ չմնան, որ փողն իրոք փոխանցված չէ, իսկ հաշիվն էլ ձեւակերպված է ճիշտ ու հենց տվյալ ծառայության համար: Կարելի է նաեւ պարզել, թե պարտքը ստանալու այլ փորձեր (նամակներ, հեռախոսազանգեր, այցելություններ) եղե՞լ են, արդյոք, եւ ինչ արդյունք է ստացվել: Եվ վերջապես, արժե ստուգել, թե տվյալ գովազդատուն կամ գործակալությունը նախկինում ինչպես է կատարել վճարումները, արդյոք նա նախկինում մնան արարքներ թույլ չի՞ տվել:

Այս ջանքերը զանգահարողին ազատում են լրացուցիչ տեղեկություններ հաղորդելու համար եւս մեկ անգամ զանգահարելու անհրաժեշտությունից: Բացի այդ, հնարավորություն են տալիս խուսափելու այնպիսի անհարմար իրավիճակից, երբ զանգահարողին կարող են ասել, թե կայանն արդեն ստացել է չեկը կամ թե՝ գովազդատուն ընդհանրապես պարտավոր չէ վճարել:

Ջրույցի սկզբում զանգահարողը պետք է նախ հավաստիանա, որ գրուցում է իրավասու անձի հետ: Նա պետք է ներկայանա, հայտնի կայանի անվանումը եւ զանգելու նպատակը (ասել վճարման ժամկետը): Ահա հասարակ ու համոզիչ դիմելու մի օրինակ. «Պարոն Սմիթ, ձեզ ներկայացված 3000 դոլարի հաշվի վճարման ժամկետը լրացել է 15 օր առաջ, չէի՞ք կարող այդ գումարի չեկն այսօր մեզ ուղարկել»:

Դրանից հետո զանգահարողը պետք է դադար տա ու սպասի պատասխանի: Այդ պահին հարկավոր է հատկապես ուշադիր լսել եւ գրառումներ կատարել, այնուհետեւ տալ այնպիսի հարցեր, որոնք հնարավորություն կտան հնարավոր պատճառաբանությունների շղարշը մի կողմ տանել եւ պարզել չվճարման իրական պատճառները:

Այնուհետեւ պետք է պնդել, որ պարտապանը որոշակիորեն նշի այն ժամկետը, երբ պարտքն ամբողջությամբ կմարվի (մաս և մաս վճարումը երբեմն ընդունելի է, եթե ապառքը վերադարձնելու այլ հնարավորություն չկա): Հեռախոսազրույցն ավարտելուց անմիջապես հետո զանգահարողը պարտապանին պետք է ուղարկի գրույցի ընթացքում ձեռք բերված պայմանավորվածությունները հաստատող նամակ:

Յավոք, իր բոլոր առավելություններով հանդերձ, հեռախոսային ծանուցումն ունի մեկ լուրջ թերություն. հեռախոսով ֆիզիկապես հնարավոր չէ փող ստանալ, եւ հեռախոսազանգի արդյունավետ լինելում համոզվելու միակ եղանակը գործն արագ ու վճռականորեն ավարտին հասցնելն է:

Նոր քայլերը պետք է ձեռնարկել՝ հաշվի առնելով փոստային առաքման կամ բանկային փոխանցման համար անհրաժեշտ ժամանակը, սակայն դրանք չպետք է ձգձգել, որպեսզի հաճախորդն այն տպավորությունը չստանա, թե կայանի համար պարտքը ստանալը երկրորդական գործ է:

Եթե 100 օր անց, բազմաթիվ զանգերից ու նամակներից հետո էլ հաշիվը մնում է չվճարված, անհրաժեշտ է անցնել սպառնալիքների, թե՝ գործին իրավական լուծում կտրվի

կամ պարտքը գանձելու իրավունքը կփոխանցվի այլ կազմակերպության: 90 օր անց, երբ ապառքը գանձելու հնարավորությունները հակառակ համեմատական կարգով սրընթաց նվազում են, ավելի լավ է ձգտել փրկելու պարտքի մի մասը, քան ամբողջովին կորցնելու այն: Այդ պատճառով փաստաբանի կամ պարտք գանձող կազմակերպությունների ծառայությունների արժեքը նույնպես պետք է հաշվառել իբրև վրադիր ծախսեր: Այդ դեպքում անհրաժեշտ է արագ գործել, այլապես կմեծանա «տակ տալու» հավանականությունը:

Ապառքների բաժինը պետք է կանոն դարձնի ապառքի գանձման առաջին փուլում ամեն ինչ հանձնարարել իրացման բաժնի գովազդային գործակալին: Գովազդային գործակալն ամենից լավ է ճանաչում հաճախորդին եւ անձնապես շահագրգռված է նրանից գանձելու պարտքը, որպեսզի չզրկվի իր կոմիսիոն վճարներից:

## XIV ԳՈՎԱԶԴԻԱՅԻՆ ՀԱՂՈՐԴՈՒՄՆԵՐ

Հեռուստատեսությունը մարդկության մինչ օրս ստեղծած ամենաազդեցիկ միջոցներից մեկն է: Ամեն օր ավելի ու ավելի շատ մարդիկ են հեռուստացույց դիտում ավելի երկար, քան իրենց աշխատաժամանակն է: Միջին ընտանիքում հեռուստացույցը միջված է լինում օրական համարյա ութ ժամ: Հեռուստատեսությունը շատ գովազդատուների համար հավանական գնորդների վրա ազդելու հզորագույն միջոցն է: Գովազդային հոլովակը պետք է մրցակցի ոչ միայն նույնատեսակ արտադրանքն ու ծառայությունը գովազդող հոլովակի, այլև մնացած բոլոր գովազդային հաղորդումների հետ:

### ***Գովազդային հոլովակի ստեղծումը***

Գոյություն ունի հեռուստագովազդային հոլովակ պատրաստելու երկու հիմնական տարր. տեսատարրը՝ այսինքն այն տեսողական մասը, որ դիտվում է եւ ձայնատարրը՝ որ կազմված է բառերից, երաժշտությունից եւ այլ ձայներից:

### ***Տեսամեթոդիկա***

Բավական չէ միայն մշակել հոյակապ խաղարկային սցենար: Սցենարի գաղափարները պետք է ստեղծագործաբար վերարտադրվեն ժապավենի վրա: Շատ ու շատ լավ մտահղացումներ չեն իրականացել, քանի որ արտադրությունը բավարար չափով լավը չի եղել: Հեռուստատեսային ծրագրերի արտադրությունը կարող է բարդ լինել: Բարեբախտաբար կա տեսամեթոդների մի ամբողջ համախումբ, որից կարելի է օգտվել գովազդային հոլովակ պատրաստելիս:

### ***Հաղորդավարը***

Այս մեթոդիկան ենթադրում է մի «ներկայացնող», որը կանգնած է տեսախցիկի առջեւ եւ տեքստն անմիջականորեն հասցնում է հեռուստադիտողին: Հաղորդավարը կարող է ցուցադրել արտադրանքը: Նա (տղամարդ կամ կին) կարող է տվյալ արտադրանքին հարմար հատուկ հագուստով լինել կամ դասական կոստյումով: Հաղորդավարը պետք է հաճելի արտաքին ունենա եւ վստահություն ներշնչի, սակայն նրա ազդեցությունը չպետք է այնքան ուժեղ լինի, որ սովորի գովազդվող արտադրանքի ազդեցությունը: Կարելի է, որ հիշվի արտադրանքը եւ ոչ թե հաղորդավարը:

### ***Վկայություն***

Հանրահայտ եւ ոչ նշանավոր մարդկանց վկայությունը արդեն երկար տարիներ հաջողությամբ կիրառվող մեթոդիկա է: Եթե դուք հրավիրում եք նշանավոր անձի, կարելի է, որ նա համապատասխանի գովազդվող արտադրանքին: Նա պետք է ընդունակ լինի արտադրանքի մասին խոսելու որոշակի հավաստիությամբ: Պարտադիր չէ արդյունավետ վկայության համար հրավիրել հանրահայտ մարդկանց: Ոչ նշանավոր անձինք կարող են նույնքան արդյունավետ վկայություն անել, եթե վստահություն են ներշնչում, եւ եթե հեռուստադիտողները կարող են իրենց նույնացնել նրանց հետ: Տեքստը պետք է հնչի բնական ու համոզիչ: Կարելի է, որ արտադրանքի անվանումը լավ եւ ճիշտ ընկալվի:

### ***Ցուցադրում***

Որոշակի արտադրանքներ գովազդելիս այս մեթոդիկական տարածված է, քանի որ հեռուստատեսությունը լավ հնարավորություններ է տալիս հավանական սպառողին ցուցադրելու, թե ինչպես է օգտագործվում այդ արտադրանքը: Ցուցադրական գովազդային հոլովակներ պատրաստելիս օգտագործեք խոշոր պլանը, որպեսզի հեռուստադիտողը լավ տեսնի, թե ինչ է կատարվում: Կարելի է ընտրել սուբյեկտիվ պլան (որը գործողությունը ցույց է տալիս այնպես, ասես հանդիսատեսն ամեն ինչ ինքն է անում)՝ խցիկն օգտագործելով իբրեւ հանդիսատեսի աչք: Ցուցադրումը դարձրեք ճշմարտամասն եւ հնարավորինս գրավիչ:

### ***Խոշոր պլան***

Հեռուստատեսությունը հիմնականում օգտագործում է միջին եւ խոշոր պլաններ: Ամենամեծ հեռուստատեսային էկրանն անգամ չաճազանց փոքր է գովազդային հոլովակի



տեսարանների աննշան մանրամասները նկատելու համար: Այս դեպքում ձայնը տրվում է կադրից դուրս (կադրից դուրս ձայնն ավելի է ժան է, քան որեւէ մեկին կադրում ցուցադրելը):

### ***Մյուծե***

Այս մեթոդիկան փոքր ֆիլմի ստեղծում է հիշեցնում (30 վայրկյանում պետք է ներկայացնել հստակ սկիզբ, զարգացում եւ ավարտ), այն տարբերությամբ, որ խոսքը կադրից դուրս է:

### ***Արտադրանքների ուղղակի համեմատություն***

Հիշողում եք «X մակնիշի» արտադրանքը, որ միշտ ավելի վատն էր գովազդվող մակնիշից: Այժմ միտում կա օգտագործելու համեմատական գովազդը, որի ընթացքում արտադրանքի երկու մակնիշներն էլ անվանվում եւ համեմատվում են<sup>3</sup>: Նման գովազդի ժամանակ տրվում են երկու արտադրանքների վերաբերյալ հարցերի պատասխանները: Արտադրանքների ուղղակի համեմատության ժամանակ առաջանում է երկու հիմնախնդիր. 1) դուք պետք է կարողանաք ապացուցել, որ ձեր արտադրանքը լավն է մյուսից, 2) նման ներկայացումը չպետք է համակրանք առաջացնի մյուս արտադրանքի նկատմամբ:

### ***Լուսանկարներ եւ գեղարվեստական ստեղծագործություններ***

Լուսանկարներ եւ (կամ) գեղարվեստական ստեղծագործություններ (այդ թվում՝ մուլտֆիլմեր եւ մակագրություններ) օգտագործելով՝ դուք կարող եք լավ գովազդային հոլովակ պատրաստել: Չափավոր գնով անհրաժեշտ նյութը կարող է արդեն առկա լինել կամ էլ այն կարելի է հատուկ ձեր կարիքների համար լուսանկարել կամ նկարել: Հեռուստախցիկի հմուտ օգտագործումը ստատիկ տեսանյութին կարող է զարմանալի շարժումներ հաղորդել: Պատկերին մոտեցնելը կամ նրանից հեռանալը, ինչպես նաեւ լուսանկարը կամ գեղարվեստական ստեղծագործությունը համայնապատկերով ցուցադրելը կարող են նրանց գովազդային շարժումներ հաղորդել:

### ***Հումոր***

Հումորը տեքստերի հեղինակների ու սպառողների շրջանում հայտնի մեթոդիկա է, քանի որ այն կարող է պահպանել գովազդի նկատմամբ հետաքրքրասիրությունը: Սակայն վտանգ կա, որ գովազդային հոլովակի հումորը կարող է խոչընդոտել արտադրանքի իրացմանը, եւ հեռուստադիտողը կհիշի միայն հումորը եւ ոչ թե արտադրանքը կամ նրա օգտակարությունը: Խնդիրն այն է, որ հումորիստական տեքստը համապատասխանի արտադրանքին ու նրա օգտակարությանը:

### ***Կյանքի քննություն***

Այս մոտեցումը հիմնվում է դրամատիկական բանաձեւին. դժվար կացություն + լուծում + երջանկություն: Առօրյա կյանքի կամ հումորիստական պատմությունը դրամատիկ է դարձվում՝ հուսալով հեռուստադիտողին խորհելու տեղիք տալ: Հեռուստադիտողը պետք է տեսնի իրական հիմնախնդիր, եւ լուծումն էլ պիտի դրան համապատասխան լինի: Քանի որ հիմնախնդիրների լուծումը գործնականում ցանկացած գովազդային հոլովակի օգտակար ձեւ է, լայնորեն կիրառվում է կյանքին նմանեցումը: Նման մոտեցման դեպքում կարելու է, որ հեռուստադիտողը կարողանա առաջարկվող պատմությունն առնչել իրեն ու նաեւ կարելու է, որ հեռուստադիտողը կարողանա հիշել արտադրանքի անվանումը:

### ***Հաճախորդի հարցազրույց***

Հեռուստատեսային գովազդային հոլովակներում նկարահանվող մարդկանց մեծ մասը պրոֆեսիանալ դերասան է, սակայն հաճախորդների հարցազրույցներ կարելի է վարել նաեւ ոչ պրոֆեսիոնալների հետ: Հարցազրույց վարողը (կամ՝ ձայնը կադրից դուրս) կարող է, ասենք, խնդրել տնտեսուհուն (ուստվորաբար դիմում է անունով) համեմատել գովազդվող արտադրանքը մրցակից արտադրանքի հետ: Տնտեսուհու կարծիքով գովազդվող ապրանքն ավելի լավն է:

### ***Մյուծե եւ իրադրություններ***

Գովազդային հոլովակները սովորաբար կազմված են լինում այնպիսի արագ զարգացող տեսարանների շարքից, որոնք ցույց են տալիս արտադրանքը վայելող

<sup>3</sup> Օ»½ Ն»Ս»ի ³YÁY¹áóY»ÉC չ ձóÓ»Չ Ն»Ս»Ս»¹áóÁՍ»Ս»մ ·á»¹/²Á, ì»Y¹/²C ¹³ Ն»¹»éáóՍ չ »ó Ծ»Ս»é»YՉ (áó մ»³/²Ս»ÁՉ¹ ³ՍÉ »ննY»նC) ան»Y»¹áóÁՍ»YÁ, áó ·á»³/²¹ՍՉY չÁՉ¹ՍՉ մáÉán ÁY¹áóY¹F ¹YáY»նCY: · Á»ն·Ս.

մարդկանց՝ ընդհանրապես կյանքը վայելելու ընթացքում: Այդ տեսարաններին ուղեկցող ձայնը սովորաբար լինում է բանաստեղծություն կամ երգ, որոնց բառերը արտացոլում են իրավիճակն ու այն բավարարությունը, որ տալիս է տվյալ արտադրանքը:

### ***Գովազդային հոլովակի պլանավորումը***

Հեռուստատեսային գովազդային հոլովակը պլանավորելիս հաշվի են առնվում շատ հանգամանքներ. արժեքը, նկարահանումը, երաժշտության եւ հատուկ միջոցների օգտագործումը, ժամանակը, տեղադրումը, մեծ մտահոգումն ու նրա համապատասխանությունը գովազդի ու մարկետինգի նպատակներին: Ստորեւ՝ այդ նկատառումները.

- Դուք գործ ունեք պատկերի, ձայնի եւ շարժման հետ: Այդ տարրերից յուրաքանչյուրն ունի իրեն հատուկ պահանջներն ու կիրառությունը: Դրանց միջեւ հավասարակշռություն պետք է լինի, որպեսզի հեռուստադիտողն ընկալի մտահոգումը: Երբ դուք ցուցադրում եք ապրանքին բնորոշ հատկություններից որեւէ մեկը, ապա ձայնը պետք է նույնպես այդ մասին խոսի:
- Ուղեկցող ձայնը պետք է համապատասխանի տեսապատկերին, սակայն անպայման չէ նկարագրել այն, ինչն ինքին ակնհայտ է պատկերից: Երբ հնարավոր է, դուք պետք է ապահովեք, որ բառերը մեկնաբանեն նկարը եւ միտքն առաջ մղեն:
- Հեռուստատեսությունը սովորաբար ավելի արդյունավետ է ցուցադրելիս եւ ոչ թե պատմելիս: Այս պատճառով հաջողության կեսից ավելին կախված է նրանից, թե հեռուստադիտողն ինչպես կընկալի պատկերները:
- Տեսարանների քանակը պետք է մանրագնին պլանավորված լինի: Պետք չեն շատ տեսարաններ, քանի որ դրանք խճճում են հեռուստադիտողին: Միաժամանակ, տեսարանները չպետք է ստատիկ լինեն:
- Կարելի է, որ գովազդային հոլովակը մտահոգվի իբրեւ զարգացում, որպեսզի հեռուստադիտողը հեշտությամբ կարողանա հետեւել մտքի ընթացքին: Այն հեռուստադիտողը, ով չկարողանա հետեւել ձեր մտքի ընթացքին, հավանաբար կփոխի ալիքը:
- Տեսաէֆեկտների ու անցումների ճիշտ օգտագործումը կարող է ուժեղացնել շարժման զգացողությունը եւ տեսարանից տեսարան անցումը:
- Հեռուստատեսությունում սովորաբար օգտագործում են խոշոր պլանները: Ընդհանուր պլանները կարող են ազդեցիկ լինել համապատասխան իրավիճակ ստեղծելու, այլ ոչ թե ապրանքի հատկությունները ցուցադրելու համար:
- Գովազդային հոլովակում գործողությունն ավելի շատ տեղ է զբաղեցնում, քան տեքստի անմիջական ընթերցումը: Ընդունված է գովազդային հոլովակը միտումնավոր մեկնելու վայրկյան կարճ պատրաստելը: Սովորաբար գործողությունը կլանում է այդ ժամանակը:
- Լավ կշռադատեք մակագրերում հիմնական թեմայի կարճ ձեւակերպումները, որպեսզի հեռուստադիտողը կարողանա արտադրանքի կարելի հատկանիշները նաեւ կարդալ այնպես, ինչպես լսում է: Շատ հաճախ վերջին տեսարանում լինում են ապրանքի անվանումը եւ հիմնական թեման բովանդակող տող:
- Եթե հնարավոր է, ցույց տվեք մակնիշի անվանումը: Եթե ուշադրության արժանի է՝ ցուցադրեք փաթեթավորումը, եթե ոչ՝ ցուցադրեք ապրանքանիշը: Անհրաժեշտ է մակնիշի ճանաչելիության հնարավորություն ստեղծել:
- Փորձեք հաղորդել հիմնական գաղափարը, ջանացեք չխորանալ «լրացուցիչ արտոնությունների» մեջ: Համոզվեք, որ ձեր բառերը, ինչպես նաեւ ցուցադրվող պատկերները ընդգծում են ձեր խոստումը: Հռչակեք այն, պաշտպանեք այն եւ եթե հնարավոր է՝ ցուցադրեք այն: Ձեր հիմնական խոստումը կրկնեք գովազդի ավարտին մոտ, պատմության իմաստը, ձեր ցանկությանը համապատասխան, պետք է հեռուստադիտողինը դառնա:
- Տեքստը կարդացեք բարձրաձայն, որպեսզի ընկալեք դժվար արտաբերելի տեղերը:

- Առաջարկները պետք է կարճ լինեն, իսկ նրանց կառուցվածքը չպետք է բարդ լինի: Պետք չէ ամեն վայրկյան ինչևոր բան ասել: Տեքստը պետք է արտահայտի պատկերի հաղորդած մտքերը:
- Երբ դուք շարադրում եք տեսապատկերի գրավոր նկարագրությունը, տեսարանը նկարագրեք հնարավորինս ամբողջական. «Հյուրասենյակում տղամարդն ու կինն են», և նման նկարագրությունն անբավարար է: Նշեք, թե նրանցից ով որտեղ է, նստած են, թե կանգնած եւ ընդհանրապես, ինչպես է կահավորված սենյակը:

### ***Չգացական պատկերներ***

Հեռուստատեսությունը ձեզ զարմանալի հնարավորություն է տալիս ստիպելու սպառողին՝ բոլոր զգայարաններով ընկալելու արտադրանքն ու հասկանալու գովազդի գաղափարը: Սննդամթերքների գովազդի ժամանակ անհրաժեշտ է հասնել պատկերի ախորժալիության: Կարելի է ցուցադրել, թե դանակն ինչ սահուն է կտրում բիֆշտեքսը, ասես կարագ է կտրում: Ինչքան ավելի զգացական է պատկերը, հեռուստալսարանն այնքան ավելի հրապուրված է լինում: Հատուկ էֆեկտները կարող են օժանդակել զգացմունքների վրա ազդելուն: Դանդաղեցված շարժումը, օրինակ, կարող է մեղմություն, քնքշություն ու ազատություն պատկերել: Իմաստալից շարժումները կարող են օգնել հեռուստադիտողների թմրած զգացմունքներն արթնացնելուն: Չանազան մասերի եւ կադրերի երկար սահանցումների օգտագործումը կարող են ձեր գովազդին «զգացականություն» հաղորդել:

### ***Սցենար***

Հեռուստագովազդի տեքստ գրելը բավականին տարբերվում է տպագիր գովազդի տեքստ կազմելուց: Նախ, դուք պետք է օգտագործեք պարզ, հեշտ արտասանվող ու հեշտ հիշվող բառեր: Եվ պետք է համառոտ լինեք: 30 վայրկյանանոց գովազդում ձայնին հատկացվում է ընդամենը 28 վայրկյան: 28 վայրկյանի ընթացքում դուք պետք է լուծեք ձեր հավանական սպառողի խնդիրները՝ ցուցադրելով ձեր արտադրանքի բարենասնությունները: Եթե արտադրանը չափազանց մեծ է նրա կիրառությունը ցուցադրելու համար, ապա գովազդի ընթացքում ֆիրմային նշանը կամ ֆիրմայի անվանումը անպայման ցուցադրեք առնվազն երկու անգամ: Մտածեք բառերի ու պատկերների մասին միաժամանակ: Սովորաբար սցենարի էջերը բաժանվում են երկու սյունակի. ձախում նկարագրվում է գործողությունը, աջում՝ շարադրվում են ուղեկցող ձայները՝ ներառյալ ձայնային էֆեկտներն ու երաժշտությունը: Համապատասխան տեսատարրերն ու ձայնային տարրերը նշվում են կողքակողքի: Որոշ պրոդյուսերներ օգտագործում են նկարներով սցենարներ: Տեքստը շարադրեք բարեկամական, խոսակցական ոճով: Եթե հաղորդավարը կադրից դուրս է, համոզվեք, որ նրա խոսքը համապատասխանում է գովազդի պատկերային մասին: Չայնի եւ պատկերի համատեղումը (թեպետ այդ միշտ չէ, որ հնարավոր է) գովազդը դարձնում է ավելի միասնական ու ազդեցիկ: Սցենարում բառերը, ձայնային էֆեկտները եւ երաժշտությունը նույնքան կարևոր են, որքան տեսապատկերները: Դրանք պետք է համատեղ գործեն, որպեսզի հանդիսատեսին հասցնեն գովազդի գաղափարը: Անհրաժեշտ են ազդեցիկ տեքստ, ազդեցիկ ձայն ու ազդեցիկ տեսապատկերներ: Այս ամենը կարևոր է գովազդի համար:

### ***Նկարներով սցենարի մշակումը***

Երբ արդեն մշակված են սցենարի գեղարվեստական ու տեքստային մասերը, հաջորդ քայլը նկարներով սցենարի մշակումն է: Այն կազմված է մի շարք ուրվանկարներից, որոնք պատկերում են սցենարում մշակված առանցքային տեսարանները: Դա մտահղացումը հաճախորդի հետ քննարկելու օգտակար միջոց է, քանի որ կարող է վերջինս իմանա կամ չիմանա աշխատանքի հիմունքները կամ ընդունակ չլինի ճիշտ պատկերացնելու սցենարը: Ամեն մարդ կարող է յուրովի պատկերացնել սցենարի պատկերները, եթե դրանք ներկայացված չեն նկարներով:

Նկարներով սցենարը յուրաքանչյուր տեսարանի համար երկու կադր է պատկերում: Վերին կադրը ցույց է տալիս (պայմանական) հեռուստաէկրանը, ներքին կադրը բովանդակում է տեսարանի (ըստ սցենարի) եւ այդ հատվածի ձայնային

նկարագրությունը: Կադրերի համալիրի թիվը յուրաքանչյուր գավազային հոլովակի համար տարբեր է եւ անպայման չէ, որ թելադրված լինի գովազդի տեղադրությամբ:

Նկարներով սցենարը հում սցենարից դեպի գովազդի արտադրություն մի քայլ է: Այն հաճախորդին եւ արտադրական բրիգադին բանավեճ սկսելու ընդհանուր տեսադաշտ է տալիս: Հենց որ հաճախորդը հաստատի նկարներով սցենարը, գովազդը կիջնի արտադրություն: Այն արտադրական կազմին եւ ղեկավարներին կազատի ավելորդ բարդություններից եւ հսկայական ժամանակ կտնտեսի:

### ***Գովազդի արտադրություն***

Սցենարը գովազդային հոլովակ դարձնելու աշխատանքն իրականացնում է հեռուստատեսային արտադրությունը: Արտադրության պատասխանատուն պրոդյուսերն է, որն իր մեջ համատեղում է համակարգողի, դիվանագետի, «պահապան շան» եւ բիզնեսմենի տաղանդներ:

#### ***Արտադրության տարրերը***

Արտադրությունը կազմված է երկու մասից՝ նկարահանումից եւ մոնտաժից: Նկարահանումը ներառում է գովազդի բոլոր տեսարանների տեսանկարումը: Սովորաբար յուրաքանչյուր տեսարանից նկարահանվում է մի քանի տարբերակ:

Մոնտաժը, որ հայտնի է իբրեւ հետարտադրություն, ներառում է նախապես նկարահանված տեսարանների ընտրությունը, դրանց դասավորումը պատշաճ հերթականությամբ, անցումային էֆեկտների, մակագրերի ներդրումը, ձայնի եւ պատկերի միատեղումը եւ գովազդն ավարտին հասցնելը:

#### ***Ռեժիսորի գործառույթները***

Նկարահանումների գլխավոր անձը ռեժիսորն է, որը մասնակցում է նկարահանումներին, ղեկավարում դերասանների ընտրությունն ու նրանց աշխատանքը, ուղղություն է տալիս օպերատորին յուրաքանչյուր կադրը նկարահանելիս, պատասխանատու է բեմադրության համար եւ մեկտեղում է այդ ամենը:

#### ***Նկարահանում***

Եթե գործողությունները պարզ ու անընդհատ չեն, ապա գովազդը սովորաբար նկարահանվում է «ոչ հերթականությամբ»: Ասենք, սենյակային բոլոր տեսարանները նկարահանվում են մեկ խմբով՝ անկախ գովազդի վերջնական տարբերակում այդ տեսարանների հերթականությունից: Խոշոր պլանները սովորաբար նույնպես նկարահանվում են միասին, ինչպես եւ՝ դրսի տեսարանները: Այս ամենը կմիավորվի մոնտաժի ժամանակ:

Սովորաբար տեսարանը նկարահանվում է մեկ անգամից ավելի, քանի որ դերասանների խաղը սկզբում բավարար չի լինում: Նույնիսկ այն դեպքում, երբ ռեժիսորն ստանում է ընդունելի արդյունքը, համեմայն դեպս եւս մի նկարահանում է կատարվում: Փաստորեն գովազդի բեմադրությունը ռեժիսորի հիմնական գործառույթն է: Փորձառու ռեժիսորը կարող է գովազդային հոլովակի համար նախատեսված ժամանակում սցենարն արդյունավետ «պատմել»:

### ***Գովազդի մյուս տարրերը***

#### ***Օպտիկական***

Գովազդների մեծ մասն ունենում է մեկից ավելի տեսարաններ: Տեսարանների միջեւ օպտիկական հարդարումը կամ էֆեկտները անհրաժեշտ են մեկ տեսարանից մյուսին ասհուն անցում կատարելու համար: Դրանք ներդրվում են մոնտաժի վերջնական փուլում: Ամենասովորակներից են՝

*Մխրճում* (ՉԲպջՍՈ). տեսարաններից մեկը պարզապես մխրճվում է մյուսի մեջ: Սա տեսարանները փոխելու ամենաարագ ձևն է, քանի որ չկա որեւէ ժամանակահատվածի մատնանշում: Մխրճումն օգտագործվում է գործողության միաժամանակությունը մատնանշելու, գործողությունը արագացնելու եւ գործողության բազմազանության համար: Ընդսմին՝ տեսարաններն էկրանին չափազանց երկար չեն ցուցադրվում:

*Սահանցում* (վՈտսօՉ). վրադրման էֆեկտ, որի ժամանակ, մի տեսարանը տարրալուծվում, իսկ մյուսը՝ միաժամանակ երեւակվում է: Սահանցումները ավելի դանդաղ են քան մխրճումները: Լինում են արագ եւ դանդաղ սահանցումներ: Սահանցումները սովորաբար մատնանշում են տվյալ տեսարանի կարճ ժամանակամիջոցը եւ կիրառվում են մեկ տեսարանից մյուսին անցնելիս, երբ երկրորդ տեսարանի գործողությունը կամ առաջինի գործողության հետ միաժամանակ է կատարվում, կամ դրանից անմիջապես հետո:

*Երեւակում* (տԲՏ՝ՉսպվՌ-պ). էֆեկտ, որի ժամանակ տեսարանը երեւակվում է լրիվ խավարից:

*Տարրալուծում* (ԲՈրՅՉՏԲպվՌ-պ). երեւակման հակառակ էֆեկտը: Տեսարանը տարրալուծվում է մինչեւ լրիվ խավարում: Եթե տեսարանների միջեւ անցնում են օրեր, ամիսներ կամ տարիներ, ապա դա մատնանշելու համար օգտագործվում է «տարրալուծում ... երեւակում» էֆեկտը:

*«Թափառող դիմակ»*(ոսցՁՊՈ՝քՈ՝ ՎՈրՄՈ). մեկ տեսարանի մի մասը տեղավորվում է մյուսի վրա այնպես, որ, օրինակ, միեւնույն պատմողը (հաղորդավարը) երեւում է տարբեր ֆոներին: Կարգախոսների տեքստերը կամ արտադրանքների անվանումները նույնպես կարող են «թափառել» կամ դրվել մյուս տեսարանի վրա:

*Վրադրում* (վՈսՏՁպվՌ-պ). մեկ տեսարանը մյուսի վրա դնելը: Մակագրությունները կարող են դրվել տեսարանների վրա:

*Ձնջում* (րՅՌ-ԲՈվՌ-պ). նոր տեսարանը «ջնջում» է նախորդը՝ վերելից, ներքելից կամ կողքից, երբեմն էլ՝ երկրաչափական պատկերով: Ձնջումը արագ է սահանցումից, սակայն դանդաղ է մխրճումից: Ձնջումը սովորաբար սահանցման կամ երեւակման ու տարրալուծման նման չի մատնանշում ժամանակահատվածի ավարտ: Գոյություն ունեն ջնջման զանազան տիպեր. շրջում (ամբողջ տեսարանը փոստային բացիկի նման շրջվում է), հորիզոնական (աջից ձախ կամ ձախից աջ), «ռումբի պայթյուն» (պայթյուն հաջորդ տեսարանի մեջ), «բիբ» (շրջանը գնալով լայնանում է), հովհարածեւ (հովհարածեւ պտտվում է էկրանի կենտրոնից), շրջանածեւ (բացվում է շրջանով՝ էկրանի շուրջ, նաեւ կոչվում է ջնջում ժամացույցի սլաքով): Ձնջումները հատկապես ազդեցիկ են, երբ ցանկալի է կարճ տեսարանների արագ փոխարինում մեկը մյուսով կամ անհրաժեշտ է առանձնացնել տպավորիչ կադրերը, երբ դրանք խմբավորվում են մոնտաժի էֆեկտ ստանալու համար:

*Առաջ և նստանց* (վՈպջՊ – ՏՅՕպջՊ) հավասարաչափ, երբեմն արագ շարժում՝ հեռավոր պլանից դեպի խոշոր պլան կամ խոշոր պլանից դեպի հեռավոր պլան:

### ***Երաժշտություն***

Երաժշտությունը կարող է գովազդը հաջողված դարձնել կամ ձախողել: Այն հաճախ օգտագործվում է իբրեւ հաղորդավարի տեքստի ֆոն կամ իբրեւ երգ: Ազդեցիկ երաժշտությունը կարող է տրամադրություն, երանգավորում ստեղծել կամ նույնիսկ առանձնացնել «վաճառող» բառերը:

### ***Մոնտաժողի գործառույթները***

Երբ հեռուստագովազդի նկարահանումն ավարտված է, գովազդի արտադրության աշխատանքը դեռ հեռու է ավարտված լինելուց: Գովազդի համար անհրաժեշտ նյութերով ժապավենը հաճախ մի մեծ գլուխկոտրուկ է: Նկարահանումները հերթականությամբ չեն կատարված, ավելորդ կադրեր են նկարվել, որոշ տեսարաններ մի քանի անգամ են նկարվել: Մոնտաժողը պետք է կարողանա համատեղել ավարտուն գովազդը կազմող տեսարանները: Նկարահանվածի մեծ մասը գովազդի վերջնական տարբերակից դուրս կնետվի: Այն բանից հետո, երբ մոնտաժողը տեսարանները հավաքում է մեկ ընդհանուր տեսագրության մեջ, սկսվում է տեսապատկերի երաժշտական եւ ձայնային ձեւավորումների համադրման գործընթացը եւ օպտիկական էֆեկտների ներդրումը: Քանի որ հեռուստատեսային գովազդները տեւում են 15 և 30 վայրկյան, տարրերի նման համակարգումը կարեւոր նշանակություն ունի: Մոնտաժողը պատասխանատու է տեսագրությունների, երաժշտության եւ էֆեկտների առանձնացված տարրերից միասնական իմաստալից գովազդ հավաքելու համար:

### ***Գովազդի արտադրության արժեքի վերահսկողություն***

Հեռուստատեսային գովազդի արտադրության արժեքը խոր մտահոգության առարկա է եւ հեռուստակայանի, եւ գովազդատուի համար: Հեռուստատեսությունում գովազդ արտադրելիս ավելորդ ծախսերի հիմնական պատճառը ոչ ճիշտ նախնական պլանավորումն է: Արտադրության ժամանակ ծախսերի երկու հիմնական բաղկացուցիչներն են՝ բանվորական ուժը եւ սարքավորումները: Եթե արդեն մանրամասն ցուցադրության փորձը կատարվել է, սակայն համապատասխան բուտաֆորիաները տեղ չեն հասցվել կամ նկարահանումների վայրը նախապես չի հետազոտվել, պլանավորված օրվա նկարահանումները կարող են տեղափոխվել կամ կլինի արտաժամյա աշխատանք (երկուսն էլ լրացուցիչ ծախս են ենթադրում): Այդ սխալներից կարելի է խուսափել մանրամասն պլանավորման շնորհիվ:

# XV ՎԱՐԿԱՆԻՇԵՐԻ ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆՍ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ՕԳՏԱԳՈՐԾՈՒՄԸ

## ***Տերմիններ***

### ***Աշխարհագրություն***

ADI (Area of Dominant Influence) և (ՈԱԳ) որոշիչ ազդեցության գոտի:

METRO կամ MSA (metro Survey Area) և (ՀԿԳ) հարցման կենտրոնական գոտի:

TSA (Total Survey Area) և (ՀԸԳ) հարցման ընդհանուր գոտի:

HUT (Homes Using Television) և (ՄՀԲ) միացված հեռուստացույցով բնակարանների թիվը:

PVT (Persons Viewing Television) և (ՀԳԹ) հեռուստադիտողների թիվը:

*Վարկանիշ և Առաջադրված ժողովրդագրական խմբի (տարիքի կամ սեռի) շրջանակներում կոնկրետ հեռուստակայանը կամ ծրագիրը նայող հեռուստադիտողների կամ բնակարանների քանակը՝ տոկոսային արտահայտությամբ:*

Վարկանիշը միշտ նշվում է իբրև ողջ «հեռուստաշխարհի»՝ ՈԱԳ-ի կամ ՀԿԳ-ի տոկոս:

Վարկանիշի բանաձևը

$$\text{Վարկանիշը} = \frac{\text{ՄՀԲ} \times \text{բաժնեմաս}}{\text{կամ}}$$

$$\text{Վարկանիշը} = \frac{\text{ՀԳԹ} \times \text{բաժնեմաս}}$$

Բաժնեմաս (Share) և կոնկրետ ժամին կոնկրետ տարածքում կոնկրետ կայանը կամ ծրագիրը նայող հեռուստադիտողների կամ բնակարանների քանակը՝ տոկոսային արտահայտությամբ:

Բաժնեմասը ապագա վարկանիշերի կանխատեսման կարելու տարրն է:

Բաժնեմասի բանաձևը

$$\text{Բաժնեմասը} = \frac{\text{վարկանիշ}}{\text{ՄՀԲ}}$$

$$\text{Բաժնեմասը} = \frac{\text{վարկանիշ}}{\text{ՀԳԹ}}$$

## ***Նկատառում վարկանիշերի մասին***

Վարկանիշը մեր մասնագիտության անխուսափելի դժբախտություններից մեկն է: Դա ամբողջ կայանի, նրա ծրագրային ցանցի եւ էկրանից հեռուստադիտողին երեւացող անձանց գնահատականներով «դպրոցական օրագիր» է: Այդ գնահատականները դրվում են լսարանի հարցմամբ, այնուհետեւ թվերը հաշվարկում, աղյուսակ են կազմում եւ փոխանցում են կայաններին ու գովազդային գործակալություններին:

Այդ տեղեկատվությունը կարող է օգտագործվել մի քանի նպատակներով: Այն ցույց է տալիս տվյալ ծրագրի համբավը կայանի ժամանակային ցանցի տվյալ հատվածում: Այն ամրապնդում է գործակալության գովազդային ցանցը կազմելիս վերջինիս՝ կայանի կողմից տրվող «երաշխիքները»: Եվ վերջապես, այն տալիս է ձեր հեռուստալսարանի ընդհանուր պատկերը՝ տարիքը, սեռը եւ այլն, ինչպես նաեւ՝ ցույց է տալիս, թե ինչպես են փոխվում հեռուստադիտողների ճաշակն ու սովորույթները:

Վարկանիշային տեղեկատվության հիման վրա կայանը կարող է վերանայել իր ծրագրային ժամանակացույցը: Եթե որեւէ ծրագիր կայուն ցածր գնահատականներ ունի, դա ահագանգ է այն մասին, որ տվյալ ծրագիրը «չի աշխատում» եւ հարկավոր է այն փոխել: Եթե ձեր գովազդատուն ուզում է ներկայանալ որեւէ կոնկրետ լսարանի, ձեր

վարկանիշերը կօգնեն՝ նրան առաջարկելու իր գովազդը տեղադրելու համար անհրաժեշտ տեղը:

Չափազանց կարելու է, որ հեռուստատեսային վարկանիշերը հաշվարկվեն միասնական, նույնատիպ մեթոդիկայով: Կոնկրետ հեռուստատեսային շուկայի (լինի դա մեկ քաղաք, թե լավագույն դեպքում ողջ ԱՊՀ-ը) հեռուստակայանները պետք է օգտագործեն նման տեղեկությունների հավաքման մեկ ստանդարտ համակարգ: Հակառակ դեպքում այդ տեղեկատվությունը ամբողջովին արժեզրկվում է: Հարցումները պետք է կատարվեն անկախ կազմակերպության կողմից, եւ դրանում պետք է ներգրավվեն տվյալ հեռուստաշուկայում գործող բոլոր կայանները:

Երբ այս տարածք սկսի մուտք գործել արտասահմանյան գովազդը, այստեղ կհոսեն նաեւ գովազդային դոլարները: Գործակալությունները ելակետ կընդունեն այլ տեղերում (մասնավորապես Եվրոպայում եւ ԱՄՆ-ում) արդեն ձեւավորված չափանիշները եւ կսկսեն պահանջել, որ բոլոր տվյալներն ունենան ստանդարտ ձեւ եւ պարունակեն որոշակի տեղեկություններ: Սի մոռացեք. «նրանք աշխատում են ոչ թե հեռուստակայանի այլ գովազդատուի համար»: Եթե դուք չկատարեք նրանց պահանջները, նրանք ձեզ կանտեսեն կամ կսկսեն գովազդ գնել «ձեր կողքին»: Ի վերջո դուք գործակալությունների կարիքն ավելի շատ ունեք, քան նրանք ձեր:



# XVI ՀԵՌՈՒՄՏԱԳՈՎԱԶԴԱՅԻՆ ԳՈՐԾԱԿԱԼՈՒԹՅՈՒՆ

## *Մայրլ Մորել*

Ես շնորհակալ եմ մեր ընկերության մասին պատմելու ընձեռված հնարավորության համար եւ կարծում եմ այն ձեզ համար հետաքրքիր կլինի, քանի որ մեր արածը, թերեւս, ինքնատիպ է:

«Կոմսպենը» աշխատում է միանգամից մի քանի ոլորտներում: Նախ՝ այն զանգվածային լրատվության միջոցների արտադրությամբ ու զարգացմամբ զբաղվող ընկերություն է. մենք շատ արեւմտյան ֆիրմաների օգնում ենք Ռուսաստանում եւ ԱՊՀ-ում լուծելու մարկետինգի խնդիրները՝ հեռուստատեսության եւ այլ զանգվածային լրատվամիջոցների օգտագործմամբ: Մենք մեզ համարում ենք ոչ թե պարզապէս իրացման կազմակերպություն, այլ ավելին. մեր նպատակն է ռուսական հեռուստաընկերությունները գովազդել եւ ներկայացնել արեւմտյան ընկերություններին ու գործակալություններին:

Մենք հայտնաբերեցինք, որ արեւմտյան ընկերությունների եւ այսպէս կոչված «բազմափորձ» գործակալությունների մեծ մասը համարյա ոչինչ չգիտի Ռուսաստանում եղած հեռուստատեսության եւ ընդհանրապէս լրատվամիջոցների մասին: Վերջին շրջանում մեր ընկերությունը կողմնորոշվում է դեպի (ինչպէս մենք ենք ասում) ԱՊՀ երկրներում զանգվածային լրատվության միջոցների սպասարկման (սերվիսային) ապահովում ձեռք բերելու ծառայություն: Դուք արդէն գիտեք, թե ինչ է նշանակում «սպասարկման ապահովում», այդ մասին այստեղ խոսվել է: Ամերիկայի խոշոր գովազդային գործակալություններից շատերը օգտվում են «սպասարկման ապահովման» ծառայություններից՝ իրենց գովազդները զանգվածային լրատվամիջոցներում տեղադրելու համար. իրենց հաճախորդների հետ ստեղծագործական ու ֆինանսական աշխատանքով զբաղված գործակալությունները մարդ են վարձում կամ օգտվում են այլ կազմակերպության ծառայություններից՝ զանգվածային լրատվամիջոցներում իրենց գովազդները տեղադրելու համար: Ինչպէս արդէն ասացի, նրանք վատ գիտեն, թե ԱՊՀ-ում ինչպիսին է դրվածքը լրատվամիջոցների բնագավառում, եւ այդ պատճառով մեր վերջնական նպատակը այստեղ՝ ԱՊՀ-ում նրանց արտադրանքը ներկայացնելն է:

Նկատառումներից մեկը, որի մասին արդէն ասել եմ, այն է, որ դուք, լինելով հեռուստատեսային արտադրության ներկայացուցիչներ, կարող եք ստեղծել մի առեւտրական կազմակերպություն եւ միասնաբար հանդես գալ արեւմտյան ընկերությունների ու գործակալությունների առջեւ: Քանի որ այսօր իրավիճակը բավականին խճճված է, ընկերությունները չեն կարող գլուխ հանել ԱՊՀ-ում զանգվածային լրատվամիջոցների իրավիճակից՝ ինչպէս հեռուստացանցների, այնպէս էլ առանձին հեռուստակայանների մակարդակով: Եվ մենք ուրախ կլինենք, եթե այդ ճանապարհին կարողանանք օգնել ձեզ:

«Կոմսպենի» երկրորդ գործառույթը. ի լրումն նրա, որ մենք զարգացնում ենք զանգվածային լրատվամիջոցները, մենք նաեւ ռուսական հեռուստաընկերություններին արեւմտյան հեռուստածրագրերի խոշորագույն մատակարարողն ենք: Մենք Ռուսաստանում յոթուկէս ժամ հեռուստածրագրեր ունենք: Մենք երկրորդ ալիքին մատակարարում ենք «Սանտա Բարբարան», այն ցուցադրվում է շաբաթը երեք անգամ: Վերջերս մենք սկսեցինք մի ծրագիր, որը կոչվում է «Քրեական պատմություն» (դարձյալ ՀՉՀ-ի համար), այն ցուցադրվում է երկուշաբթի երեկոյան: «Օտտանկինոյում» մենք թողարկում ենք «ՌԻՈլ սթրիթ ջոռնել» բիզնես մեկնաբանությունը՝ գործարար մարդկանց համար նախատեսված ծրագրային բլոկում: Յավոք, հեռուստակայանն այն ցուցադրում է այնպիսի ժամի, երբ հավանաբար ոչ մի բիզնեսմեն չի դիտում՝ չորեքշաբթի, ճաշից հետո, ժամը երեքին: Մենք փորձում ենք շտկել այս իրավիճակը:

Բացի այս մենք ցուցադրում ենք հատուկ ծրագրեր, օրինակ՝ «Ծննդյան շքերթը Հոլիվուդում»: Սա իրոք Հոլիվուդյան շքերթ է, որ կազմակերպվում է ամեն տարի

ղեկտեմքերին: Նաեւ՝ «Ամերիկյան հիթլերներ» ծրագիրը, որ վարում է Քեյսի Քեյսը: Շուտով կլինեն նաեւ այլ ծրագրեր:

Մեր մատակարարած ծրագրերը հիմնված են բարտերի վրա. այսինքն՝ մենք ներկայացնում ենք սերիալը, իսկ նրա գովազդային ժամանակի բերած եկամուտը բաժանվում է (յուրաքանչյուր դեպքում՝ յուրովի) մոտավորապես հետեւյալ համամասնությամբ՝ մեկ երրորդը՝ «Օստանկինոյին» կամ ՀԶՀ -ին, մեկ երրորդը՝ հեղինակային իրավատիրոջը, իսկ մեկ երրորդը՝ «Կոմսպենին», «Վիդեո Ինտերնեյշնլ»-ին եւ «Ռուսսկոյե Վիդեո»-ին:

«Կոմսպենի» երրորդ գործառույթը. մենք զբաղվում ենք նաեւ մարկետինգով: Մենք արեւմտյան ֆիրմաներին օգնում ենք շաղկապվելու որեւէ գովազդային իրադարձության եւ արշավի հետ: Ինչպես գիտեք, գովազդային բյուջեները շատ ավելի արագ են աճում, քան իրենց՝ զանգվածային լրատվության միջոցների բյուջեները, եւ շատ հաճախ, երբ վերջանում են գովազդատուի՝ գովազդի համար նախատեսված գումարները, իսկ գովազդային արշավի նպատակները դեռեւս իրականացված չեն, անհրաժեշտ է լինում դրանք հայթայթել: Օրինակ, մենք համաձայնագիր ունենք «Սպիտակ գիշերներ» երաժշտական փառատոնի հետ. մենք նրա համար ներգրավում ենք արտասահմանյան հովանավորներ, իսկ փառատոնի կազմակերպիչներն աշխատում է միայն ռուսական հովանավորների հետ: Մենք կազմակերպում ենք ռուս և ամերիկյան վոլեյբոլի մրցաշարը եւ մի քանի այլ նշանակալի միջոցառումներ:

Մենք փորձում ենք գործարքներ կնքել մշտական գործընկերների հետ: Մեր թիվ մեկ գործընկերները համազգային հեռուստացանցներն են՝ «Օստանկինոն» եւ ՀԶՀ-ը: Մեր երկրորդ գործընկերը ծրագրային նյութերի խոշոր մատակարարներն են, օրինակ՝ «Նյու ռուրլդ փիլքչերս» կինոընկերությունը, որը պրոդյուսերն էր «Սանտա Բարբարա» եւ «Քրեական պատմություններ» սերիալների: Սանկտ Պետերբուրգի «Ռուսսկոյե վիդեոն» մեզ համար կրկնօրինակման պատվերներ է տեղադրում, իսկ Մոսկվայի «Վիդեո Ինտերնեյշնլ»-ը ռուբլով գովազդատուներ է փնտրում եւ մեր ծրագրերում գովազդ է տեղադրում:

Թույլ տվեք մի քանի նկատառումներ ներկայացնեմ՝ հաշվի առնելով, որ մեզ արդեն լավ ծանոթ են տեղի հեռուստակայանների առջեւ ծառայած խնդիրները: Նախ՝ անհրաժեշտ է, որ դուք շուտափույթ ինքներդ ձեզ համար ճշտեք՝ հեռուստատեսությունը բիզնես է, թե՞ բիզնես չէ: Տեղի հեռուստաընկերությունների ընդունած շատ որոշումներ ամենեւին չեն բխում եկամուտն ավելացնելու ձգտումներից: Ակնառու օրինակ է «Ռուլ սթրիթ ռիփորթ» ծրագրի ցուցադրումը ժամը երեքին: Եվ սա այն դեպքում, երբ կան ֆիրմաներ, որոնք պատրաստ են իրենց գովազդը տեղադրել նման մի ծրագրում՝ ձգտելով ամրապնդել այլ գործարար ֆիրմաների հետ իրենց հարաբերությունները: Այդ ծրագիրը համակարգիչների, համակարգչային ծրագրերի, հեռախոսների, ավիաընկերությունների եւ գործարար շրջանակներին իրենց գովազդը հասցնել ձգտող այլ ֆիրմաների գովազդի տեղադրման լավագույն տեղն է: Սակայն ժամը երեքին, բնականաբար, ոչ մեկը գովազդ չի տալիս:

Երկրորդ նկատառումը. երբ դիտում ես «Օստանկինոն» կամ ՀԶՀ-ը, նկատում ես, որ ծրագրերի հատվածները չեն պահպանում հեռարձակման կանոնավորությունը: Իսկ մի՞ թե կարելի է պլանավորել գովազդի տեղադրումը, եթե չգիտես, թե որ ծրագրում եւ ժամը քանիսին է այն եթեր հեռարձակվելու: Իմ բազմամյա փորձը ցույց է տվել, որ շատ ժամանակ է հարկավոր հեռուստադիտողին որոշակի սովորություններ ներարկելու համար, իսկ այդ սովորությունները ջարդուփշուր անելը մի քանի րոպեի գործ է: Այդ պատճառով, եթե դուք արդեն ունեք որոշակի լսարան, որը սովորել է հեռուստացույց դիտել որոշակի ժամերի, պետք է գնահատեք այն եւ այս իսկ պատճառով պետք է աշխատեք պլանավորված:

Գովազդի ռուսական շուկայում, ի տարբերություն ամերիկյանի, խառնաշփոթ է տիրում: Ես գրուցել եմ Նյու Յորքի պրոֆեսիոնալ գովազդային շրջանակների մի քանի խոշոր ներկայացուցիչների հետ: Այն հարցին, թե ինչպես են պատրաստվում իրենց հաճախորդների գովազդները տեղադրել ռուսական շուկայում, նրանք բոլորը պատասխանեցին. «Գաղափար չունեն»: Նույնիսկ մենք, որ այստեղ աշխատելու փորձ ունենք, ժամանակի կեսից ավելին ծախսում ենք ինչևոր քանի համար իրապես

պատասխանատու մարդիկ գտնելու համար: Այս պատճառով շատ ժամանակ պետք է անցնի, որպեսզի ռուսական հեռուստատեսության մասին Արեւմուտքում ձեւավորված անբարեհաճ տպավորությունները փոխվեն:

Անկեղծ ասած, մեզ ամենից առաջ գրավում են խոշորածավալ առաջարկությունները: Քանի որ մենք գործ ունենք խոշոր մատակարարների հետ, ուստի պարզապես պատրաստ չենք անհատապես աշխատելու ոչ մեծ կայանների հետ, եթե նույնիսկ նրանք մեծ լսարան ունեն: Ռուսաստանում գովազդ տեղադրել ցանկացող գովազդատուների թիվն այսօր այնքան էլ մեծ չէ եւ նրանց առաջին հերթին գրավում են համազգային հեռուստացանցերը, թեպետ երբ վերջերս «Օստանկինոն» եւ ՀՉՀԼը արեւմտյան գովազդատուների համար բարձրացրին սակագները, շատ արտասահմանյան գործակալություններ սկսեցին փոխել իրենց պլանները: Այս պատճառով ոչ մեծ հեռուստակայանների համար որակյալ ծրագրային ապահովում ստանալու հնարավոր ուղիներից մեկը կոռպերացիան է, ջանքերի միավորումը:

# XVII ԳՈՎԱԶԴԴԱՅԻՆ ԱՐՇԱՎԻ ՄՈԴԵԼԱՎՈՐՈՒՄ ԵՎ ՄԵԴԻԱ-ՊԼԱՆ

## **Վլադիմիր Եվստաֆև, «Մաքսիմա» գովազդային գործակալության նախագահ**

*«Մաքսիման» ռուսական շուկայում ամենից արագ զարգացող գովազդային գործակալությունն է: Չնայած աշխատակիցների համեմատաբար փոքր թվին (մոտ 50 հոգի), ֆիրման կարողացել է ձեռք բերել տպավորիչ գործընկերներ, ինչպիսիք են աշխարհահռչակ գովազատուներ «Բեդբերին», «Բարտոնը» եւ այլն:*

Գովազդային գործակալության՝ իբրև ծառայությունների ոլորտի մի մասի խնդիրը հաճախորդների գովազդի, մարկետինգի եւ հասարակության հետ կապի հիմնահարցերի լուծումն է: Հաճախորդը դիմում է գործակալությանը՝ մասնագիտական խորհրդատվություն եւ գործնական օգնություն ստանալու այն մասին, թե ինչպես եւ ինչ ձեռով իր ապրանքին կամ ծառայությանը վերաբերող տեղեկատվությունը հասցնի սպառողների լայն շրջանակներին կամ մարդկանց այնպիսի նեղ շրջանակի, որ ինքն ինքնուրույն կամ մեր օգնությամբ ընտրել է իբրև «թիրախ»: Ապրանքի գովազդից զատ գոյություն ունի նաեւ «ինքնահաստատման», «ինիջային» գովազդ, երբ կազմակերպության կամ առանձին անհատի որոշակի ցանկալի վարկ է ստեղծվում:

Գովազդ տեղադրելու համար գոյություն ունի ընդամենը զանգվածային լրատվության վեց միջոց:

### **Հեռուստատեսություն**

Հեռուստատեսությունը նախկին ԽՍՀՄ տարածքում ամենից արագ եւ դինամիկ զարգացող լրատվամիջոցն է: Նոր երեւոյթ է ամբողջ ԱՊՀ տարածքում մեծ թվով մասնավոր կայանների (այսօր դրանց թիվը 100-ից ավելի է) առաջացումն ու զարգացումը, ինչպես նաեւ կաբելային հեռուստատեսության ցանցի (որ միայն Մոսկվայում 25 կայանից է կազմված) զարգացումը: Գովազդի ընդհանուր ծավալը հեռուստատեսությունում միայն 1992 թվականին ավելացել է երեք անգամ, իսկ 1993 թվականի մայիսի դրությամբ եւս հինգ անգամ եւ ռուսական 7 ալիքներում («Օստանկինո1», ՀՁՀ, «2X2», Մոսկվա, Սանկտ Պետերբուրգ, ՉԹՆ6, «Օստանկինոյի» 4կրդ ալիք) կազմել է օրական 5.2 ժամ: Հեռուստադիտողների ընդգրկման ծավալով առաջատարը «Օստանկինո1»-ն է: Այս ցուցանիշի գծով նրա բաժինը կազմում է 36% (եկամուտը 77%՝ երեկոյան նորությունների թողարկման ժամանակ): Այս կայանի առավոտյան ժամը 6-ից մինչեւ ուշ գիշեր հեռարձակվող հաղորդումները կանոնավոր կերպով դիտում են նախկին ԽՍՀՄ տարածքի 97,7%-նում: Կայանի բոլոր ֆինանսական մուտքերի 66%-ը ստացվում է գովազդից, որը հուլիսի 1-ից (1993թ. և թարգմ.) տեղադրվում է «Ռեկլամանկոդինգ» միասնական կառույցի միջոցով:

Մյուս համազգային հեռուստաալիքը՝ ՀՁՀ-ը (հեռարձակվում է Ռուսաստանի ողջ տարածքում եւ նախկին ԽՍՀՄ մի քանի հանրապետություններում), ավելացրել է գովազդի բաժինը (10ևից 20%ևի) եւ համապատասխանաբար՝ գովազդից ստացվող եկամուտների բաժինը՝ 11ևից հասցրել 38%ևի:

Անկասկած, հեռուստատեսությունն այսօր գովազդի գլխավոր «հարվածային ուժն» է: Լսարանի վրա հեռուստատեսային գովազդի ազդեցության ուժի օրինակ է «Սելդոմի» գովազդային արշավի սեւեռայիտակ կլիպը. բառացիորեն մեկ շաբաթվա ընթացքում «Սելդոմ» բառը հայտնի դարձավ գործնականում յուրաքանչյուր մարդու, թեպետ հեռուստադիտողներից ոչ մեկը չգիտեր, թե ինչով է զբաղվում գովազդվող ֆիրման: Դժվար թե որեւէ այլ լրատվամիջոց կարողանար այդքան կարճ ժամկետում այդպիսի արդյունք ապահովել:

### **Մամուլ**

ԱՊՀ-ում թերթերն ու ամսագրերը զարմանալի տարածում եւ ուժ ունեն. թողարկվում է ավելի քան 4000 պարբերական հրատարակություն 4 մլրդևից ավելի ընդհանուր

տպաքանակով, իսկ օրական լույս է տեսնում ավելի քան 6000 թերթ՝ 100 մլն տպաքանակով:

Ներկայումս տպագրական գործը ճգնաժամ է ապրում. բոլոր թերթերն անկախ են դարձել: Նրանց մեծ մասը գրկվել է պետական լրավճարներից, իսկ մի մասն էլ այդ պատճառով դադարել է լույս տեսնել: Սկսած 1992 թվականից թերթերի գները շեշտակիորեն աճեցին, եւ բաժանորդագրությունը նկատելիորեն կրճատվեց (1993 թվականին՝ 30%ձով):

Այսուհանդերձ, տպագիր մամուլը կարեւորագույն ՉԼՍներից մեկն է: Հինգ տարի առաջ տպագիր մամուլն առաջին ՉԼՍն էր Ռուսաստանում, որ սկսեց առետրային գովազդ տեղադրել: Ռուսաստանի երկու խոշորագույն քաղաքների համեմատությունը ցույց է տալիս, որ Մոսկվայում հիմնական թերթերը կարդում է քաղաքացիների 64%ը, այն դեպքում, երբ Սանկտ Պետերբուրգում՝ 56%ը: Բանի որ երկու քաղաքներում էլ կանայք գերակշռություն ունեն, ընթերցողական լսարանը կարելի է «կանացի» համարել: Ընթերցանության ամենաբարձր մակարդակը 30 և 59 տարեկանների միջակայքում է (բոլոր ընթերցողների կեսից ավելին): Սակայն այս ցուցանիշը ավելի երիտասարդ ընթերցողների շրջանում նույնպես մեծ է:

Ի տարբերություն սովետական ժամանակաշրջանի, մանրածախ ցանցով տարածվող թերթերի քանակն այսօր ավելի մեծ է, քան բաժանորդագրությամբ տարածվողներինը:

### ***Ռադիո***

Ռադիոն ԱՊՀ-ում «այլընտրանքային ուժի» ՉԼՍ է: Համազգային եւ 190 տեղական ռադիոկայանները՝ 208 մլն գրանցված ռադիոընդունիչներով, ընդգրկում են ԱՊՀ բնակչության ավելի քան 92%ը: Բնակչության 66%ը հաղորդումները լսում է լարային ցանցով, որով Ռադիո Ռուսիյան, Մայակը, Ռադիո1ևը եւ Յունոստը հասնում են տների եւ աշխատատեղերի մեծ մասը: Բնականաբար, ռադիոլսողների թիվը բավականին մեծ է, քանի որ շատ ձեռնարկություններում ռադիոն միացված է ողջ աշխատանքային օրվա ընթացքում, իսկ որեւէ բնակարան առանց ռադիոընդունիչի համարյա հնարավոր չէ պատկերացնել:

Վերջերս հայտնված FM կայանները (որոնց մեծ մասը մասնավոր է եւ որպես կանոն ֆինանսավորվում է արտասահմանյան ներդրողների կողմից) ընդլայնել են մշտական ռադիոլսարանը՝ «նոր ռուսների», երիտասարդության եւ բոլոր նրանց հաշվին, ովքեր սիրում են մեքենայում ռադիո լսել:

Առավել հանրահայտ մասնավոր ռադիոկայանը «Եվրոպա պլուսն» է (հեռարձակվում է Մոսկվայում, Սանկտ Պետերբուրգում եւ էլի 15 քաղաքներում), որ հաղորդում է հիմնականում արեւմտյան երաժշտություն եւ նորությունների ծրագրեր: Մեկ մարդն օրական միջին հաշվով 128 րոպե լսում է այդ ռադիոկայանը: Ընդհանուր լսարանը կազմում է բոլոր ռադիոլսողների 10,8%ը:

### ***Կինոթատրոններ***

Կինոն ունի բոլոր անհրաժեշտ տարրերը, որպեսզի Ռուսաստանում իրոք ՉԼՍ լինի:

- 3200 կինոթատրոն՝ 15400 էկրանով
- 2,6 մլրդ վաճառվող տոմս մեկ տարում (1993 թվականի տվյալներով)
- Մեծահասակ մարդու՝ կինոթատրոն հաճախելու տարեկան միջին թիվը՝ 10

Սակայն առայսօր կինոթատրոններում սեանսներից առաջ գովազդ համարյա չի ցուցադրվում:

### ***Արտաքին գովազդ***

Տեղեկատվության արտաքին միջոցները արագ զարգանում են: Գովազդային վահանակները նշանակալիորեն փոխել են ողջ երկրի քաղաքների արտաքին տեսքը: Առայժմ ոչ մեծ թվով լուսային պաստառները, որ տեղադրվում են քաղաքի մարդաշատ վայրերում, նշանակալիորեն մեծացնում են ազդեցությունը: Մոսկվայի տանիքներին եւ հիմնական մայրուղիներում նեոնային էլեկտրական պաստառներն օգտագործում են հիմնականում արտասահմանյան տարբեր գովազդատուներ (Coca Cola, Samsung, AGIP եւ այլն):

Անկասկած, այսօր Մոսկվայում ամենահանրահայտ արտաքին գովազդ տեղադրողը WALL ֆիրման է. այն տեղի ամրագրումը, որպես կանոն, ավարտում է կես տարի առաջ, չնայած բավականին բարձր սակագներին:

Վերջին տարիներին շեշտակիորեն աճում է նաև տրանսպորտային գովազդը եւ գովազդը մետրոյում:

### ***Թռուցիկներ, առաքվող գովազդ եւ այլն***

Այսօրվա դրությամբ գովազդի այս տեսակը, որ այնքան տարածված է Արեւմուտքում, Ռուսաստանում սաղմնավորման փուլում է: Նույնիսկ այն փորձերը, որ ձեռնարկում են առանձին գովազդատուներ, իրենց պոլիգրաֆիական որակով ոչ մի քննադատության չեն դիմանում, հետեւաբար բավականին թույլ ազդեցություն ունեն:

Եվ այսպես, երբ պատվիրատուն այցելում է մեր գործակալություն, նախ անց է կացվում «բրիֆինգ», այսինքն՝ բարեկամական գրույց: Փորձառու պատվիրատուները գալիս են իրենց, իրենց ապրանքի կամ ծառայության մասին արդեն պատրաստի գրավոր տեղեկություններով: Ջրույցը կարող է երկար լինել, չէ՞ որ բոլորը չեն հստակ պատկերացնում, թե ինչ է իրենց անհրաժեշտ: Պետք չէ դրա համար ժամանակ խնայել, քանզի խիստ կարեւոր է, որ հաճախորդը պարզորոշ հասկանա, թե նախ՝ ինչ է իրեն անհրաժեշտ, երկրորդ՝ ինչ կարող է իրեն տալ գովազդային արշավը եւ երրորդ՝ ինչ կարծենա դա: Մեր գովազդային գործակալության պրակտիկայում եղել են դեպքեր, երբ երկար գրույցից հետո հաճախորդը հանգել է այն եզրակացության, որ իրեն գովազդ (համենայն դեպս այն, ինչ ինքը ցանկանում էր պատվիրել) ամենեւին էլ հարկավոր չէ: Նման դեպքերում չպետք է հուսահատվել: Հաջող գովազդային արշավի անհրաժեշտ պայմանը հաճախորդի կողմից իր նպատակներն ու արժեքն ըմբռնելն է:

Չրույցի ընթացքում մենք նաև ձգտում ենք որոշել այնպիսի մի անհրաժեշտ բան, ինչպիսին է «թիրախը» կամ «թիրախային լսարանը»: Մենք ձգտում ենք առավելագույնս հստակորեն որոշել այն մի քանի չափորոշիչներով՝ սեռ, տարիք, կենսամակարդակ, կրթական մակարդակ եւ այլն: Այն բանից հետո, երբ «թիրախը» որոշված է, մենք անց ենք կացնում նրա կենսակերպի, օրվա ռեժիմի վերլուծություն, ինչպես նաև վերլուծում ենք, թե ինչով է նա հետաքրքրվում, ինչ է կարդում, ինչ է դիտում, երբ է դիտում, որտեղ է անցկացնում հանգստյան օրերն ու արձակուրդները եւ այլն (մի քանի տասնյակ նման չափորոշիչներ): Առանց լուրջ հետազոտությունների նման տվյալներ ստանալն անհնար է: Այդ պատճառով մենք ներգրավում ենք սոցիոլոգների:

Երբ որոշված է մեր պատվիրատուի «թիրախային լսարանի» ապրելակերպը, մենք անցնում ենք այս կամ այն ՉԼՄ-ը օգտագործելու մեր առաջարկների մշակմանը: Այդ առաջարկները ներկայացնում ենք հաճախորդի հավանությանը: Դրանք ներառում են գովազդային արշավում ներգրավվելիք ՉԼՄները, կոնկրետ հաղորդումները, եթերային ժամանակը, ցուցադրումների թիվը եւ այլն:

Չուգահեռաբար մշակվում են գովազդային կարգախոսը, արշավի գաղափարը, որը հնարավորություն կտա տարբերվել այլ գովազդներից եւ շահել «թիրախային լսարանի» ուշադրությունն ու համակրանքը:

ՈՒ նկարում դուք տեսնում եք, թե, ըստ «ԿՈՆԿՈՍԵ2» ծառայության տվյալների, մոսկվացիները երեկ ինչպես են դիտել տարբեր հեռուստակայանների ծրագրերը: Մոսկվացիները ամենամեծ հեռուստալսարանն են կազմում. այն մենք նշում ենք իբրեւ «15+», ինչը նշանակում է ավելի շատ կամ քիչ հասուն բնակչություն:

Ինչպես է կազմվում նման գրաֆիկը: Կա մի մեթոդ, որը հնարավորություն է տալիս ավտոմատ կերպով հեռուստացույցից «հանելու» տեղեկատվությունն այն մասին, թե տվյալ ընտանիքը կամ նրա տվյալ անդամը որ ժամին որ ալիքն է դիտում: Այդպես արվում է Եվրոպայի շատ երկրներում: Ռուսաստանում ավտոմատ մոնիտորինգի ծառայություն, ցավոք, դեռևս չկա:

Այստեղ ներկայացված տվյալները ստացվում են հետեւյալ կերպ. կազմվում է հատուկ խաչաձեւ հարցերի որոշակի ցանկ, որպեսզի բացառվի սխալը կամ այն դեպքը, երբ հարցվողն ինչևոր բան մոռացել է: Այդ անկետան կանոնավորապես լրացնող հարցվողին վճարվում է որոշակի գումար, եւ նա այսօր «օրագրում» լրացնում է այն հարցերի պատասխանները, թե երեկ որ ՉԼՄերին եւ երբ է առնչվել: Ստացված արդյունքներից ձեւավորվում են թվային աղյուսակներ, այդ տվյալները մուտքագրվում են

համակարգիչ՝ բաժանվելով ըստ տարիքի, սեռի եւ այլն: Երբ պատվիրատուն որոշել է իր թիրախը, համակարգչից նրա համար հանվում է դիտակտիկ տեղեկատվություն, օրինակ՝ գրաֆիկ, թե ինչպես են հեռուստացույց դիտում Ցևից 15 տարեկան երեխաները: Նման գրաֆիկներ կազմելու համար հատուկ համակարգչային ծրագրեր գոյություն ունեն: Այսպես հաճախորդը կարող է տեսանելիորեն որոշել, թե որ ժամին է հարմար տեղադրել, ասենք, «Պիկնիկ» շոկոլադի գովազդը, որպեսզի այն դառնա ամենահանրահայտ շոկոլադը Մոսկվայում, եւ միաժամանակ դրա գովազդը չջղայնացնի նույն երեխաների մայրիկներին:

Առայժմ, ցավոք, հաճախ կարելի է տեսնել ամենուր եւ առանց տարբերակման «յաբախտի» տեղադրված գովազդներ: Սկզբում մեր խոշոր տնտեսվարողները միատեսակ սխալ էին կատարում՝ նախապես չհաշվարկելով, թե որտեղ եւ երբ տեղավորեն գովազդը, չիմանալով, որ գովազդը կարող է հակառակ արդյունք առաջացնել, որ նույնիսկ լավ գովազդային հոլովակը կարող է դառնալ պարողիաների ու անեկդոտների առարկա միայն այն պատճառով, որ ճիշտ չի տեղադրված: Հաճախորդի համար պետք է ընտրել այն մարդկանց կողմից «ամենամայվող» «պատուհանները», ում համար նախատեսված է կոնկրետ գովազդը:

Այստեղից «փրայմ թայմ» հասկացությունը. այսինքն այն ժամանակը, երբ հեռուստադիտողների թիվը հասնում է բարձրակետին: «Օստանկինոյում» «փրայմ թայմը» մոտավորապես 20:00-ից մինչեւ 22:00-ն է: Իրենց «փրայմ թայմերն» ունեն նաեւ մյուս ալիքները: Գրաֆիկներով կարելի է ցույց տալ, թե մոսկվացիները կամ պետերբուրգցիները ինչպես են հեռուստացույց դիտում: Գրաֆիկները կտարբերվեն կախված ոչ միայն աշխարհագրությունից, այլեւ նրանից, թե երբ են կատարվել հաշվարկները՝ աշխատանքային՞ օրերին, թե՞ հանգստյան: Դրանք ավելի կտարբերվեն ըստ տարիքի, սեռի եւ այլ հատկանիշների:

Նման գրաֆիկները գովազդային գործակալին հնարավորություն են տալիս հաճախորդին բացատրելու, թե ինչպես կարելի է փող խնայել: Դուք, օրինակ, տեսնում եք, որ «Օստանկինոյում» կիրակի օրերին բավականին մեծ լսարան է բաժին ընկնում ցերեկվա ժամը 3-ի շրջանին: Մենք պայմանականորեն «ընտանեկան հեռուստաժամ» ենք անվանում այդ ժամանակահատվածը, երբ իրար հետեւից ցուցադրվում են «Կուստոյի թիմի ստորջրյա ողիսականը», «Պիֆը եւ Հերկուլեսը» մուլտֆիլմը եւ նորությունների ծրագիրը, եւ մարդիկ, ամբողջ ընտանիքով ճաշելով, դիտում են «ընտանեկան էկրանը»: Այդ ժամին 30 վայրկյանանոց գովազդային հոլովակի ցուցադրումն արժե \$4000-ից համարժեք գումար: Իսկ, օրինակ, նույն կիրակի օրվա երեկոյան «փրայմ թայմի» (երբ լսարանը շատ չի գերազանցում մեր նշած ժամի լսարանին) զինը մինչ «Ժամանակ» ծրագիրը \$11000-ից է համարժեք, «Ժամանակ» ծրագրից հետո \$10000-ից: Այսպիսով, երբ ես հաճախորդին առաջարկում եմ գովազդ տեղադրել ցերեկը եւ ոչ թե երեկոյան, նա իրապես տեսնում է, որ իր փողերն արդյունավետ են ծախսվում եւ հետագայում ուշադիր լսում է մեր խորհուրդները: Մա «Գովազդային գործակալություն և գովազդատու» հարաբերություններում սոցիոլոգիական եւ ռեյտինգային հետազոտությունների գործնական օգուտի պարզագույն օրինակ է:

Այսօր գովազդը գիտություն է: Հաճախորդին օղից վերցված տվյալներով չխաբելու, հետեւաբար եւ՝ նրա վստահությունը չկորցնելու համար մենք լայնորեն օգտագործում ենք մասնագետների ստացած տվյալները: Մեր գործակալությունը վճարում է (եւ բավականին մեծ գումարներ) այն զանազան վարկանիշերը ստանալու համար, որ հաշվարկում են Վ. Վիլչեկի դեկավարած ծառայությունը, ֆրանսիական «Մեդիա մետրի» ծառայությունը, «Գեյլոպը», «Կոմկոնև2»-ը, APR-ը: Ի լրումն սրա, մենք «Պրեմիեր ՍՎ»-ի հետ համատեղ նաեւ սեփական հետազոտություններ ենք անցկացնում: Թող որ այստեղ ստացվող տվյալներն իրենց ամբողջականությամբ համեմատելի չեն նրանց հետ, որոնք առանց դժվարության կարելի է ստանալ Եվրոպայում, այսուհանդերձ, դրանք խիստ անհրաժեշտ են մեդիա պլաններ կազմելու եւ գովազդային գործում առանցքային հետեւյալ չափորոշիչները հաշվարկելու համար.

- GRP և gross rating point կամ target rating (թիրախ վարկանիշեր) և գովազդային արշավին ներգրավված բոլոր էկրանների գումարային վարկանիշ (տոկոսներով, բոլոր էկրանների վարկանիշերի ուղղակի գումարում):

- Gross Impacts (000's սովորաբար հազարներով) և գումարային ընդգրկում և այն մարդկանց բացարձակ թիվը, ովքեր ամենաքիչը մեկ անգամ կդիտեն գովազդային հոլովակը:
- REACH 1+ և 1+ «թիրախի» ընդգրկումը և այն «թիրախի» տոկոսը որի յուրաքանչյուր ներկայացուցիչ առնվազն մեկ անգամ կդիտի հոլովակը:
- REACH 3+ (5+) և հոլովակի հիշելիության չափանիշը և այն «թիրախի» տոկոսը, որի յուրաքանչյուր ներկայացուցիչ տվյալ հոլովակը կդիտի ամենաքիչը 3 (5) անգամ:
- AVOTS և average opportunity to see և դիտումների միջին հաճախությունը և միջին հաշվով այդքան հոլովակ կդիտի «թիրախի» յուրաքանչյուր ներկայացուցիչ:

$$GRP = REACH\ 1+ \times AVOTS \times 100$$

$$AVOTS = GRP / (REACH\ 1+ \times 100)$$

- Rating per active week և յուրաքանչյուր ակտիվ շաբաթին բաժին ընկնող վարկանիշը: Այն հավասար է՝ GRP/ շաբաթների թիվ:
- Cost per GRP և մեկ GRP կի գինը և հավասար է ընդհանուր բյուջեի եւ գումարային վարկանիշի հարաբերությանը: Սա վերացական մեծություն է, որն օգտագործվում է մի քանի մեդիա պլանների արդյունավետությունը համեմատելու համար:

Ներկայացնելով հաճախորդների շահերը՝ մենք ձգտում ենք ապրանքի կամ ծառայության մասին տեղեկատվությունը հասցնել անմիջականորեն հավանական սպառողին: Մենք հաճախորդին առաջարկում ենք «ուղղակի ելք» դեպի այն մարդիկ, ում համար նախատեսված է որոշակի ծառայությունը կամ ապրանքը: Մեր փորձը եւ այն սոցիոլոգիական հարցումները, որ կատարել ենք, ասենք լոտո «Միլիոնի» համար, ցույց են տալիս, որ ինչքան շատ մենք մոտենանք իրական սպառողին, այնքան ավելի մեծ արդյունք կստանանք: Մենք ձգտում ենք մեր համեստ ուժերով առավել նպատակահարմար ձևով գովազդը հասցնել մարդկանց, եւ մեր փորձը վկայում է (եւ կոնկրետ թվերն էլ ցույց են տալիս), որ դա, երբեմն, իրոք ավելի արդյունավետ է լինում, քան կենտրոնական լրատվամիջոցներով տարածվող գովազդը: Լոտո «Միլիոնը» հաջողություն ունեցավ, երբ մենք նրանց գովազդը տարածեցինք կաթի տուփերի վրա: Այսինքն, մարդն այն ստանում էր առավել մատչելի եղանակով, գովազդն «առավել մոտեցվել էր մարդուն»: Դա շատ կարեւոր է՝ մոտեցնել գովազդը մարդկանց:

Որպես կանոն, գովազդային արշավը սկսվում է հեռուստատեսությունից: Սկզբում մենք հոլովակը ցուցադրում ենք երկու շաբաթից մեկ ամսվա ընթացքում: Սա հաշվարկների համար ամենահարմար ժամանակամիջոցն է: Մեկուկես և երկու ամիսն արդեն առկա պայմաններում առավելագույնն է: Այնուհետեւ, կամ անհրաժեշտ է փոքրացնել եթեր դուրս գալու հաճախությունը (այդ դեպքում դա կարծես երկրորդ ալիքն է դառնում), կամ որոշ ժամանակ ընդհատել արշավը, հակառակ դեպքում դուք հավանական գնորդի մոտ մերժման հասնող բացասական վերաբերմունք կառաջացնեք:

Արեւմուտքում այժմ նշանակալի հաջողություն ունի «Մերիալ» պայմանական անվանումով գովազդի սկզբունքորեն նոր գաղափարը: Դա համարյա նույնն է, ինչ արեց Յու. Գրոմովը («Պրեմիեր ՄՎ») «Կոմերսանտեղեյի» թերթի համար: Մերիալի պարագայում ամեն շաբաթ կամ նույնիսկ ամեն օր ցուցադրվում է նոր հոլովակ: Օրինակ, սուրճի գովազդի համար ամեն օր ցուցադրվում է «սիրո պատմության» հերթական դրվագը. տղան ու աղջիկը ծանոթանում են, ինչևոր ժամանակի ընթացքում նրանց մտերմությունը խորանում է, նրանք վիճում են, նորից հաշտվում, եւ ամեն ինչ ավարտվում է, ասենք հարսանիքով: Եվ այդ ամենն այսպես թե այնպես պարտադիր առնչվում է մի գավաթ սուրճին:

Մեր այսօրվա գովազդային պրակտիկայում վտանգներից մեկն այն է, որ մենք դեռեւս միշտ չէ, որ կարողանում ենք լավագույնս հաշվել ցուցադրումների թիվը: Սակայն հեռուստատիտողին բարկացնելու վտանգն այնքան մեծ է, որ այդ մասին չպետք է մոռանալ: Մեր գործակալությունն, օրինակ, օգտագործում է Լեհաստանի փորձը: Այնտեղ ինտենսիվ գովազդը մեզանից մի քանի տարի առաջ է սկսվել: Նրանց մոտ խոշոր



միջազգային գովազդատուների հետ աշխատանքում ձախողում եղավ, երբ մարդիկ դադարեցին գնել գովազդվող շամպունները: Հետաքրքիր էր նաև շոկոլադների հետ կապված պատմությունը, որ հետագայում նույնությամբ կրկնվեց մեզ մոտ. գայրացած ծնողներից ստացվում էին պարկերով նամակներ՝ «Մարսի» գովազդը դադարեցնելու պահանջով, որովհետև երեխաները խնդրում են գնել, իսկ մայրիկները փող չունեն:

Անհրաժեշտ է նշել, որ Արեւմուտքի ու մեր գովազդային պրակտիկայում բազմաթիվ տարբերություններ կան: Օրինակ, եթե դուք դիտեք արեւմտյան գովազդային հոլովակները, ապա կտեսնեք, որ գովազդատուի հասցեն կամ որեւէ կոնտակտային տվյալներ խիստ հազվադեպ են ներկայացվում: Մեզ մոտ դա համարյա պարտադիր պայման է:

Օրինակ, եթե Արեւմուտքում ցանկանում են գովազդել լվացքի մեքենա, ապա ձեզ այդ մեքենան ցուցադրում են. երեսուն վայրկյան այն պտտվում է եւ հաճելի մի ձայն բացատրում կամ սլաքը ցույց է տալիս նրա իրական արժանիքները: Եթե ռուսաստանցին է լվացքի մեքենայի գովազդ պատրաստում, ապա սկսում է նվազագույնը համաշխարհային ջրհեղեղից: Չեզ ցուցադրում են շատ ջուր ու փրփուր, եւ միայն վերջում հայտնվում է այդ լվացքի մեքենան, իսկ ամենավերջում՝ հինգ կամ տասը վայրկյան ցուցադրում են այն հասցեն ու հեռախոսները, որոնցով պետք է դիմեք մեքենան գնելու համար: Ահա մեզ բնորոշ առանձնահատկությունը:

Սկզբունքորեն այն, ինչ այսօր գովազդում առկա է Եվրոպայում, ձեւավորվել է վերջին երեսուն տարում՝ օգտագործելով այն տեխնիկական հնարավորությունները, որ մարդկությունը հայտնաբերել է այդ երեսնամյակի ընթացքում: Իսկ այժմ նկատվում է որոշակի ճգնաժամ. սերիալները վերջին շրջանի միակ նորությունն են, եթե չհաշվենք սիլիկոն գրաֆիկները:

Գովազդի տեղադրման հերթականությունն այսպիսին է. որպես կանոն՝ նախ հեռուստագովազդն է, տասից տասնչորս օր հետո ներգրավվում է տպագիր մամուլը: Ռ-ադիոն, իբրեւ բավականին հզոր եւ անհրաժեշտ աջակից, ներգրավվում է հեռուստատեսության հետ միաժամանակ, ոչ երբեք ավելի վաղ: Հետո գործի է դրվում նաև «փողոցը», այսինքն այն ամենը ինչ կապված է արտաքին գովազդի հետ (տրամվայ, տրոլեյբուս, տաքսի, պաստառներ): Սակայն պետք է հաշվի առնել հաճախորդի յուրահատկությունները. դուք չեք կարող բանկի գովազդը տեղադրել ցանկապատների վրա: Բանկը պետք է ունենա առանձին վահանակ: Արտաքին գովազդը «գործում է» կես տարի եւ ավելի: Ահա գովազդային արշավի տիպիկ դասական սխեմա: Եվ հասկանալի է, որ այն մենք անվանում ենք արշավ, ոչ թե այն պատճառով, որ գովազդվում է մեկ արտադրանք կամ մեկ գովազդատու, այլ որ դրա հիմքում ընկած է միասնական սկզբունք: Ամենատարողունակը հեռուստատեսային գովազդն է, ուր գործի են դրված եւ ձայնը, եւ տեքստը, եւ պատկերը, եւ ձեզ հայտնի ամեն ինչ: Բնականաբար, ռադիոհոլովակում մենք օգտագործում ենք նույն երաժշտությունը, նույն խոսքաշարը, ինչ որ հեռուստատեսությունում, իսկ թերթային կամ արտաքին գովազդում օգտագործվում են նույն տեսաշարը, տեքստաշարը, տրամադրությունը:

Գովազդի դասական կանոնները խորհուրդ չեն տալիս մեկ կերպարը հաճախ փոխել մյուսով, քանի որ եթե դուք, իբրեւ հաճախորդ, որեւէ կերպարում փող եք ներդրել, ապա այն պետք է ամբողջությամբ «իր գործն անի»: Ասենք, քովբոյ «Մարլբորոն» արդեն կես դարից ավելի «գործում» է: Այդ կերպարի պատմությունն այսպիսին է. սկզբում «Մարլբորոն» արտադրվում էր «կանացի տարբերակով»՝ բարակ, նուրբ, գեղեցիկ (շրթների կի գույնի) ֆիլտրով: 50-ական թվականներին, զիջելով «Բենեդիկն», «Ֆիլիպ Մորիս» ֆիրման «Մարլբորոն» սկսեց արտադրել Լեո Բերնեթի մշակած տարբերակով: Վերջինս փոխեց իր դարձն ապրած ապրանքանշանը եւ հորինեց լեգենդար քովբոյի կերպարը, որ մինչեւ այժմ կա: Ավելին, նրանք գլխավոր բնորդին փոխում են այն ժամանակ, երբ վերջինս ֆիզիկապես չի կարող մասնակցել գովազդի ստեղծմանը: Այսպես, նախկին գլխավոր հերոսը տասնամյակներ շարունակ նկարահանվում էր. սկզբում դուք նրան տեսնում էիք երիտասարդ, հետո՝ հասուն տարիքում, հետո՝ ծերացած: Սա հանճարեղ օրինակ է այն բանի, թե ինչպես է մի կերպարում ներդրված փողը (չէ՞ որ կերպար ստեղծելու համար դուք փող եք ծախսում) աշխատում երկար տարիներ: Հետո ձեզ մնում է միայն գնել գովազդի տեղ ԶԼՄ-ում: Եվ գովազդ պատրաստելիս լավ արդյունք տվող հայեցակարգը հաճախ փոխելը ճիշտ չէ, չնայած դա էլ անհատական մոտեցում է պահանջում:

Գովազդային գործակալները սիրում են կրկնել, թե գովազդային արշավում նպատակիդ հասնելու համար անհրաժեշտ գումարից քիչ ծախսելը «փողը քամուն տալ» է նշանակում: Իրոք, եթե դուք պետք է Մոսկվայից հասնեք Սանկտ Պետերբուրգ, սակայն տոմս եք գնել մինչև Բալագովո, ապա ձեր նպատակին չեք հասնի, թեպետ համարյա նույնքան փող եք ծախսել: Հաճախորդը պետք է միշտ տեսնի գովազդային արշավի փոխհատուցումը: Ահա թե ինչու այդքան կարելու է անմիջապես ճշտել նրա նպատակը եւ այդ նպատակին հասնելու համար իր նախատեսած բյուջեն:

5և7 պատկերներում դուք տեսնում եք հեռուստատեսային գովազդի համար առաջարկները: Այն կազմված է մեդիա պլանից, դրան համապատասխան նախահաշվից եւ գովազդային արշավի արդյունավետության նախնական հաշվարկից:

Մեդիա պլանը մի աղյուսակ է, որում ներկայացված է որոշակի ժամանակահատվածում ըստ օրերի գովազդային հոլովակի տեղադրումը եթերային որոշակի ժամերին: Համապատասխանաբար, տողերով տեղադրված է ամսվա օրացույցը՝ շաբաթվա օրերի նշումով, իսկ սյուններով՝ այն հեռուստաալիքը եւ այն ժամը, որտեղ եւ երբ պլանավորվում է ցուցադրել գովազդը: Անհրաժեշտ տողի եւ սյան հատման քառակուսում նշվում է տվյալ ալիքով, տվյալ օրը, տվյալ ժամին ցուցադրվելիք հոլովակի տեւողությունը: Մեդիա պլանի հիման վրա կազմվում է նախահաշիվ:

Պատվիրատուն միշտ չի միանգամից հաստատում մեդիա պլանն ու բյուջեն: Այդ պատճառով մշակվում է մեդիա պլանի մի քանի տարբերակ: Դրանց համեմատությունը կատարվում է այն վերացական բնութագրիչներով, որոնց մասին խոսեցինք վերելում, եւ որոնք ներկայացված են 7ևրդ գծագրում: Յուրաքանչյուր մեդիա պլանին համապատասխանում է իր բյուջեն: Դա հաշվարկելու ընթացքում մենք պաշտոնական սակագներով հաշվում ենք այն գովազդային տարածքի արժեքը, որը պետք է գնենք, ցույց ենք տալիս, որ գործակալությունն այդ դեպքում կոմիսիոն վճարներ չի գանձում եւ ստանում ենք վերջնական թիվը (6ևրդ աղյուսակի 6ևրդ սյան ներքեւում): Որից հետո մենք ցույց ենք տալիս, թե ինչ գեղչեր կարող ենք տրամադրել այս կամ այն հաճախորդին (6ևրդ աղյուսակի 7ևրդ սյուն): Սա, հավանաբար, գովազդային գործակալության աշխատանքի ամենապատասխանատու պահերից մեկն է: Գովազդային տարածք գնելու այս գործառույթը, բացարձակապես տարբերվում է եվրոպական հասկացությամբ գովազդային գործակալության գործառույթից: Մենք, ունենալով ՁԼՄներում գովազդային տարածքի որոշակի կանոնավոր համալրում, ունենք սեփական գործակալական գեղչերը: Դրանք մինչև 15 տոկոս են կազմում:

Գումարելով բոլոր եթերների «պայմանագրային» արժեքները (6ևրդ աղյուսակի 8ևրդ սյան ներքեւում)՝ ես ազնվորեն նշում եմ գործակալության կոմիսիոնների գումարը եւ որ ամենակարելու է, հաճախորդին ցույց եմ տալիս, որ նույնիսկ դրանցով ավելի քիչ է վճարում, քան եթե ինքն անձամբ տարածք գներ: Հաճախորդը տեսնում է, որ աշխատելով գործակալության հետ, ինքը ոչ միայն ազատվում է ավելորդ քաշքշուկներից եւ ստանում որակյալ խորհրդատվություն, այլև գումար է խնայում:

Քանի որ խոսեցինք գործակալության կոմիսիոնների մասին, նշենք, որ գոյություն ունի գործակալության համար գումար աշխատելու երկու եղանակ: Կամ իբրեւ հոնորար մենք վերցնում ենք կոմիսիոն վճարներ ընդհանուր բյուջեից, կամ պատվիրատուի հետ պայմանավորվում ենք մշտական հոնորարների մասին. այսինքն պայմանագիր է կնքվում, որի համաձայն, պատվիրատուն, անկախ գովազդային ակտիվությունից, կանոնավորապես որոշակի գումար է մուծում գործակալությանը: Ռուսաստանի փորձը ցույց է տալիս, որ սա հազվադեպ է: Սա երբեմն լինում է, երբ գործակալությունը, նախկինում լինելով որեւէ ընկերության գովազդային բաժին, առանձնանում է նրանից՝ դառնալով ինքնուրույն գործակալություն եւ ձեռք բերելով նոր պատվիրատուներ: Ի՞նչ է ինքնուրույն գործակալությունը: Ինչո՞վ է գովազդային գործակալությունը (պարտադիր չէ անկախ) տարբերվում գովազդային բաժնից: Ամենից առաջ նրանով, որ նա մեկ գովազդատուի չի սպասարկում: Գովազդային բաժինը սպասարկում է մեկ հաճախորդի եւ վերջիններիս ստորաբաժանումներին: Իսկ գովազդային գործակալությունը սպասարկում է բացարձակապես տարբեր կապիտալներ՝ աշխարհում ընդունված էթիկայի կանոններով (որոնք, ցավոք, միշտ չէ, որ պահպանվում են), ըստ որոնց մեկ գովազդային գործակալություն չի կարող սպասարկել մի քանի մրցակիցների:

# XVIII ԳՈՎԱԶԴ ԵՎ ՎԱՐԿԱՆԻՇԵՐ

## *Ձոն Հյուզել*

Հեռուստատեսային գովազդի եւ վարկանիշերի մասին գրույց սկսելիս ամենակարեւորն է ցույց տալ այն, ինչ կայանը կարող է առաջարկել իր գովազդատուին. պարզաբանել, թե ինչն է իր գլխավոր ապրանքը:

Ինչի՞ց պետք է սկսի նորահայտ անկախ կայանի մենեջերը: Ի՞նչ անել ամենից առաջ, եթե սկսում ես գրոյից: Սկզբում դու պետք է ինքդ քեզ համար որոշես այն շուկան, որը ցանկանում ես ընդգրկել: Ամերիկայում մի այսպիսի բնորոշ արտահայտություն կա՝ footprint՝ «ոտնահետք»։ այն «հետքը», որ քարտեզի վրա թողնում է հեռուստակայանի հաղորդիչը: Սա հաջող արտահայտություն է, որովհետեւ այն հնարավորություն է տալիս գիտակցության մեջ տպավորել այն բանի ակնառու գրաֆիկական պատկերը, ինչ մենեջերը պետք է անի. իսկ դա բացարձակապես ֆիզիկական եւ կոնկրետ գործողություն է՝ քո «ոտնաբաթը» պետք է դնես շուկայի որեւէ սեգմենտի վրա:

Դիտարկենք, ինչպես սովորաբար, բուկլետը: Ասենք, դուք աշխատում եք ԿապիտալԼսիտի մտացածին քաղաքում:

Առաջինը, ինչ կցանկանա իմանալ քիչ թե շատ լուրջ գովազդատուն (ահա թե ինչու դա պետք է մտցնել բուկլետի մեջ), այն է, թե ինչ աշխարհագրական տարածքում եք դուք հեռարձակում:

Չխորանալով տեխնիկական մանրամասների մեջ՝ նշենք, որ եթե ձեր կայանը հեռարձակումն իրականացնում է ԿապիտալԼսիտից, ապա 50x60 կիլոմետր շառավղով շրջանակ գծելով, դուք կստանաք կայանի «ոտնահետքը» կամ «հաստատուն հեռարձակման գոտին»: Սա ակնհայտ է: Բայց այդ շրջանի ներսում եւ ԿապիտալԼսիտի խոշոր քաղաքն է, եւ մի քանի ավելի փոքր քաղաքներ, ավաններ ու ֆերմաներ: Ամենուր տներ են, իսկ տներում՝ մարդիկ են ապրում ու կան հեռուստացույցներ: Մարդիկ հենց այն են, ինչ ձեզանից գնում է գովազդատուն: Այդ հեռուստադիտող մարդկանց քանակն էլ հենց ձեր տարածաշրջանի գովազդային շուկայի մեծությունն է:

Եթե դուք գործ ունեք ոչ այնքան փորձառու գովազդատուի հետ, պետք է նրան ֆիզիկապես տեսանելի ապացույց ներկայացնեք, որ նրանք իրենց փողի դիմաց իրոք շոշափելի ինչևոր բան կստանան: Իհարկե, մենք՝ հեռուստատեսության մասնագետներս, շատ լավ գիտենք մեր արժեքը, սակայն մեր գործերին անբավարար տեղյակ մարդիկ հաճախ դրան նայում են բոլորովին ուրիշ աչքերով: Այլ խոսքով՝ մի ամաչեք ամեն ինչ մի ավելորդ անգամ բացատրելուց, մի ավելորդ անգամ ես հիշեցրեք՝ ահա մեր կայանի շուկան, ահա նրա լսարանը, հենց այդ լսարանն ենք մենք ձեզ վաճառում:

Հաջորդ կարեւոր չափորոշիչը ձեր կայանի ծրագրացանկն է (ծրագրերի ժամանակացույցը): Իբրեւ օրինակ վերցնենք Նյու Յորքի առաջատար անկախ հեռուստակայանի՝ WPIX-ի ծրագրերը: Եվ այսպես, ինչ կարող է նա առաջարկել գովազդատուին. նորություններ եւ ժամանցային կոնկրետ հաղորդումներ, որոնցում կա գովազդային ժամանակի մի քանի բլոկ: Այդ բլոկներն էլ այն ապրանքն են, որ մենք վաճառում ենք:

Գովազդը սովորաբար հեռարձակվում է երկու թույն շարունակ, հատուկ այդ նպատակի համար նախատեսված գովազդային ընդմիջումներին: Ստանդարտ հոլովակները լինում են առավելագույնը երկու թույն, նվազագույնը՝ տասը վայրկյան տեւողությամբ, եւ երկու թույնանոց ընդմիջման ժամանակ դրանք կարելի է համադրել ցանկացած ձեով:

Սակայն գովազդատուի համար միայն ձեր ծրագրացանկն իմանալը քիչ է: Նա ցանկանում է այն համեմատել նույն շուկայում աշխատող այլ կայանների՝ ձեր մրցակիցների նույն ժամերի ծրագրերի հետ: Ի՞նչ իմանաս՝ զուցե նրան առավել ձեռնտու է ձեր մրցակիցների՞ն դիմել: Այս պատճառով Ամերիկայում ընդունված է հավանական գովազդատուներին ծրագրերը ներկայացնել հավաքական տեսքով՝ մի սյունակում մենք ներկայացնում ենք մեր կայանի հաղորդումները, մյուսներում՝ մեր մրցակիցների:

Այն բանից հետո, երբ դուք գովազդատուներին բացատրել եք ձեր շուկայի աշխարհագրական եւ ծրագրային չափորոշիչները, պետք է նրան ներկայացնեք թե ինչպիսին է ձեր շուկան՝ լսարանի առումով՝

- քանի տուն կամ բնակարան «ունեք դուք» (որպեսզի այս հասկացությունները շփոթ չառաջացնեն, ամբողջ աշխարհում ընդունված է կիրառել «անհատական բնակարան» տերմինը).
- նրանցից քանիսում հեռուստացույց կա (այս թիվը ձեր «հեռուստաշխարհն» է).
- նրանցից քանիսը մեկից ավելի հեռուստացույց ունի.
- նրանցից քանիսը տեսամագնիտոֆոն ունի.
- նրանցից քանիսն է միացված կաբելային հեռուստացանցին.
- ըստ բնակարանների ինչպիսին է ժողովրդագրական կազմը (քանի որ տարբեր ընտանիքներ տարբեր սեռատարքային կազմի հեռուստադիտողներ ունեն):

Հետաքրքիր է, ու ԱՄՆ-ի գովազդատուի համար ամենացանկալի լսարանը 18և34 տարեկաններն են, քանի որ հենց այս խումբն է ամենակտիվ գնումներ կատարողը: Հեռուստադիտողների այս երիտասարդ հատվածն ակտիվորեն կահավորում է իր բնակարանը եւ հաճախ է գնումներ կատարում կամ օգտվում ծառայություններից: Այլ տարիքային խմբեր նույնպես գնումներ կատարում են, սակայն ոչ այդքան հաճախ:

Կարելի է նաեւ տվյալ բնակարանում բնակվող ընտանիքի մեծությունը: «Ամենամեծ» ընտանիքները փոքր երեխաներ ունեցողներն են, քանի որ նրանք են ավելի շատ գնում սնունդ, լվացքի միջոցներ եւ այլն:

Սակայն այս տեղեկություններով էլ գովազդատուն չի բավարարվում: Անհրաժեշտ է դեռնես ցույց տալ կայանի դիրքը՝ ձեր շուկայում առկա այլ լրատվամիջոցների համեմատ: Դրանցից են՝ այլ հեռուստակայանները, ռադիոկայանները, թերթերը, ամսագրերը, փողոցում տեղադրվող գովազդային վահանակներն ու պաստառները եւ վերջապես՝ հենց խանութների ներսի գովազդը. գործնականում գովազդի բոլոր տեսակներն ու միջոցները, որ ընդունակ են ազդակներ հաղորդել հասցեատիրոջը: Այդ պատճառով, ձեզ ներկայացնող բրոշյուրում պարտադիր ընդգրկվող տեղեկատվության մեջ մանրագնին պետք է համադրեք հեռուստատեսության եւ այլ լրատվամիջոցների արդյունավետությունը, պետք է համեմատեք այն մարդկանց թիվը, ում մատչելի է հեռուստատեսությունը եւ թերթերի, ամսագրերի ու այլ հավանական գովազդակիրների լսարանը: Երբ մենք իմանում ենք, որ մի հաճախորդ իր արտադրանքը գովազդելու համար որեւէ գովազդային գործակալության բավականին գումար է տրամադրել, ինքնեքս ենք ներկայանում առաջարկով՝ չսպասելով, որ նրանք սկսեն ծախսել փողը:

Մենք միշտ ձգտում ենք խել նախաձեռնությունը, անմիջապես սկսել աշխատանքը այդ գործակալության հետ, որպեսզի այդ կոնկրետ բյուջեից ստանանք առավելագույնը, որպեսզի այդ «տորթի» մեծ կտորը հասնի հեռուստատեսությանը:

Իսկ հենց որ նրանք որոշում ընդունեն աշխատել հեռուստատեսության հետ, մենք, արդեն իբրեւ կայան, կձգտենք ստանալ նրանց հեռուստատեսային գովազդային բյուջեի հնարավորինս մեծ տոկոսը:

Բայց սա՝ ի միջի այլոց: Իսկ առայժմ, գովազդատուի համար վերոհիշյալ տվյալներով առաջարկներ նախապատրաստելուց հետո, ժամանակն է մտածել, թե որտեղ գտնես այդ գովազդատուին:

ԱՄՆ-ի տեղական հեռուստակայանի համար ամենից բնականը կլինի սկսել հենց տեղական, որպես կանոն մանրածախ առևտրից. կահույքի խանութներ, ավտոսրահներ եւ այլն: Այնուհետեւ՝ տարածաշրջանային մակարդակի առևտուր: Իսկ նման գրասենյակները սովորաբար ունենում են իրենց իրացման մեներջերը: Դե իսկ ամենաբարձրը եւ կայանից ամենահեռուն համազգային գովազդատուն է: Այլ խոսքով, իզուր չէ, որ կայանի իրացման բաժնի կառուցվածքը բաղկացած է լինում համապատասխան ենթաբաժիններից:

Կոնկրետ Ռուսաստանում եւ ԱՊՀ մյուս երկրներում այսօր արժե մտածել միջազգային մակարդակի մասին, այնպիսի գովազդատուների մասին, ինչպիսիք են «Պեպսի Կոլան», «Լեիս» ջինսերը, ՕՍՕ լվացքի փոշիները եւ այլ: Միջազգային ընկերությունները վաղուց արդեն հիմնալի պատկերացնում են իրենց արտադրանքը ԱՊՀ տեղական շուկայում հեռուստատեսությամբ գովազդելու անհրաժեշտությունը եւ դրա

համար փող ունեն: Սակայն նրանց դիմելու հնարավորության համար, դուք պետք է ունենաք ձեր առևտրական գործակալները: Ընդ որում, դուք հենց սկզբից պետք է կարողանաք նրանց մասնագիտացնել. մեկը կաշխատի տեղական վաճառողների եւ այլ կազմակերպությունների հետ, մեկ ուրիշը՝ տարածաշրջանային: Ձեր գովազդային ժամանակն ավելի բարձր մակարդակներում վաճառելու համար, դուք պետք է օգտագործեք ԱՄՆ-ի եւ Եվրոպայի տեղական հեռուստակայանների փորձը, այսինքն՝ պայմանագիր կնքեք մասնագիտացված գործակալությունների հետ, եւ թող նրանք ձեզ համար փնտրեն համազգային կամ միջազգային գովազդատուներ:

Գովազդային ժամանակը վաճառելու գործում ամեն ինչ հանգում է բանակցությունների գործընթացին: Դուք պետք է միշտ պատրաստ լինեք հավանական գովազդատուին բացատրելու, որ ինչ բարձունքների էլ նա հասած լինի իր այժմյան գովազդային սպասարկուների հետ աշխատելու ընթացքում, միեւնույն է՝ շատ բան կկորցնի, եթե չմտնի նաեւ ձեր շուկա:

Եթե նույնիսկ հաճախորդը գերադասում է աշխատել համազգային հեռուստացանցների ու կենտրոնական թերթերի հետ, դուք պետք է նրան բացատրեք, որ հեռուստացանցերը մի յուրահատուկություն ունեն. նկատված է, որ մի տարածքում հեռուստացանցի որեւէ ծրագիր լավ է հասնում, իսկ մեկ ուրիշում՝ շատ վատ:

Իբրեւ օրինակ կարող ենք բերել Նյու Յորքի հիմնական հեռուստակայանների երեկոյան 6:30-ից մինչեւ 7-ը հեռարձակվող որոշ ծրագրեր: CBS-ի նորությունների թողարկումը (հաղորդավար Դեն Ռազեր), որ հեռարձակվում է ողջ երկրում, համարվում է ոչ միայն այդ հեռուստացանցի, այլեւ ընդհանրապես ամբողջ ամերիկյան հեռուստատեսության ամենահանրահայտ ծրագիրը, եւ գովազդատուները ձգտում են ժամանակ գնել հենց այդ ծրագրում: Բայց արի ու տես, որ Նյու Յորքում այդ ծրագիրը շատ ցածր վարկանիշ ունի, եւ նրանք, ովքեր ցանկանում են իրենց ապրանքները վաճառել Նյու Յորքում, նրան մեծ ուշադրություն չեն դարձնում: Հավանաբար հանրահայտության նման տատանումներ ունեն նաեւ Կենտրոնական ու Ռուսական հեռուստատեսությունների ծրագրերը, հարկավոր է միայն կարողանալ դրանք օգտագործել շահավետ եւ փորձել գովազդատուներին մղել ԱՄՆ-ում ընդունված «spot TV» սկզբունքին (այսինքն՝ առանձին «շերտ» կամ լրկալ շուկա գնելու): Դա նույնիսկ հեռուստացանցերի համեմատ ձեր դիրքերն ամրապնդելու եւ ընդլայնելու հաղթաբուլղ է:

Եթե ձեր կայանը բազմաշերտ կառույց է (ասենք, դուք հեռարձակում եք ոչ թե մի քաղաքում, այլ երկու, եւ երկրորդում հնարավորություն կա ոչ միայն վերահեռարձակել ծրագիրը, այլեւ փոփոխել), անհրաժեշտ է անպայման դա օգտագործել հաճախորդի հետ աշխատանքում: ԿՕՍՍ կայանն, օրինակ, փոքրիկ բյուրո ունի Ռոսուել քաղաքում, եւ վերջինիս իրավունք է տրված կենտրոնական կայանի գովազդը փոխարինել տեղական գովազդով: Իսկ ԿՕՍՍ-ի Ալբուերքի գովազդատուներին հաճախ է առաջարկվում ընտրություն կատարել. նրանք կարող են իրենց հոլովակի համար կամ ողջ Նյու Մեքսիկո նահանգում հեռարձակելու, կամ միայն Ալբուերք քաղաքում հեռարձակելու գովազդային ժամանակ գնել: Պատվիրատուներից մեկին գրավիչ է թվում առաջին հնարավորությունը, մեկ ուրիշին՝ երկրորդը: Մենագլխավորն է՝ ձգտեք առավելագույնս հարմարվել պատվիրատուների պահանջումներին:

Եվ վերջապես, նորահայտ (ի դեպ՝ նաեւ ցանկացած) հեռուստակայանի հաջող գործունեության եւս մի անքակտելի պայման: Դուք պետք է պայմանագիր կնքեք որեւէ գործակալության հետ, որը կարող է ձեզ համար վարկանիշային հաշվետվություններ կազմել: Առանց դրանց իրոք դժվար է աշխատել: Գիշտ է, որպեսզի կարողանաք դա պատվիրել, նախ պետք է գովազդից եկամուտ ունենաք, իսկ այն դժվար կունենաք, եթե վարկանիշերը չլինեն: Սա նման է հավի ու ձվի մասին հին բանավեճին: Սակայն անհրաժեշտ է լավատես լինել, հիշել, որ վաղ թե ուշ այդ հարցը կլուծվի, գլխավորն այն է, որ դուք ունեք գովազդատուին անհրաժեշտ ապրանքը:

### ***Ինչո՞ւ են վարկանիշերն անհրաժեշտ***

Պատասխանը բխում է մեր ապրանքի բուն էությունից: Մենք արդեն ասել ենք, որ իրականում հեռուստակայանը գովազդատուին վաճառում է ոչ թե գովազդային ժամանակը, այլ իր հեռուստալսարանը, այսինքն՝ այն մարդկանց քանակը, ովքեր կդիտեն ապրանքի

գովազդը: Հենց այս պատճառով մեծ շուկայում 30 վարկյանանոց ժամանակը շատ ավելի թանկ արժե, քան փոքր շուկայում: Հենց այս պատճառով Արեւմուտքում հնարավոր չէ պատկերացնել հեռուստատեսության գոյությունն առանց վարկանիշերի: Պետք չէ մարգարե լինել՝ կանխագուշակելու համար, որ շուտով վարկանիշերի հաշվարկումը հեռուստատեսության գոյության անհրաժեշտ պայման կդառնա նաեւ այստեղ՝ ԱՊՀ երկրներում: Ստորեւ մենք մանրամասն կնկարագրենք վարկանիշերի հաշվարկման ԱՄՆ-ում ընդունված եղանակները: Չարժե պատճենել դրանք, սակայն պետք է հիշել՝ եթե դուք ուզում եք ներգրավել արեւմտյան գովազդատուին, ապա վերահաշվարկեք արդյունքներն այդ համակարգով, որովհետեւ գովազդի բոլոր մասնագետները հենց դրան են վարժվել:

ԱՄՆ-ում վարկանիշերի հետազոտությամբ զբաղվում են երկու հայտնի կազմակերպություններ՝ Նիլսենի բյուրոն եւ «Արքիտրոնը»: Նրանք տեղեկությունները որոշակի վճարի դիմաց տրամադրում են տվյալ շուկայում աշխատող բոլոր կայաններին, ավելի ճիշտ՝ այն կայաններին, որոնք արդեն ներգրավում են հեռուստադիտողների որոշակի նվազագույն քանակություն: Եթե ձեզ մոտ դեռեւս չկա նման հետազոտություն կատարող ընկերություն, միեւնոյն է, վաղ թե ուշ անհրաժեշտ կլինի գտնել որեւէ գործընկեր: Դա կարող է լինել տեղական համալսարանի սոցիոլոգիայի ամբիոնը, հատուկ հետազոտական ֆիրմա, կամ տեղական թերթի նամակների բաժինը:

Ամերիկայում գոյություն ունի վարկանիշերի որոշման երկու համակարգ: Էլեկտրոնային համակարգը կարող է ճշգրիտ ցույց տալ, թե որ հաղորդումներն է ամեն օր դիտում հանդիսատեսը: Այն գործում է կաբելային ցանցի նման, սակայն ազդանշանը կայանից տուն հասնելու փոխարեն, տնից՝ հեռուստացույցից է գալիս կայան՝ վարկանիշերի ծառայություն: Հեռուստացույցին միացված պարզունակ սարքը անընդհատ հաղորդում է, թե որ ալիքն է միացված: Միշտ պետք է հիշել, որ նման համակարգը չի կարող ընդգրկել բնակարանների 100 տոկոսը, դա չափազանց թանկ կլինի, ուստի ընտանիքների վիճակագրական ընտրություն է կատարվում եւ նրանց տներում էլ տեղադրվում են այդ սարքերը: Այդ պատճառով էլ արդյունքները մոտավոր են: Օրինակ, Բալթիմոր քաղաքի հեռարձակման «կենտրոնական» գոտում առկա է 967 հազար անհատական բնակարան, սակայն վարկանիշերի հաշվարկի համար ընդամենը 800-ից մի քիչ ավելի բնակարաններում տեղադրվեցին այդ սարքերը: Հաջորդ ամիս ընտրվեցին այլ 800 բնակարաններ եւ այսպես շարունակ: Սոցիոլոգների կարծիքով հեռուստալսարանի նույնիսկ 0.1 տոկոսի ներկայացուցչական ընտրությունը բավականին ճշգրիտ արդյունք է ապահովում:

Վարկանիշերի հաշվարկման երկրորդ ձեւը հարցաթերթիկներն են, որ մասնագիտական բառապաշարում «օրագրեր» են կոչվում: Օրագիրը, որը պետք է լրացնի հեռուստադիտողը, բաժանվում է (դարձյալ տվյալ շուկայի միջին վիճակագրական) ընտանիքներին, եւ այն պահին, երբ հետազոտություն է կատարվում, բոլորը պետք է լրացնեն բոլոր սյունակները եւ ուղարկեն հետազոտողներին: Այնուհետեւ, վարկանիշերի հաշվարկմամբ զբաղվող ծառայությունը, հավաքելով ողջ տեղեկատվությունը, դրանից կազմում է վարկանիշերի տեղեկագրեր: Ընդ որում, ընկերությունը նշում է, թե ինչպես է բաշխել օրագրերը եւ կոնկրետ ընտրությունը համեմատում է շուկայի միջին վիճակագրական կազմի հետ՝ ըստ տարիքի, սեռի, նյութական վիճակի, կրթության եւ այլն:

«Օրագրերի» համակարգի գլխավոր թերությունն այն է, որ հեռուստադիտողը այն պետք է լրացնի որոշակի ժամանակ (սովորաբար մեկ շաբաթ) անցնելուց հետո, եւ լրացնելու պահին նա արդեն մոռացած է լինում, թե ինչն է դիտել եւ ինչը՝ ոչ: Քանի որ հարցաթերթիկը չի կարելի առանց լրացնելու վերադարձնել, ապա հեռուստադիտողը գրում է, ինչպես ասում են՝ «մատից ծծելով»:

Այլ խոսքով, հետազոտության իդեալական համակարգ դեռեւս չկա, եւ մենք մշտապես վեճի մեջ ենք վարկանիշերը հաշվարկող ընկերությունների հետ, թե, արդյոք, ճիշտ են կատարել ընտանիքների ընտրությունը: Չնայած սրան, վարկանիշերը, միեւնոյն է, ձեզ պետք են, քանի որ գովազդային ժամանակի վաճառքի ամբողջ համակարգը դրա վրա է հիմնվում:

## ***Եվ այսպես, ի՞նչ է վարկանիշը***

Վարկանիշը բացարձակ թիվ է: Վարկանիշը հաշվարկվում է տոկոսով՝ «հեռուստաշխարհի», այսինքն՝ հեռուստացույց ունեցող բոլոր բնակարանների նկատմամբ: Օրինակ 1 վարկանիշը նշանակում է, որ տվյալ ծրագիրը դիտում են հեռուստացույց ունեցող բնակարանների 1 տոկոսում: «Հեռուստաշխարհ» ընդգրկում է հեռուստացույց ունեցող բնակարանների 100%-ը:

Եթե ձեր շուկայում կա մեկ միլիոն նման բնակարան, ապա 1 վարկանիշը նշանակում է, որ ծրագիրը դիտում են 10 հազար բնակարանում:

Սովորաբար, առաջատար հեռուստակայանները, օրինակ, Նյու Յորքի որոշ կայաններ, օգտագործում են աղյուսակներ, ուր նշված են լի օրերին իրենց հաղորդումների վարկանիշերն ու բաժնեմասերը: Եթե նայենք երեկոյան ժամը 6:30-ից 7:00 հատվածը եւ կողքի սյունակում տեսնենք 55 թիվը, նշանակում է, որ այդ ժամանակահատվածում հեռուստացույցների 55 տոկոսը միացված է, եւ այդ 55% բնակարանները գովազդատուին մատչելի լսարանն են: Այդ թվին կից փակագծերում տրվում է նախորդ տարվա նույն ժամանակաշրջանի ցուցանիշը, որպեսզի համեմատություն կատարվի:

Եթե կոնկրետ կայանի, ասենք՝ այդ ժամին «Հրաշալի տարիներ» ծրագիրը ցուցադրող WPIX-ի սյունակում նված է 7/12, ապա դրանցից առաջինը վարկանիշն է, (այսինքն այդ ծրագիրը դիտում են հեռուստացույց ունեցող բնակարանների 7 տոկոսում) երկրորդը՝ բաժնեմասն է, որ նշանակում է, թե ծրագիրը դիտում են այդ պահին միացված հեռուստացույց ունեցող բնակարանների 12 տոկոսում (HUT-ի 12%-ը):

Այդ ժամանակահատվածի վարկանիշը այլ կայանների տվյալների հետ համեմատելիս կարելի է տեսնել, որ հինգում դրանք համարյա հավասար են: WNYW-ի, WWOR-ի եւ NBC-ի վարկանիշերը նույնպես 7 են: CBS-ինը մի քիչ ցածր՝ 6, եւ միայն մեկ կայան՝ ցանցերի առաջատար ABC-ին ունի բացարձակ առավելություն, նրա նորությունների ծրագրի վարկանիշը 14 է՝ կրկնակի ավելի մյուսներից:

Նորմալ իրավիճակում վարկանիշն էլ հենց որոշում է գովազդային ժամանակի գինը: Այլ խոսքով՝ WABC կայանը կարող է իր գովազդային բլոկի համար պահանջել (եւ անպայման կստանա) կրկնակի գումար: Սակայն իրական կյանքում ամեն ինչ ավելի բարդ է: Ենթադրենք WABC-ին արդեն վաճառել է 6:30-ից 7:00-ն ընկած ժամանակահատվածի համար նախատեսված ողջ գովազդային ժամանակը: Ահա այս դեպքում սկսվում է մյուս հինգ կայանների իրացման բաժինների մենեջերների աստեղային ժամը:

Մենք արդեն ասել ենք, որ իրացման բոլոր պայմանները գնորդի եւ վաճառողի բանակցությունների առարկա են: Նրանք երկուսն էլ գիտեն, որ գովազդային ժամանակի ծավալն ըստ էության սահմանափակ է, չէ՞ որ այն անվերջ մեծություն չէ: Սովորաբար, ամերիկյան համալսարաններում այս դեպքում բերում են հյուրանոցի մենեջերի օրինակը. երկու մասնագիտությունների նմանությունն իրոք ապշեցուցիչ է: Չէ՞ որ դուք էլ ժամանակավորապես «փոքրիկ մի սենյակ» եք վարձով տալիս: Անցավ 30 վայրկյանը կամ մեկ րոպեն, եւ «կենվորը» հեռացավ: Նա այլեւս չկա, սակայն չկա նաեւ «սենյակը» (գովազդի փոխարեն հիմնական ծրագիրն է եթերում): Ճիշտ է, այն քիչ հետո նորից կլինի, նորից հնարավոր կլինի այն վարձել:

Գովազդային ժամանակը պետք է արագ վաճառել, թե չէ կկորչի ձեր այն բլոկը, որն ահալահա պետք է եթեր հեռարձակվի: Եթե դուք՝ հյուրանոցի մենեջերները ձեր համարների համար չափազանց բարձր գին եք պահանջում, կարող է պատահել, որ այս գիշեր ձեր հյուրանոցն առանց կենվորների մնա: Եթե, ընդհակառակը, գինը շատ ցածր է, ձեր հյուրանոցը կլցվի, իսկ թարեքի մոտ էլ հերթ ու հրմշտոց կլինի, ինչը ձեզ նույնպես պետք չէ: Սակայն ինչո՞վ է լավ նման բիզնեսը. նրանով, որ միշտ կա վաղվա օրը, եւ դուք կարող եք այդ խաղը սկսել նորից՝ ձգտելով որոշել ձեր հյուրանոցի համարների լավագույն գինը: Եթե այսօր ձեր տեղերի համար կռիվ է, վաղը դուք մի քիչ ավելի թանկ կվերցնեք, հաջորդ օրը ավելի թանկ, մինչեւ որ հասնեք այն կետին, երբ դուք վերցնում եք առավելագույնը, եւ հյուրանոցն էլ լիքն է կենվորներով: Ո՞րն այդ կախարդական կետը: Ոչ մեկին երբեք հայտնի չէ. այն անընդհատ փոփոխվում է:

## ***Ինչպես գնահատել գովազդային ժամանակը***

Ինչևոր բանից պետք է սկսել: Սկզբի համար ես կվերցնեմ իմ գումարային ծախսերը գումարած որոշակի շահույթ, որը սկզբնապես ընդունելի է: Գովազդային բլոկի ստանդարտ չափը 30 վայրկյան է: Հետևաբար, դուք վերցնում եք ձեր ծախսերի եւ շահույթի գումարը եւ բաժանում եք գովազդային ամբողջ ժամանակի ծավալի վրա: Այդպիսով, դուք որոշում եք մեկ գովազդային բլոկի միջին գինը: Ենթադրենք դուք ունեք հարյուր հատ երեսունվայրկյանանոց գովազդային բլոկ, իսկ օրական ծախսում եք հարյուր դոլար: Նշանակում է կայանի ընթացիկ ծախսերը ծածկելու համար գովազդային ժամանակի յուրաքանչյուր բլոկ պետք է արժենա մեկ դոլար: Իսկ եթե նաեւ շահույթ եք ուզում, ապա մի քիչ ավելի քան:

Սակայն օրվա տարբեր ժամերին պահանջարկը տարբեր է: Դուք ինքներդ եք տեսնում, որ գիշերվա ժամը 1:30-ին, երբ վարկանիշը 1 կամ 2 է, գովազդային ժամանակն ավելի էժան է, քան երեկոյան 6:30-ին: Բնականաբար, առաջին դեպքում 30 վայրկյանի համար դուք ավելի քիչ գումար եք վերցնում, քան երկրորդ դեպքում, քանզի գովազդատուի համար առաջինն ավելի քիչ հետաքրքրություն է ներկայացնում: «Փրայմ թայմի» եւ գիշերային ժամերի գների տարբերությունը հսկայական է լինում, չէ՞ որ հեռուստատեսային բիզնեսը թվերի խաղ է: Սակայն դա չի նշանակում, թե գիշերային ժամերին գովազդային բլոկը ոչինչ չարժեն: Այն պարզապես էժան է: ԿOUS կայանում, օրինակ, հունվարի (որ համարվում է ամենավատ ամիսը) գինը կարող է տատանվել 3000-ից մինչեւ 100 դոլար: Ծննդյան տոներից առաջ գները 50-60 տոկոսով բարձր են:

Վերջին հաշվով, երբ դուք ունեք վարկանիշերի արդյունքները յուրաքանչյուր կես ժամի համար, դուք գներն էլ կարող եք սահմանել այդ վարկանիշերին, ձեր լսարանին համապատասխան: Այսինքն ձեր գովազդային ժամանակի գնի վերին սահմանը որոշում է ձեր լսարանը: Բնականաբար, դա պետք է կապվի նաեւ պահանջարկին: Այնպես որ, այստեղ բավականին փոփոխական գործոններ են առկա: Այն ինչ կար նոյեմբերին, կարող է փոխվել հաջորդ ժամանակաշրջանում, մի խումբ ծրագրեր կարող են փոխվել այլ ծրագրերի, եւ շուկան էլ, որ մրցակցություն է ենթադրում, մշտապես փոփոխվում է: Հայտնվում են նոր գովազդատուներ, որոշ գովազդատուներ հեռանում են, այսինքն ոչինչ հնարավոր չէ կանխագուշակել: Հարկ է լինում առաջնորդվել բնագրով, իսկ դա նշանակում է, որ շուկան ինքը ձեզ կտվորեցնի: Եթե դուք լավ գործարար բնագր ունեք, ապա այն ձեզ օգտակար կլինի:

Ես մի նկատառում երբ մենք որոշում ենք մեր կայանի գովազդային ժամանակի գինը, մենք իրականում շատ քիչ ենք մտածում այն մասին, թե մեզ համար ինչ է արժեցել արտադրանքը, բացառությամբ նրա, որ մենք ինքնարժեքը դիտում ենք իբրեւ թույլատրելի գնի ներքին սահման: Դա հենց այն գինն է, որով կարելի է ծածկել ծախսերը:

Փաստաթղթի վերջին սյունակում նշված է՝ ծրագրի արժեքը: Այդ արժեքը քիչ է կապված այդ ծրագրին, բացառությամբ, որ եկամուտը պետք է ինքնարժեքից բարձր լինի: Թե ինչքան ենք վերցնում հեռուստածրագրում գովազդ տեղադրելու համար, որոշվում է միայն նրանով, թե ինչքան մենք կարող ենք վերցնել: Մենք միշտ ձգտում ենք վերցնել առավելագույնը: Վերադառնալով հյուրանոցի հետ համեմատությանը՝ նշենք. այն առավելագույնը, որ մեր «կենվորներին» չի «խրտնեցնի»: Դա էլ մեզ հնարավորություն կտա շահույթը հասցնել առավելագույնին:

*և Դա որոշվում է նաեւ նրանով, թե գովազդի դիմաց ինչքան են պահանջում ձեր մրցակիցները:*

և Միանգամայն ճիշտ է: Դա այն գործոններից մեկն է, որ շուկային հնարավորություն է տալիս գործելու: Դա այն գործոններից մեկն է, որին մենք ստիպված ենք հետեւել՝ մեր արտադրանքի գինը որոշելիս. մենք ստիպված ենք հետեւել, թե ինչպես են իրենց արտադրանքի գինը որոշում մեր մրցակիցները: Նույն հյուրանոցի օրինակը. երբ ցուրտ է եւ ձյուն է գալիս, քիչ մարդ կգա ծովափ՝ լողանալու եւ արեւահարվելու: Այդ պատճառով դուք ձմեռը ստիպված եք իջեցնել ձեր հյուրանոցի գները, իսկ ամռանը նույն համարները առավելագույն գինը կունենան, այն առավելագույնը, որ դուք կարող եք պահանջել: Կարելի է, իհարկե, փորձել պայմանավորվել, որ ինձ «ձմեռային» գնով հյուրանոց թողնեն օգոստոսին, եւ եթե որեւէ մեկը դրան համաձայնի՝ ես պատրաստ եմ:



Գովազդատուներն էլ իրենց հերթին նույն խաղն են խաղում: Նրանք իրենց առջեւ որոշակի նպատակ են դնում, նրանք գիտեն, թե ինչ արդյունքի կարելի է հասնել եւ գիտեն այն նվազագույնը, որից ներքեւ չեն կարող իջնել: Ահա այդ տարբերության շրջանակներում էլ արդեն ամեն ինչ կախված է նրանից, թե ինչպես կկարողանաս պայմանավորվել: Որոշ գովազդատուներ կարողանում են մյուսներից լավ վարել այդ բանակցությունները: Մեր մի քանի գործակալներ նույնպես մյուսներից ավելի տաղանդավոր են եւ կարողանում են այդ երեսուն վայրկյանանոց բլոկը առավելագույն սակագնով վաճառել:

Յուրաքանչյուր երեքշաբթի մեր իրացման բաժնի մենեջերը անց է կացնում խորհրդակցություն, որին մասնակցում են բոլոր գործակալները, իրացման բաժնի բոլոր աշխատակիցները: Նրանք այդ շաբաթ չվաճառված գովազդային ժամանակի մասին ամփոփագիրը դիտարկում են ինչպես հյուրանոցի մենեջերն է դիտարկում իր ազատ մնացած սենյակները: Նրանք քննարկում են, թե մրցակիցներն ինչքան են վերցնում իրենց ապրանքի դիմաց: Բացի այս, նրանք ծանոթանում են, թե մեր ծրագրերից յուրաքանչյուրն ինչ լսարան ունի: Քննարկելով այդ բոլոր գործոնները, կապակցելով դրանք, նրանք գտնում են այն միջակայքը, որ կարող են սահմանել այդ գործոնների հիման վրա ու կախված ժամանակից: Եթե, օրինակ, նորությունների ծրագրում չվաճառված է մնացել ընդամենը երկու կամ երեք երեսուն վայրկյանանոց բլոկ, ապա նրանց գինը կբարձրանա, քանի որ տեղը քիչ է, այսինքն՝ առաջարկը սահմանափակ է: Եթե այլ ժամերին շատ «ապրանք» (այսինքն տեղ) է մնացել չվաճառված մենք կիջեցնենք գինը պարզապես նրա համար, որ լրացնենք ժամանակը: Սակայն մենք ոչ մի դեպքում գինը չենք իջեցնի որոշակի կետից ցածր, քանի որ դա պարզապես կքանդի շուկան, կկործանի այն: Հաճախորդը կհասկանա, որ եթե սպասի, համբերի, ապա հաջորդ շաբաթ կարող է գովազդային ժամանակն ավելի էժան գնել: Եվ, ի վերջո, դա մեզ համար խիստ վնասակար կլինի: Ընդ որում, գների այդ միջակայքի ներքին սահմանը գաղտնիք է, որ իմանալ կարող են միայն իրացման բաժնի գովազդային գործակալները: Այլապես կստացվի Արբատի առետրի նման. եթե դուք արդեն գիտեք ներքին սահմանը, էլ ի՞նչ իմաստ ունի սակարկելը:

*և Ինչպե՞ս է փոխվում գովազդային բլոկի սակագինը կանխավաճառքի ժամկետներից կախված:*

և Դուք կարող եք հաճախորդների չորս միատեսակ կեսրոպեանոց բլոկները վաճառել չորս տարբեր սակագներով: Դուք կարող էիք մի բլոկը վաճառած լինել երեք ամիս առաջ, մյուսը՝ երկու շաբաթ առաջ, երրորդը՝ երեկ երեկոյան: Եվ յուրաքանչյուր կոնկրետ դեպքում ինքներդ եք որոշում գինը՝ կախված շուկայի մրցակցային իրավիճակի դինամիկայից: Սակայն կարելու է, որ դուք ոչ մի դեպքում խուճապի չմատնվեք, որպեսզի չվաճառված բլոկը վերջին վայրկյանին «ջրի գնով» չտաք, քանզի դրանով ձեր հաճախորդներին կհասկացնեք, որ բավական է իրենք սպասեն մինչև վերջին պահը, եւ կայանը կզիջի, իսկ իրենք գործնականում ձրի ժամանակ կգնեն: Սա ամենամեծ աղետը կլինի: Անհրաժեշտ է միշտ գների որոշակի ներքին սակարդակ պահել: Ավելի լավ է չվաճառված տեղում ինքնագովազդ տեղադրել:

Դուք պետք է հասկանաք, որ բանակցությունների ընթացքում պետք է ի շահ ձեզ օգտագործեք այդ տեխնոլոգիան: Օրինակ, դուք ձեր հաճախորդին հորդորում եք ձեզանից ժամանակ գնել նախապես: Բացի այդ, դա նաեւ ավելի շատ գովազդ տեղադրելու հորդոր է, քանզի դուք կարող եք նրան ասել. «Եթե դուք գնեք քսան գովազդային բլոկ եւ ոչ թե տասը, մենք ձեզ հինգ տոկոս զեղչ կանենք, այսինքն դուք ավելի քիչ կվճարեք»: Սակայն կարելու է, որ դուք մնաք այն միջակայքում, որ սահմանել եք ձեր կայանի համար, եւ այդ դեպքում տվյալ տեխնոլոգիան ի շահ ձեզ կգործի: Նախապես վաճառելով դուք վերահսկում եք ձեր գովազդային ժամանակի գնորդների ցուցակը, եւ երբ պատվիրատուն կգա ու կասի, թե իր մրցակիցը գովազդային ժամանակ է գնել 100 դոլարով, իսկ ինքը վճարել է կրկնակի, դուք կարող եք նրան պատասխանել. «Բայց ձեր մրցակիցը շատ ժամանակ է գնել եւ գնել է նախապես: Թող սա ձեզ դաս լինի, որ հետագայում ավելի խելացի վարվեք»:

Տեղին է խոսել նաեւ գովազդի բացառիկության (ֆՍրՍս՝ջՌ-ՉվՏրՅՖ) մասին: Իմ կինն աշխատում է WPIX կայանում, որն այժմ «Ջեներալ մոտորսի» հետ բացառիկության իրավունքների շուրջ բանակցություններ է վարում: Այդ ավտոմոբիլային ընկերությունը ցանկանում է իր նոր մոդելները գովազդելու համար որոշակի ժամանակ գնել, սակայն բացառիկության հիմունքներով: Իսկ կայանն ունի իր սկզբունքը՝ ոչ մեկին բացառիկ

իրավունքներ չտալ: Իհարկե, «Ջեներալ մոտորսը» շատ փող ունի, նա կարող է շուկա մտնել, մեզ բոլոր կողմերից շրջապատել եւ փորձել՝ ստիպել մեզ ընկճվելու: Սակայն Նյու Յորքի որեւէ կայան չի համաձայնի նրանց պայմաններին, նշանակում է՝ մենք էլ չպետք է զիջենք: Չէ՞ որ այդ դեպքում մենք սահմանափակում ենք մեր գովազդային ժամանակը վաճառելու մեր հնարավորությունը եւ որոշ առումով այդ ժամանակահատվածի գովազդային ժամանակի վաճառքի վերահսկողությունը փոխանցում ենք «Ջեներալ մոտորսին»: Մենք արդեն այն չենք կարող վաճառել «Տոյոտային» կամ «Կրայսլերին», եւ այդպիսով մենք կկորցնենք մեր դեմքը, կդադարենք ինքներս մեր գլխի տերը լինել:

*և Իսկ կարո՞ղ է պատահել այնպես, որ, օրինակ, քաղաքում եղած մի քանի բանկերից կամ ապահովագրական ընկերություններից որեւէ բանկ կամ ապահովագրական ընկերություն, ինքը ձեր կայանով չգովազդվելով, ձեզ առաջարկի գումար, որպեսզի դուք չգովազդեք իր մրցակցին:*

և Առաջին հայացքից նման իրավաճակը հրաշալի է թվում: Այդ դեպքում դուք ձեր գովազդային ժամանակի արժեքը կբարձրացնեք մինչեւ առավելագույնը: Սակայն նման դեպքում տարբեր կայաններ, տարբեր ցանցեր, իրենց ընդհանուր քաղաքականությունից կախված, տարբեր կերպ կվարվեն: Անձամբ ես կասեի, որ նման առաջարկին համաձայնելը մեծ սխալ է նշանակում, քանի որ դա բիզնեսի տեսանկյունից խելամիտ չէ: Ես կմերժեի նման առաջարկը, որովհետեւ այդ ֆիրմայի մրցակիցներն էլ իմ հավանական հաճախորդներն են: Չէ՞ որ գործնականում հնարավոր չէ գնահատել, թե մեր կայանում գովազդ տեղադրելու համար ինչքան կարող էին ծախսել այլ ապահովագրական ընկերությունները: Եթե դուք սխալվեք, ապա կորցնում եք հավանական գովազդատուին: Նման առաջարկին չհամաձայնելու մյուս պատճառն այն է, որ հեռուստատեսային գովազդը կարող է օգնել բոլոր գործարար կազմակերպությունների բարգավաճմանը, եւ նրանց բարգավաճմանը զուգահեռ կաճի նաեւ նրանց ներուժն ու կավելանան մեզ համար նախատեսված նրանց գովազդային դուլարները: Այդ դեպքում ինչո՞ւ ես խանգարեմ նրանց բարգավաճմանը, եթե դա հեռանկարային առումով ինձ օգուտ է միայն:

*և Գոյություն ունի՞, արդյոք, դեմպինգային գներ թույլ չտալու համատեղ գործողությունների վերաբերյալ ձեր եւ ձեր մրցակիցների միջեւ պայմանավորվածություն ձեռք բերելու սրակտիկա:*

և Բացի այն, որ դա քիչ տարածված է, այն նաեւ արգելված է օրենքով: Եվ դա կապված է ազատ շուկայի էության հետ: Եթե մեզ թույլ տան մենաշնորհային գներ սահմանելու համար համագործակցել մեր մրցակիցների հետ՝ շուկան կփլուզվի: Այնպես որ դա օրենքով արգելված է եւ համարվում է «հանցավոր համաձայնություն»:

Բայց վերադառնանք այն հարցի, որ որեւէ ապահովագրական ընկերություն կամ ավտոմեքենաների խանութ ձեզ գումար է առաջարկում՝ մրցակիցների գովազդը չտեղադրելու համար: Կարելի է որոշ չափով մեղմել ենթադրվող նման իրավիճակը: Դուք կարող եք ասել. «Երկուշաբթի երեկոյան ժամը ութից տասը մենք ֆիլմ ենք ցուցադրում եւ պատրաստ ենք ձեզ բացառիկ գովազդային ժամանակ վաճառել այդ ֆիլմի ցուցադրման ընթացքում, եւ որեւէ այլ ավտոմոբիլային խանութ նրանում գովազդային ժամանակ չի ունենա: Սակայն երեքշաբթի երեկոյան ես ժամանակ կվաճառեմ Մայքլին, չորեքշաբթի՝ Պողոսին»։ մի կողմից յուրաքանչյուրը կունենա բացառիկ իրավունք, մյուս կողմից չի լինի մենաշնորհ: Այնպես որ՝ ելք հնարավոր է գտնել:

Սակայն եթե դուք համաձայնեք այդ ապահովագրական ընկերության պայմանին, ապա կարճատեւ առումով կայանը կշահի, իսկ երկարատեւ առումով, անկասկած, ոչ: Կարճատեւ օգուտը հասկանալի է՝ ապահովագրական գործակալությունն անմիջապես կվճարի այն գովազդային ժամանակի արժեքը, որ դուք կփակեք նրա մրցակիցների առջեւ, հենց այս պահին ստացված, սղաճով չարժեզրկված փողերը կօգնեն կայանին լուծելու առօրյա շատ խնդիրներ... Եվ այսուհանդերձ, կայանի համար լավագույն տարբերակը քաղաքում երեք, չորս, նույնիսկ մեկ դյուժին ապահովագրական ընկերության առկայությունն է: Նրանք բոլորն էլ ցանկանում են նորանոր հաճախորդներ ունենալ եւ այդ պատճառով բոլորն էլ գալիս են մեզ մոտ: Ինչքան շատ նրանց համար սահմանափակեք հեռուստատեսային մատչելիությունը, այնքան նրանք դանդաղ կգարգանան եւ այնքան դժվար կմրցակցեն ձեզ վճարող այդ ուժեղ ընկերության հետ: Իսկ մենք հենց սիրում ենք, որ լինեն ավտոմոբիլային կամ կահույքի մի քանի ուժեղ խանութներ, քանի որ այդ դեպքում

նրանց մրցակցությունն ուժեղ է, եւ նրանց բոլորին գովազդ է անհրաժեշտ: Նրանք բոլորը կգան մեզ մոտ, հակառակ դեպքում՝ վնասներ կկրեն: Եթե կահույքի երեք խանութներից երկուսը սնանկանան, ապա երրորդը, եթե նույնիսկ մեզ ահազին գովազդ էր պատվիրում, մնալով առանց մրցակիցների, ընդհանրապես նման փողեր չի ծախսի:

Եկեք մեկ ապահովագրական ընկերության մասին այդ ենթադրյալ սցենարը հասցնենք տրամաբանական ավարտի. երբ դուք, համաձայնելով նրա պայմանին, ի վերջո սնանկացրեցիք մյուս տասներկու ընկերություններին, եւ մնաց միայն մեկը, նրա տերը կգա ձեզ մոտ եւ կասի. «Ես ձեզ հարյուր դոլար էի վճարում, իսկ հիմա կվճարեմ մեկ դոլար, քանի որ ես արքա եմ եւ այլեւս գովազդի կարիք չունեմ»: Իսկ շուկայում արդեն ձեզ վճարող ուրիշ մեկը չկա: Ահա եւ ձեզ մեղալի հակառակ երեսը: Չի կարելի թույլ տալ, որ ձեզ թելադրեն, որ ձեր տարածքը նվաճեն: Անհրաժեշտ է միշտ պահպանել սեփական գովազդային ժամանակի վրա վերահսկողությունն ու իշխանությունը, որովհետեւ դուք վաճառելու ուրիշ բան չունեք: Եթե դուք այդ չեք կարող, գնացեք այդ նույն ապահովագրական ընկերության մոտ, վաճառեք նրան ձեր հեռուստակայանը եւ վերջ:

Մեր բիզնեսի հետաքրքիր կողմերից մեկն այն է, որ մեզանից անընդհատ պահանջվում են կարճաժամկետ եւ երկարաժամկետ որոշումներ: Եվ շատ հաճախ կարճաժամկետ որոշումները (օրինակ՝ ընդունելի նվազագույնից ցածր գնով գովազդային ժամանակ վաճառելը) կարող են լավ լինել կոնկրետ տվյալ օրվա համար, որովհետեւ մենք կանխիկ փող կստանանք, սակայն նման որոշումը կարող է մեզ ցավալի հարված հասցնել մեկ շաբաթ հետո, եւ դրա ազդեցությունը զգանք ամբողջ տարվա ընթացքում: Մենք դրանով զին կզցենք, եւ այլեւս ոչ մեկը մեզ չի զիջի: Եվ ձեր հիշատակածը հենց նման իրավիճակներից է: Կայանի տնօրենը կարող է այսօր փող ստանալ այդ ապահովագրական ընկերությունից, սակայն հնարավոր է, որ նա ավելի շատ կորցնի առաջիկա երկու երեք տարիներին:

*և Հնարավոր է, արդյոք, ԱՄՆ-ում մի իրավիճակ, երբ մի գովազդային գործակալություն ձեր կայանից երկարատեւ ժամանակով գնի ամբողջ գովազդային ժամանակը:*

և Դ-ա անհնար է, որովհետեւ ոչ ոք այդքան փող չունի: Դ-ա նաեւ արգելված է: Ես կարող եմ նաեւ օրինակներ բերել, թե ինչպես են երբեմն վարվում գովազդատուները: Դ-ա արդեն տարածված երեւոյթ է: Նրանք փորձում են կոնկրետ շուկայի բոլոր կայաններում գնել միեւնույն ժամանակահատվածի գովազդային եթերաժամերը, քանզի վարկանիշերին նայելով հասկանում են, որ այդ դեպքում իրենց համար առավելագույն հեռուստալսարանը հարյուր տոկոսով ապահովված է: Նրանք կարող են գնալ մեր մրցակիցների մոտ եւ ասել. «Մենք ցանկանում ենք ձեզ մոտ գովազդային ժամանակ գնել երեկոյան ժամը իննին»: Հետո նրանք գնում են մեր մյուս մրցակիցների մոտ եւ գնում միեւնույն ժամանակը: Այնպես որ այդ տարածքի ցանկացած ալիքի հեռուստադիտող այդ ժամին կտեսնի միեւնույն գովազդը: Այս բավականին տարածված երեւոյթը կապված է այն բանի հետ, որ մեկ հաճախորդի բացառիկ հովանավորչություն առաջարկվի. հիշեք ավտոմեքենայի եւ ֆիլմի օրինակը: Կարելի այլ օրինակներ էլ բերել:

Սա մեզ հանգեցնում է տեղական շուկայում գովազդային արշավներ կազմակերպելու հատուկ եղանակների ու մեթոդների թեմային: Ասենք, շաբաթվա ընթացքում մենք պատրաստում եւ եթեր ենք հեռարձակում մեկ թեմայի նվիրված գովազդային հոլովակների շարք: Այդ ժամանակաշրջանում մեր պատվիրատուն դառնում է մեր գործընկերը, եւ մենք կարող ենք, ասենք, որեւէ մի ծրագրում շաբաթվա ընթացքում գովազդել միայն այդ պատվիրատուին: Սակայն որեւէ մի կայանից գնել ամբողջ գովազդային ժամանակը ... ոչ ոք այդքան փող չունի: Եթե ձեզ նման բան են առաջարկում, նշանակում է հեռուստագովազդային ձեր շուկան թերզարգացած է:

*և Լինոն են, արդյոք, ձեզ մոտ բովանդակությամբ չափազանց ագրեսիվ եւ չափազանց հաճախ եթեր հեռարձակվող, ըստ այսմ՝ չափազանց ձանձրացնող գովազդներ:*

և Կան մարդիկ, ովքեր (հիմնականում փորձի պակասության պատճառով) գովազդում են իրենց ապրանքը ձեր ասած սխեմայով: Նրանք կարող են հեռուստադիտողին սաստիկ կատաղեցնել: Նրանք այսպես են դատում. մարդիկ կգնան ապրանքը գնելու, եւ այդ ապրանքի անվանումն արդեն նրանց մտքում կլինի: Վերջերս ավտոմոբիլներ վաճառող մեկին ես վաճառեցի կինոնկարի ցուցադրման գովազդային

ժամանակը: Ուրեմն, այս տիպի այնպես ազդեցիվ էր գովազդում իր ապրանքը, որ մեր կայանի հեռախոսներն ուղղակի պայթում էին հեռուստադիտողների բարկացած զանգերից, եւ գլխավոր մենեջերն այդ գովազդը հանեց եթերից: Այնպես որ, մեզ մոտ նման բաներ էլ են լինում:

ՈՒԵՅՆ ԳՌՈՒՍԻ.Լ Եթե դուք տեսնում եք, որ հաճախորդը «համը հանում է», կարող եք հրաժարվել նրա հետ աշխատելուց, սակայն մենք, որպես կանոն, փորձում ենք նրան տարհանոգել: Մենք նրան գովազդային ժամանակ կվաճառենք, սակայն խորհուրդ կտանք ստեղծել եւս մի քանի լրացուցիչ հոլովակներ: Իհարկե, եթե մենք համարենք, որ նման զգվեցնող գովազդի պատճառով կկորցնենք հեռուստալսարանի մի մասը, որ այն մարդկանց այնքան կկատաղեցնի, որ նրանք այլ կայանի հաղորդումները կդիտեն, մենք կհրաժարվենք դրանից: Իսկ եթե ոչ՝ պայմանագիր կկնքենք:

Լ ՈՒԵՅՆՐ նման գործարքին նայում է կայանի գլխավոր կառավարչի, մենեջերի հայացքով, իսկ ես՝ գովազդային գործակալի: Ինձ կոմիսիոն վճարներ են հասնում, եւ ինչքան շատ վաճառեմ, այնքան շատ կվաստակեմ: ՈՒԵՅՆՐ կատակով ասում է, թե իրացման բաժինը կցանկանա ամբողջ օրը միայն գովազդ ցուցադրել: Եվ այս կատակի մեջ ճշմարտություն կա: Դա մեզ համար հրաշալի կլիներ: Մենք պարզապես դրախտում կլինեինք: Աշխարհում ամեն ինչ հարաբերական է. եւ այդ եռանդը, եւ (այստեղ տեղին է այդ բառը) այդ ազահությունը: Ինչպես ասում են՝ ձեռքդ միշտ դեկին պետք է լինի:

ՈՒԵՅՆ ԳՌՈՒՍԻ.Լ Բայց հենց դրա համար էլ ես այնտեղ նստած եմ. չէ՞ որ ես պատասխանատու եմ ամբողջ կայանի համար: Ես պատասխանատու եմ ոչ միայն այսօրվա հեռուստալսարանի համար, այլև նրա, որ մեկ տարի հետո է լինելու: Մենք այստեղ խոսեցինք միջինժամկետ եւ կարճաժամկետ որոշումների մասին, եւ այդ որոշումները պետք է ընդունեն եւ ես, եւ դուք: Իսկ որոշումը կարող է ճիշտ լինել կարճ ժամկետի համար, սակայն եթե այն ապագայում վնասելու է ձեզ, ապա մի ընդունեք այն:

Լ *Միջին հաշվով ինչքա՞ն գովազդ է ընդունված հեռարձակել մեկ ժամվա ընթացքում:*

Լ Իհարկե, տարբեր ծրագրերում գովազդի ծավալը տարբեր է, սակայն ավելի չէ մեկ ժամում 12 րոպեից: Գովազդային ժամանակը սովորաբար բաժանվում է 30 վայրկյանանոց բլոկների, այսինքն, ստացվում է, մեկ ժամում առավելագույնը 24 հոլովակ: Գովազդային ընդմիջումները սովորաբար ծրագիրն ընդհատում են մեկ կամ երկու րոպե: Օրինակ ԿՕՒՏԼԻ նորությունների կեսժամյա ծրագրում սովորաբար լինում է երեք հատ երկու րոպեանոց գովազդային ընդմիջում, այսինքն հաղորդման ժամանակ մենք ցուցադրում ենք 12 հոլովակ: Ժամանակին գոյություն ունեին ծրագրերում տեղադրվող գովազդի քանակի օրենսդրական սահմանափակումներ: Այժմ դրանք միայն մանկական հաղորդումներին են վերաբերում, քանի որ ոչ մի մենեջեր հենց ինքն իր ծրագրերը չի ծանրաբեռնի գովազդով. չափազանց մեծ է եւ եթերային, եւ կարելային հեռուստատեսությունների մրցակցությունը:

Լ *Միջին հաշվով ի՞նչ հաճախականությամբ է մեկ հեռուստադիտողը դիտում նույն հոլովակը:*

Լ Տարբեր ծրագրերում այն տարբեր է: Օրինակ, ծննդյան տոներին մեր կայանը հաճախ է ցուցադրում «Սթենշադի գոտի»-ի տիպի կարճ, կեսժամանոց կինոնովելներ: Մենք էլեկտրոնիկայի խանութին վաճառեցինք կես ժամվա մեկ 30 վայրկյանանոց բլոկը: Մի խոսքով, այդ սերիալի բոլոր սերիաների ցուցադրման ժամանակ (դա 12 ժամ է կազմում), յուրաքանչյուր կես ժամը մեկ ցուցադրվում էր այդ խանութի գովազդային հոլովակը: Ստացվում է մեկ ժամում երկու անգամ կամ՝ 12 ժամում 24 անգամ: Սակայն նման դեպքերը շատ հազվադեպ են: Ես կանխագուշակում եմ ձեր առարկությունը, թե՛ CNN-ում գովազդային հոլովակները կարող են կրկնվել ժամում 5 անգամ: Սակայն CNN-ը այս դեպքում չափանիշ չէ, քանի որ նրանք պարզապես գովազդային ընդմիջումները լցնելու բան չունեն:

Լ *Ինչպիսի՞ն է գովազդային հոլովակի պատրաստման եւ ցուցադրման գների հարաբերակցությունը: Ինչքան է, օրինակ, ԿՕՒՏԼ-ը վերցնում հաճախորդի պատվերով գովազդային հոլովակ պատրաստելիս:*

Լ Պատրաստելու համար մենք աշխատում ենք վերցնել նվազագույնը: Օրինակ, մեր արտադրական բաժինը նման դեպքերում աշխատանքի (նկարահանում, մոնտաժ, ձայնագրում) մեկ ժամի համար վերցնում է 500 դոլար: Մինչեւ աշխատանքը սկսվելը հաճախորդին հայտնում ենք հոլովակի մոտավոր արժեքը: Եթե նրան անհրաժեշտ են

ինչևոր հատուկ ծառայություններ, օրինակ, համակարգչային գրաֆիկա, ապա նա մի քիչ ավելի թանկ է վճարում: Ամեն ինչ որոշվում է նրանով, թե ինչ սարքավորումներ են օգտագործվում եւ ինչքան ժամանակ է ծախսվում գովազդային կլիպի պատրաստման համար: Իբրեւ կանոն մենք փորձում ենք եթե ոչ ամեն ինչ, ապա գոնե վերջնական մոնտաժը կատարել պատվիրատուի մասնակցությամբ: Թեպետ նաեւ ձգտում ենք, որ պատվիրատուն հենց սկզբից պատկերացնի, թե ինչպիսին է լինելու իր հոլովակը մեր կատարմամբ, այդ պատճառով նրա համար պատրաստում ենք սցենարը, կադրավորումը եւ այլն:

Պատվերի գումարը հազիվ է ծածկում մեր ծախսերը: Գործնականում մեր արտադրական ծառայությունները մենք վաճառում ենք ինքնարժեքով, որովհետեւ գիտենք, որ լավ կվաստակենք, երբ այդ հոլովակը եթեր հեռարձակենք:

Ձեզ ցուցադրված հոլովակներում կային մի քանիսը, որոնք մենք կարող էինք ինքներս պատրաստել, եւ դա շատ թանկ չէր լինի: Մի քանիսը ֆինանսական տեսակետից մեզ մատչելի չէին լինի, մի մասն էլ ընդհանրապես չէինք կարող ինքներս պատրաստել: Հիշո՞ւմ եք, հոլովակներից մեկում ուղղաթիռից նկարահանված կադրեր կային. սա թանկ լինելու պատճառով մեզ համար բացարձակապես անմատչելի է: Հոլովակը, որում հերոսը ժայռերն է մագլցում, նույնպես մեզ համար թանկ է: Դա պրոֆեսիանալ բեյսբոլի նոր թիմի համար էր: Դուք նաեւ կարող էիք նկատել, որ նկարահանումները կատարվել են տարբեր պրոֆեսիանալ տեխնիկաներով: Մի մասը մտահոգացված էր հումորիստական երանգներով, եւ միայն նրանցից մի քանիսում էր հիշատակվում գովազդվող արտադրանքի գինը:

Վերադառնանք գարեջրի գովազդին. մեզ համար դա հետաքրքիր է: Այդ գովազդով մենք պետք է կերպար, հաճույքի, երջանկության զգացողություն ստեղծենք: Մենք չենք խոսում գարեջրի համի կամ գնի եւ նույնիսկ նրա ինչից պատրաստված լինելու մասին: Դուք տեսնում եք գարեջուր խմող եւ ակտիվ հանգիստ անցկացնող մարդկանց. նրանք նավակով զբոսնում են, ցատկում ջուրը: Շուրջ բոլորը գեղեցիկ տղամարդիկ ու կանայք են: Սա արտաքննապես, սա այն կերպարն է, որ ստեղծվում է: Ամբողջ գաղափարը (համեմայն դեպս այն գաղափարը, որ ստեղծողները փորձել են հասցնել հեռուստադիտողին) այն է, թե գարեջուր խմելը զվարճություն է, եւ հաճելի է այն խմել գեղեցիկ մթնոլորտում, բարեկամների հետ: Այսինքն սա հաճույքի գովազդ է:

Կարող եմ իմ անձնական փորձից ելնելով ձեզ ասել. եթե դուք գովազդում կանանց եք ցուցադրում՝ անպայման մեծ լսարան կունենաք:

Մենք ցանկանում էինք ձեզ ցուցադրել գովազդային հոլովակների տարբեր տեսակներ: Մենք ապրանքներն ու ծառայություններն ուղղակի չենք վաճառում: Հեռուստագովազդն ուղղակի վաճառք չէ: Մենք երբեք մեր հեռուստադիտողին չենք ասում. գնա այսինչ խանութը եւ գնիր այս ապրանքն այսինչ գնով: Գովազդով մենք դա անուղղակի ենք ասում: Վերջում, հնարավոր է նաեւ անցնել ուղղակի տեղեկատվության, սակայն հաճախ, երբ մենք գործ ունենք համազգային գովազդի հետ, դա արվում է անուղղակի: Տեղական գովազդն իր առանձնահատկությունն ունի. այստեղ կոնկրետությունն ավելի շատ է, նշվում են հասցեներ, երբեմն նաեւ ապրանքի գինը:

Բացի այս, գովազդային հոլովակները կարող են առավել կամ պակաս արդյունավետ լինել: Նրանք բոլորը տարբեր հեռուստալսարանների համար են նախատեսված: Եթե մենք հիմա քվեարկենք, թե որ գովազդն է ավելի լավ, մեր կարծիքները հավանաբար կտարբերվեին, քանի որ յուրաքանչյուրն իր ճաշակն ունի: Այս պատճառով համազգային գովազդի հոլովակները եթե հեռարձակելուց առաջ խոշոր գովազդային ընկերությունները ստուգում են նրանց արդյունավետությունը: Նրանք հավաքում են մարդկանց եւ ցուցադրում նույն արտադրանքի գովազդի երկու կամ երեք տարբերակ: Հետո հարցում են անցկացնում եւ միայն դրանից հետո ընտրում են կոնկրետ հոլովակը:

*և Իմաստ ունի՞, արդյոք, նորությունների թողարկումներն ընդհատել գովազդով: Առավել լավ չի լինի գովազդը ցուցադրել առանձին բլոկներով կամ նույնիսկ՝ ամբողջական հաղորդումներով:*

և Ես խորհուրդ չեի տա այդպես վարվել: Մարդիկ հեռուստացույց են դիտում հանուն լուրերի, նորությունների, զվարճության համար: Մարդը գովազդ դիտելու համար չէ, որ միացնում է հեռուստացույցը: Գովազդը ներդնում են հաղորդման մեջ հենց այն պատճառով, որ մարդկանց գրավում է այդ հաղորդման բովանդակությունը:

Հեռուստադիտողի համար գովազդը լրացուցիչ բեռ է, նա այն դիտում է ստիպված, նա այլընտրանք չունի: Հեռուստատեսության մենեջերների գլխավոր հոգսերից մեկն այն է, որ հեռակառավարման սարքի հայտնագործումից հետո հեռուստադիտողը, թողարկման մեջ գովազդային ընդմիջումը սկսվելուն պես անմիջապես փոխում է ալիքը: Չեր ասած ճանապարհով գնալու դեպքում դուք ինքներդ ձեզ կվնասեք, որովհետեւ գովազդային ժամանակի գինը կընկնի: Տարեկան մեկ անգամ, սովորաբար գարնանը, մարկետինգի գծով մեր տնօրենն անկախ սոցիոլոգիական կենտրոնին մեր շուկայի հետազոտություն է պատվիրում: Դա մեր հեռուստալսարանի՝ իբրեւ գնորդների ամբողջության վերլուծություն է եւ վերլուծություն, թե նրանք ինչի վրա եւ ինչպես են փող ծախսում: Դրանով մենք վերլուծում ենք, ասենք, թե մարդիկ ինչպես են ավտոմեքենա գնում: Մենք մեր հեռուստադիտողներին հարցնում ենք, թե պատրաստվո՞ւմ են, արդյոք, առաջիկա տարում ավտոմեքենա գնել, եթե այո՝ ի՞նչ մակնիշի: Նույն թերթիկի մեջ մենք հարցնում ենք նրանց նախընտրած հաղորդումների եւ այն մասին, թե ինչպես են նրանք հեռուստացույց դիտում:

Ամբողջ տեղեկատվությունը մենք ներմուծում ենք համակարգիչ: Մենք այդ տեղեկատվությունը կարող ենք տրամադրել ցանկացած սպառողի, ով կխնդրի այն: Նման հարցում մենք կարող ենք անել նաեւ բանկերի համար՝ պարզելու մարդկանց սովորությունները, թե որ բանկից են օգտվում, ինչու հենց դրանից եւ այլն: Ողջ տեղեկատվությունը դարձյալ կարող ենք տրամադրել ցանկացած բիզնեսի ներկայացուցչի: Բոլոր հեռուստակայաններն օգտագործում են այս ծառայությունը:

Գովազդի առումով հեռուստալսարանի նման վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս անել եւս մի բան: Մեր համակարգչում առկա են տեղեկություններ, թե, ասենք, մեր հեռուստադիտողներն ինչ մեքենաներ են պատրաստվում գնելու առաջիկա տարում: Եվ մենք ունենք տեղեկություններ, թե այդ նույն գնորդները մեր որ հաղորդումներն են գերադասում դիտել: Համակարգիչը առաջին տվյալները համադրում է երկրորդի հետ: Այսպիսով մենք կարող ենք կոնկրետ մակնիշի ավտոմեքենա վաճառող գովազդատուին խորհուրդ տալ գովազդային ժամանակ գնելու կոնկրետ հաղորդման մեջ:

Մենք այս անում ենք ոչ միայն ավտոմեքենաների, այլեւ կահույքի, ատամի մածուկի եւ ընդհանրապես ցանկացած արտադրանքի համար: Սա չափազանց արժեքավոր տեղեկատվություն է, այն մեծացնում է հեռուստակայանի նկատմամբ գնորդի վստահությունը, եւ մենք ձեզ խորհուրդ ենք տալիս այն օգտագործել:

# XIX ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆՍ ՕԳՏՎԵԼ ՎԱՐԿԱՆԻՇԵՐԻՑ

Մենք հաճախ ենք կարդում այն մասին, թե վարկանիշի յուրաքանչյուր կետ ինչքան գումար կարող է բերել: Շատ առումներով, պայքարն այն բանի համար, թե ով ավելի բարձր վարկանիշ ունի, միատեսակ կարելու է եւ ոչ մեծ հեռուստակայանի, եւ խոշոր հեռուստատեսային ընկերության (OPT, BBC, CNN ) մակարդակով: Այս գլխի նպատակն է ցույց տալ, թե ինչպես կարելի է առավելագույն օգուտ ստանալ սեփական վարկանիշից: Ընթերցելու ընթացքում հնարավոր է հայտնաբերեք, որ ձեր կայանն արդեն օգտագործում է այս գլխում առաջարկված շատ գաղափարներ: Եթե այդպես է, ապա ձեզ կարելի է շնորհավորել, եւ թող ձեր եկամուտները միշտ այդպես մեծ լինեն: Վարկանիշի համար ծախսվող եւ գուտ եկամտի մեծացման համար ծախսվող փողը դուք ստանում եք իրացման ծավալի մեծացումից: Որոշ կայաններ հսկայական աշխատանք են կատարում՝ վարկանիշերն օգտագործելով իբրեւ հաճախորդների հետ կապերի համար պատասխանատու աշխատակիցների պահուստ եւ նրանց լրացուցիչ ֆոնդեր են հատկացնում: Ցավոք, այլ կայաններ դա չեն անում:

## ***Անձնակազմի ուսուցում***

Գործընթացի սկիզբը ուսուցումն է եւ գլխավորապես ձեր սեփական անձնակազմի ուսուցումը: Եթե դուք եւ ձեր աշխատակիցները չեք հասկանում, թե ինչպես է աշխատում վարկանիշը եւ ինչպես այն օգտագործել, ապա դուք չեք կարողանալ հետ բերել վարկանիշի համար ծախսված գումարը: Անբավարար ուսուցման պատճառով առաջացող մի հիմնախնդիր է նաեւ այն, որ ձեր աշխատակիցներն ու այլ մարդիկ կարող են վարկանիշի նկատմամբ կեղծ առարկություններ ներկայացնել: Առանց համապատասխան գիտելիքների նման առարկություններին դժվար է պատշաճ պատասխան տալ: Համաձայնեք, որ «օձ տեսնողը պարանից էլ է վախենում» հին ասացվածքն արդարացի է այն հաճախորդի վերաբերյալ, ով վարկանիշին թեթեամտորեն վերաբերվող պատասխանատու աշխատակցի հետ համագործակցության ժամանակ արդեն «վառվել» է:

Ձեր անձնակազմի ուսուցումը այնքան էլ բարդ գործ չէ: Դա հանգիստ կարող եք անել դուք կամ ձեր իրացման բաժնի ղեկավարը:

## ***Գովազդատուների ուսուցումը***

Եվ այսպես, դուք ուսուցման համար հսկայական աշխատանք եք կատարել, եւ այժմ ձեր անձնակազմը պատրաստ է վարկանիշերից օգտվելու ավելի հաճախ եւ առավել խնամքով: Այժմ նրանք կարողանում են պատշաճ կերպով պատասխանել մրցակիցների անհիմն մեղադրանքներին: Հրաշալի է: Սակայն ի՞նչ անել հետո: Իսկ ինչպե՞ս են գնորդներին ուսուցանելու գործերը: Գովազդային գործակալությունները սկզբունքորեն պետք է իմանան, թե ինչպես օգտվել վարկանիշերից, սակայն դուք նաեւ հավանաբար լսել եք ահավոր պատմություններ ռադիոյում եւ հեռուստատեսությունում գովազդային ժամանակ գնող այն մարդու մասին, որ հենց նոր է ավարտել քոլեջը, եւ որի «գործունեության» հետեւանքով ձեր իրացման բաժնի պետի գլուխն ավելի է ճաղատացել:

Բնարկները, ասենք, ավտոմեքենաներ վաճառողի օրինակը: Նա հավանական խոշոր գնորդ է, որն իր գործը գիտի ավելի լավ, քան այդ մասին գրում են գրքերում: Նա ավտոմեքենաներ է վաճառել նույնիսկ մինչ ձեր կայանի եթեր դուրս գալը եւ առանց ձեր վարկանիշերի էլ կարող է շարունակել դրանց վաճառքը: Մտածեք այն մասին, որ պարապմունքներ անցկացնեք ձեր մի քանի ներկա եւ (հուսանք) հավանական հաճախորդների հետ: Նման ուսուցումը պետք է թանկ չլինի: Հանդիպման համար օգտագործեք տեղական հյուրանոցի մի սենյակ կամ ձեր կայանի մեծ սենյակներից մեկը: Հոգ տարեք, որ ձեր իրացման բաժինը պատրաստի մի քանի սլադներ ու սխեմաներ, որոնք պարապմունքներն ավելի հետաքրքիր կդարձնեն: Այս ոչ մեծ ծախսերը կարող են ավելի ուշ

մեծ եկամուտներ բերել: Հետաքրքիր քայլ կլիներ, եթե դուք հրավիրեիք ձեր ներկա եւ հավանական հաճախորդներին սեմինար անցկացնելու ձեր աշխատակիցների հետ: Այդ դեպքում ձեր առեւտրային գործակալները անմիջականորեն հաճախորդներից կիմանան, թե ինչն է կարելու նրանց բիզնեսի համար եւ ինչ են նրանք մտածում այդ մասին:

Ձեր կայանը, հավանաբար, կօգտագործի մեկնաբանություններով սխեմաներ, որոնցում ցուցադրված կլինի վարկանիշերի գրքերից հանված ձեր վարկանիշը: Եթե դուք այդ չեք անում, ապա սկսեք անել հենց այսօր: Հիշեք, եթե դուք կազմում եք նման սխեմաներ, ապա կարող եք քիչ ժամանակ վատնել բացատրելու համար, թե ինչ է իրենից ներկայացնում ձեր վարկանիշը (միայն թե դա արեք ավելի կարճ, քան ներկայացված է այս գլխում): Այդ տեսքով ձեր վարկանիշը չի կարող ներկայացվել վրականիշերի գրքերից քաղված պարզունակ, անհասկանալի թվերով: Դրա փոխարեն այդ թվերը կլինեն մատչելի, հասկանալի եւ, հնարավոր է, օգտակար:

### ***Մխալներ վարկանիշերում***

Հեռուստատեսությունում հաճախ կարելի է լսել մի նկատողություն. «Եթե դու ապրում ես վարկանիշերի գրքով, ապա դրանով էլ կմեռնես»: Սա, գուցե, շատ դեպքերում արդարացի է, սակայն հաճախ էլ՝ ընդհակառակը: Հարցրեք ցանկացած վարկանիշային ծառայության ներկայացուցչի, թե ինչից են ամենից հաճախ դժգոհում իրենց ծառայությունից օգտվող հեռուստալսողները, եւ պատասխանը մեծ մասամբ կլինի այսպիսին. «Այլ ծառայություն մեր առավոտյան լուրերի թողարկումը գնահատել է 12, իսկ ձեր մատյանում 7 է: Ինչո՞ւ»: Եվ թեպետ նման բողոքը կարող է եւ հիմնավոր չլինել, գլխավոր մեներջերի տազնապը միանգամայն արդարացի է: Երբ երկու մատյանների տվյալները չեն համապատասխանում, ապա դրա պատճառը զուտ վիճակագրական է: Հիշեք, որ մատյաններում ներկայացված վարկանիշերը հեռուստալսարանի գնահատականն են, իսկ ցանկացած գնահատականի հատուկ է սխալը:

Գոյություն ունի սխալների երկու տեսակ.

*(1) հարցվողների քանակակազմի հետ կապված սխալ եւ (2) հարցման ընթացակարգի ոչ ճիշտ կիրառման հետ կապված սխալ:* Առաջին տեսակի սխալներ կան ցանկացած հարցման մեջ: Ամեն ինչ շատ պարզ է, նման սխալները բնակչության մոտավոր քանակը որոշելու համար կամայական ընտրված քանակակազմի օգտագործման հետեւանք են: Մխալի աստիճանն այս դեպքում կարելի է որոշել հավասարումների օգնությամբ, եւ այն փոփոխվում է հարցվողների քանակակազմի չափերից կախված: Մխալների աստիճանը հաշվելու ընդունակությունը վարկանիշային ընկերություններին թույլ է տալիս հարյուր հազարավոր մարդիկ ընդգրկող շուկայում հեռուստադիտողների ճիշտ քանակը որոշելու համար օգտագործել մարդկանց հարաբերականորեն փոքր քանակակազմներ:

Հարցվողների քանակակազմի հետ կապված սխալների առկայությունը ողբերգությունն չէ: Սակայն չպետք է մոռանալ, որ երբեմն հարցումների արդյունքները կարող են շատ հեռու լինել ճշմարտությունից (կամ նրանից, ինչը ճշմարտություն կարելի է համարել): Դժբախտաբար, հնարավոր չէ ճշգրիտ իմանալ, որ այն մատյանում, որում ձեր առավոտյան լուրերի ծրագիրը ստացել է 7 վարկանիշ, սխալ է թույլ տրված: Հարցման ընթացակարգի ոչ ճիշտ կիրառման հետ կապված սխալը որոշելը հեշտ գործ չէ: Նման սխալներն առաջանում են այն բանի պատճառով, որ հարցվողները չեն պատասխանում առաջադրված հարցերին (խոսքն այն հեռուստադիտողների մասին է, ովքեր հետ չեն ուղարկում հարցաթերթիկները), որոշ ընտանիքներ հրաժարվում են լրացնել, որոշ ընտանիքներ էլ լրացնում են անհասկանալի ձեռագրով, հարցաթերթիկները հնարավոր չի լինում կարդալ ու օգտագործել: Այս հիմնահարցերը բնորոշ են յուրաքանչյուր հարցման համար, եւ նրանք փոքրացնում են վարկանիշի հուսալիությունն ու հավաստիությունը:

Վարկանիշային ծառայությունները սովորաբար յուրաքանչյուր հաշվետվության մեջ հրապարակում են պատասխանողների բաժնեմասին վերաբերող տվյալներ, եւ դուք կարող եք հաշվարկել, թե հարցվողների քանակակազմը ինչպես է բաշխվում ըստ տարածաշրջանների եւ ժողովրդագրական խմբերի: Եվ դուք կարող եք տեսնել, որ միեւնույն մեթոդով, միեւնույն շուկայում եւ միեւնույն ժամանակ անցկացված



հարցումներում ընդգրկված մարդկանց քանակակազմի խիստ տարբերության բազմաթիվ պատճառներ կան:

### ***Հիմնախնդրի լուծման հնարավոր ուղիները***

Հնարավոր է, որ ձեր 7 վարկանիշն արդարացի է, եւ միջոց կա որոշելու՝ այդպե՞ս է դա, թե՞ ոչ: Փորձեք միջինացնել նախկին ժամանակաշրջանների վարկանիշային մատյանների տվյալները: Գուցե եւ նման մեթոդը կասկածահարույց է, սակայն այն հնարավորություն է տալիս «համահարթեցնելու» տվյալները: Հիշեք, որ այդ դեպքում հաշվի կառնվեն տարվա եղանակի հետ կապված հեռուստադիտողների թիվը, սակայն այն հնարավորություն կտա շրջանցելու վատ վարկանիշը (եթե ենթադրենք, որ ձեր հաջորդ վարկանիշը դարձյալ կմոտենա «ավանդական» մակարդակին): Եվս մի խորհուրդ. միշտ հետեւեք վարկանիշերի ամբողջականությանը: Եթե ձեր հաճախորդների հետ կապերի համար պատասխանատու աշխատակիցները բարձրացնեն վարկանիշը, երբ կայանի գործերը լավ են, իսկ հետո կրճատեն ծառայությունները, երբ վարկանիշը վատ է («այդ դեպքում ո՞վ դրան կհավատա»), ապա ի վերջո նման տվյալները հաճախորդների աչքում որեւէ արժեք չեն ունենա: Դուք վարկանիշային կազմակերպություններին բավականին փող եք վճարում եւ շատ ջանք եք գործադրում ձեր վարկանիշից առավելագույն օգուտ ստանալու համար, այդ պատճառով դուք չպետք է հաճախորդների աչքում նսեմացնեք ձեր վարկանիշը:

### ***Պլանավորման եւ ծրագրերի կազմման ոլորտի որոշումներ***

Մինչ այժմ մենք խոսում էինք վաճառքի մասին: Այժմ եկեք դիտարկենք, թե ինչ օգուտ կարող ենք քաղել վարկանիշից՝ պլանավորման եւ ծրագրերի կազմման նպատակների համար: Դուք վաճառում եք հեռուստալսարանը, հետեւաբար վարկանիշն այս դեպքում էլ կարող է ձեր բիզնեսի նույնախիսի կարեւոր միջոց լինել, ինչպես վաճառքի ժամանակ:

Ամենալավն ու ամենապարզը, որ դուք կարող եք ձեռնարկել, միտումներին հետեւելն է: Դուք կարող եք պարբերաբար փոխել ձեր ծրագրերը, սակայն առանց հետեւելու, թե ինչ է կատարվում ձեր հեռուստալսարանում: Օրինակ, մի գլխավոր մենեջեր նշեց, թե ինքը պատրաստվում է իր նորությունների ծրագրերի լսարանի որոշ հետազոտություններ կատարել: Նրա հեռուստակայանի առավոտյան եւ երեկոյան նորությունների ծրագրերն առաջատար դիրք ունեն, սակայն նա նկատել է, որ 18ևից 34 տարեկան հեռուստադիտողների շրջանում այդ ծրագրերի վարկանիշը նշանակալիորեն զիջում է մրցակիցների նույն ցուցանիշին: 18ևից 34 տարեկանների խումբն առանցքային է նորությունների ծրագրերի համար եւ նրան մտահոգում էր, որ իր մրցակիցները «գնալով ավելի շատ լսարան են հավաքում»: Գլխավոր մենեջերը կարող է այսօր շահել ճակատամարտը, սակայն մի քանի տարի հետո նրա կայանը կարող է տանուլ տալ պատերազմը: Նման մտահոգությունը միանգամայն տեղին է, սակայն առանց միտումների մանրագնին հետազոտության հնարավոր է աչքաթող անեք հավանական հիմնախնդիրը:

Վարկանիշային մատյանները մատնանշում են մի շարք հիմնախնդիրներ, որոնք հայտնաբերելը դժվար չէ: Սակայն դուք կարող եք մեծ հետաքրքրություն հանդես բերել որոշ երեւույթների նկատմամբ, որոնք շեղման միտումներ չունեն: Վարկանիշին հետեւելու պարզ եղանակներից մեկը յուրաքանչյուր վարկանիշային մատյանի լույս տեսնելուց հետո տվյալները համակարգիչ մտցնելն է: Պարզ աղյուսակներով համակարգչային ծրագիրը հնարավորություն կտա հետեւելու մի քանի տարիների միտումներին: Եթե ձեր ձեռքի տակ կա նման «պատմական հետազիծ», ապա պատկերը միանգամայն հասկանալի է: Այս կամ այն միտումը քննարկելիս հավաստի պատկեր ստանալու համար դուք կարող եք օգտագործել օլիմպիական խաղերում ջրացատկի կամ գեղասահքի մրցավարության սկզբունքը. ամենաբարձր եւ ամենացածր գնահատականները մի կողմ են նետում եւ օգտագործում են մնացած գնահատականները: Նույնը կարելի է կիրառել նաեւ վարկանիշի նկատմամբ: Ինչպես արդեն նշել ենք, ցանակացած կամայական հարցում իր մեջ սխալ է պարունակում, եւ շատ հաճախ մի հարցման տվյալները չեն համապատասխանում նախորդ հարցման տվյալներին եւ ընթացիկ ակնկալիքներին: Որոշ ժամանակ անց դա

ավելի ակնհայտ կդառնա, այդ պատճառով ավելի լավ է անտեսել ինչպես վերին, այնպես էլ ներքին «պիկերը»:

Երկարաժամկետ միտումների մասին տվյալները իսկական «համայնապատկեր» են ներկայացնում: Դուք կարող եք հայտնաբերել ձեր շուկայի փոփոխությունները (օրինակ, այն երիտասարդանում է, թե՞ ծերանում), ծրագրերի մոդելների փոփոխությունները, որոնք կարող են առաջանալ կաբելային հեռուստատեսության կամ վիդեոմագնիտոֆոնների ավելացման, կամ լրացուցիչ մրցակիցների՝ ձեր շուկա մուտք գործելու հետևանքով: Այդ տվյալների օգտագործումը կարող է ձեզ օգնել նոր ծրագրեր կամ ֆիլմեր ձեռք բերելու եւ դրանք եթեր հեռարձակելու ժամի մասին որոշումներ կայացնելու: Միտումների իմացությունը ձեզ հնարավորություն է տալիս կանխատեսելու ձեր շուկայի փոփոխության ուղղվածությունը, եւ դուք ձեր մրցակիցներից մեկ քայլ առաջ եք լինում:

Ծրագրերի պլանավորման նպատակով վարկանիշն օգտագործելու եւս մի ձեւ է փորձարարությունը: Մինչեւ ասեք, թե դուք չեք օգտագործում կամ չեք կարող օգտագործել պատեհ հնարավորությունը, մի մոռացեք, որ դուք ունեք մի վարկանիշային մատյան, որով կարող եք փորձարարություն անել: Ինչքա՞ն գնում է կատարվել հուլիսյան վարկանիշի արդյունքում: Ամառային ժամանակը կարող է ամենահարմար ժամանակը լինել պարզելու, թե արժե՞ առավոտյան ոչ այնքան «զնայուն» ժամին կատակերգության փոխարեն ցուցադրել արկածային սերիալ: Եթե նման փորձարարությունը սխալ դուրս գա, սպա վնասը մեծ չի լինի, քանի որ չորրորդ եռամսյակում իրացումը կկատարվի մայիսյան վարկանիշով: Իսկ եթե այն արդյունավետ լինի, սպա դա լրացուցիչ հաղթաթուղթ կլինի: Վարկանիշային ծառայության մի ներկայացուցիչ այսպես է բնութագրել փոքր հեռուստակայանները. «նրանք չպետք է արձագանքող լինեն, նրանք պետք է ակտիվություն հանդես բերեն»: Վարկանիշային մատյանների արդյունավետ օգտագործումը նման ակտիվության օրինակ է: Դուք չպետք է սպասեք վատ բան լինի, հետո նոր քայլեր ձեռնարկեք:

### ***Եզրափակում***

Այս գլուխը կարդալուց հետո դուք կարող եք որոշել, թե լավագույնս եք օգտագործում վարկանիշերը, եւ որ ձեր հեռուստակայանը անում է այն ամենը (կամ համարյա ամենը), ինչ առաջարկվում է այստեղ: Մենք ձեզ վերջին առաջարկությունն ենք անում. հետեւեցեք, թե ինչ է կատարվում ինչպես ձեր շուկայի, այնպես էլ ողջ երկրի վարկանիշային ծառայություններում: Կան մարդիկ, ովքեր մշտապես աշխատում են հեռուստալսարանի հաշվարկման համակարգերի հուսալիության եւ հավաստիության «կատարելագործման» ուղղությամբ: Նրանց որոշ գաղափարներ լավն են, որոշներն էլ պետք է անմիջապես մոռացության մատնել: Կարեւորն է, որ դուք ակտիվ լինեք եւ հետեւեք վարկանիշերի ամենավերջին նորություններին: Դուք շատ եք զբաղված, սակայն երբ տեսնեք, թե ինչքան շատ փող կարելի է ստանալ վարկանիշից, կհասկանաք, որ ժամանակն իզուր չի ծախսվել:

# XX ԾՐԱԳՐԵՐԻ ԿԱԶՄՈՒՄ ԵՎ ՁԵՌՔ ԲԵՐՈՒՄ

Եկել է որոշումներ կայացնելու ժամանակը: Դուք անընդհատ լսում եք, որ հեռուստատեսությունը հրապուրիչ բիզնես է, մի քիչ խելագար, բայց, այդուհանդերձ, հրապուրիչ: Այդ գործում դուք բավարարվածություն եք ստանում գլխավորապես վաճառքից, ֆինանսավորումից եւ թիմի ձեռավորումից, սակայն ամենագրավիչը որոշումներ, պատասխանատու որոշումներ ընդունելն է, երբ ձեզ անհրաժեշտ է ծրագրերի երկարատեւ պլանավորման քայլեր կատարել: Ձեր աշխատանքային միջոցների հսկայական մասն արդեն գործի մեջ է, եւ դուք հերթական անգամ հարցնում եք ինքներդ ձեզ. արդյոք չե՞ն խաբում իմ բնագրիները, արդյոք հեռուստալսարանը ցանկալի արձագանք կտա՞, արդյոք դա չափազանց ռիսկոտ չէ՞, կարո՞ղ եմ, արդյոք, սխալներ թույլ տալ, ի՞նչ դուրս կգա դրանից:

Որոշումներ ընդունելիս ոչ ոք սխալներից ապահովագրված չէ, եւ քանի որ ծրագրերի պլանավորումը լավագույն դեպքում «ոչ ճշգրիտ» գիտություն է, որոշումներ ընդունող մարդը հաճախ հույսը դնում է իր բնագրի վրա: Սակայն ինչքան էլ զարգացած լինեն ձեր բնագրիները, միշտ ավելի լավ է ընդունել հիմնավորված որոշումներ: Ուրեմն եկեք քննարկենք մի քանի գործոններ, որոնք կարող են էական դեր ունենալ այդ գործընթացում:

Առաջինը, որ անհրաժեշտ է հիշել. հեռուստատեսությունը մշտական փոփոխությունների վիճակում է: Ըստ էության, երբեմն թվում է, թե հեռուստատեսությունում միակ կայունը հենց փոփոխություններն են: Եվ «անկախ» կայանների ընդլայնման, նոր համազգային հեռուստացանցերի ի հայտ գալու, տեսամազնիտոֆոնների քանակի ավելացման, արբանյակային հեռարձակման զարգացման հետեւանքով առաջացած փոփոխությունները նշանակում են, որ հեռուստածրագրերի պլանավորման գործում սխալներն այսօր ավելի ծանր հետեւանքների կարող են հանգեցնել, քան ընդամենը մի քանի տարի առաջ:

Ամենատարբեր հեռարձակող սարքավորումներից տներ հասնող ազդանշանները տեղական ոչ մեծ հեռուստակայանից պահանջում են առավելագույն օգուտ քաղել իր ունեցած առավելություններից: Տեղական ոչ մեծ հեռուստակայանները պետք է ամբողջությամբ օգտագործեն բոլոր այն հնարավորությունները, որոնցով իրենք տարբերվում են կողմնակի հեռուստատեսային ստուդիաներից: Մենք մի գործվածք ենք, որը միավորում եւ իրար է կապում մեր հեռարձակման ընդգրկած տեղական շրջանները: Մենք տեղական հպարտության, իրար պատկանելու զգացում ենք ստեղծում, նաեւ զգացում, թե «մենք» տարբերվում ենք «նրանցից»: Մեր հաջողությունը հսկայական չափով կախված կլինի նրանից, թե մեր տեղական հեռուստալսարանը ինչ չափով մեզ կհամարի բացառապես «իրենը»:

Այդ պատճառով մեր ներուժի մեծ մասը պետք է ուղղվի տեղական հեռուստատեսային ծրագրերի ստեղծմանը եւ տեղական հանրության գործերի մեջ ներթափանցելուն: Նորությունների թողարկում լինի, թե մարզական ծրագիր, տեղական գործիչների ելույթ, թե կարճ հեռուստատեսային ակնարկ, տեղական առեւտրային ծրագիր, թե այս բոլորը միասին, գլխավորը տեղական հեռուստակայանը բնակչության խոհերին ու տրամադրություններին առնչելն է: Տեղական հանրության գործերի եւ ծրագրերի մեջ ներթափանցելով տեղական հեռուստալսարանի հետ ամուր կապ հաստատելը ձեր գլխավոր խնդիրն է, եւ դրա նշանակությունը դժվար է գերազնահատել: Մեր խնդիրն է գտնել դրան հասնելու նորարարական, ստեղծագործական եւ հուսալի ուղիներ:

## ***Գտնել սեփական «որմնախորշը»***

Գոյություն ունի եւս մի կարեւոր նկատառում. այն է՝ ձեր հեռուստակայանի ծրագրային նշագիծը գտնելու անհրաժեշտությունը: Բացի այն, որ դուք տեղական հեռուստակայան եք, ի՞նչ տեղ պետք է զբաղեցնեք ձեր հեռուստաշուկայում հեռարձակվող զվարճալի եւ լրատվական ծրագրերի համայնապատկերում: Երբ հեռուստադիտողները մտածում են ձեր կայանի մասին, առաջինը պետք է լինի սեփականության, կայանն իրենցը համարելու զգացողությունը: Սակայն երկրորդ անմիջական զգացումը պետք է հանգի կոնկրետ ծրագրին. «այո, դա լավ կլինոնկարներ ցուցադրող հեռուստակայան է...» կամ

«ինձ դուր են գալիս իրադարձությունների նրանց կատակերգական մեկնաբանությունները...», կամ՝ «նրանց քննարկումների ծրագրերը միշտ հետաքրքիր են...»:

Հեռարձակող կայանների բազմազանությունն, օրինակ, ռադիոյում, հանգեցրել է նրան, որ տեղական ռադիոկայաններն իրենց ծրագրերը կազմում են «որմնախորշի» սկզբունքով: Նույն կերպ շուկաների մեծ մասում տեղական ոչ մեծ հեռուստակայանները պետք է ընտրեն լսարանի չափը կամ ժողովրդագրական սեգմենտը եւ հատուկ նրան հասցեագրված ծրագիրը: Յուրաքանչյուր հեռուստակայան պետք է կարողանա մտնել առանձին լսարանի գիտակցության մեջ եւ ցուցադրել իր ինքնատիպությունը: Միայն նման նպատակային ծրագրերի օգնությամբ տեղական կայանը կարող է համազգային ընկերությունների մշտական մրցակից դառնալ:

Նման դեպքում ապագայում ոչ մեծ կայանների համար ծրագրերի ընտրությունը մեծապես կախված կլինի այն հարցի պատասխանից, թե կոնկրետ հեռուստաստուդիայի աշխատանքը համապատասխանում է, արդյոք, նրա լսարանի կոնկրետ եւ նպատակային պահանջներին:

Ձեր ծրագրերը որոշակի լսարանին ուղղելու անհրաժեշտությունն էլ պայմանավորում է հետազոտությունների կարեւորությունը: Այդ հետազոտությունները երկու ուղղությամբ են տարվում: Նախ՝ այնպիսի որոշումներին օգնություն ցուցաբերելու, որոնք վերաբերում են ձեր ջանքերի նպատակները որոշելուն: Անհրաժեշտ է լավ ուսումնասիրել ձեր ներկա հեռուստալսարանը: Ինչպե՞ս են նրանք ընկալում ձեր հեռուստակայանը: Ի՞նչ զգացումներ են տածում նրա հանդեպ: Ինչպիսի՞ն է նրա արձագանքը կոնկրետ ծրագրի, անհատի, հատվածի նկատմամբ: Շուկայի նման հետազոտությունը գնալով ավելի մեծ նշանակություն է ստանում նույնիսկ ոչ մեծ տեղական հեռուստակայանի համար: Եթե մենք ցանկանում ենք անընդհատ սրվող մրցակցության պայմաններում գոյատևել, ապա արդեն ինքներս մեզ չենք կարող թույլ տալ գործերը վարել «ինչպես միշտ»: Մեր ջանքերը պետք է նպատակամետ ու կենտրոնացված լինեն, մեր սխալները՝ հասցվեն նվազագույնի: Ավելին, մեր հաջողությունները պետք է օժանդակեն այն «խորշի» մեծացմանը, որը մենք ցանկանում ենք զբաղեցնել: Եվ եթե կարճաժամկետ, այսպես կոչված «թեժ» ծրագիրը կայանի վարկին ավելի շատ վնաս, քան օգուտ է բերում, ապա նման ծրագրից պետք է հրաժարվել:

Այն բանից հետո, երբ մենք հասել ենք այնպիսի նշագծի, որը համապատասխանում է հեռուստալսարանի ներկա պահանջմունքներին ու ցանկություններին, անհրաժեշտ է օգտագործել հետազոտությունների երկրորդ ուղղությունը: Խոսքը հենց ծրագրի հետազոտությունների մասին է: Համապատասխանում է, արդյոք, այն հեռուստալսարանի ձեր ընտրած խմբին: Հեռուստալսարանը ճանաչելը ծրագրերի բաժնի վարիչի մեծագույն նեցուկն է: Նա պետք է հասարակության հետ մշտական շփումների մեջ լինի: Ծրագրերի բաժնի վարիչը պետք է ծանոթ լինի հասարակության հիմնախնդիրներով զբաղվող գիտնականների, ապագայագետների (ֆուտուրոլոգների) եւ «պոպ մշակույթի» հետազոտողների աշխատություններին, որպեսզի կարողանա կանխատեսել հեռուստալսարանի արձագանքը, պահանջմունքները եւ մտածելակերպը:

Արդյոք 90-ական թվականների անկումը եւ հիպերինֆլյացիան փոխե՞լ են վերաբերմունքը որոշակի ծրագրերի նկատմամբ: Կարելի՞ է, արդյոք, հեռուստատեսությունում իրադրության կոմիկական մեկնաբանությունների վերածնունդը (կամ արեւմտյան «պոպուլյարային օպերաների» հոսքը) կապել հուսահատությունից ծիծաղելու լսարանի պահանջմունքի հետ: Կեղտոտ, համարձակ, թերություններով լի իրատեսական շոուները պայմանավորվա՞ծ էին, արդյոք, նրանով, որ արտացոլում էին երկրի ու հեռուստալսարանի տրամադրությունները: Ծրագրերի բաժնի վարիչը պետք է մտածի, թե ինչպիսին է լինելու աշխարհը, եւ ինչպես է դա ազդում ծրագրերի ընտրության որոշումների վրա: Հետազոտությունները ցույց կտան, թե որ ծրագրերն արժե ձեռք բերել դրսից, ցույց կտան մեկօրյա ծրագրերից (ինչքան էլ դրանք գրավիչ թվան) խուսափելու սկզբունքի կարեւորությունը, լավ սցենարով ծրագրերի մշտական արժեվորությունը (ի տարբերություն կարճ կատակներով սերիալների): Այդ պատճառով ծրագրերի բաժնի լավ վարիչը պետք է լինի ոչ միայն բարձր կրթությամբ ու հետաքրքրությունների լայն շրջանակով խորագիտակ անձնավորություն, այլեւ մարդ, ում դուր է գալիս մեր դիտարկած

կոնկրետ ծրագրերին վերաբերող հետազոտական նյութի բազմաթիվ մանրամասների վերլուծությունը:

### ***Ծրագրերի ձեռք բերում***

Ենթադրենք ձեռք բերող հետազոտությունները ձեռք բերողներին, թե ինչպես պետք է ստեղծել ձեռք բերող «խորշը» եւ հաստատեցին, որ կոնկրետ ծրագիրը օժանդակում է դրա ընդլայնմանը: Այս դեպքում ծառանում է ծրագրեր ձեռք բերելու հարցը: Ծրագիր ձեռք բերելը, եթե այն սինդիկատի արտադրանք է, ուղեկցվում է բանակցություններով, որը կարող է մի քան հարցեր ներառել:

Եվ նորից գիտելիքն է հաջողության բանալին: Ծրագրերի բաժնի վարիչը պետք է մշտական կապեր ունենա նմանատիպ հեռուստատեսային ստուդիաների հետ, որպեսզի տեղյակ լինի ամեն ինչից. ինչ են գնում, ինչի վրա են աշխատում, ով արտադրանքի օգտագործման լավ գաղափարներ ունի եւ այլն: Նման տեղեկությունները լավ հիմք են շուկայում տվյալ արտադրանքի գինը պարզելու համար:

Այնուհետեւ անհրաժեշտ են ձեռք բերող հեռուստատեսային կայանի համար այդ ապրանքի նպատակահարմարության գնահատում եւ վարկանիշերի ու եկամուտների իրատեսական կանխատեսում: Եթե բանակցություններն ավարտելու համար անհրաժեշտ է ճկունություն, ապա հաճախ կարելի է ճշտել վճարումների ձեռք բերող մասը եւ երաշխավորել գեղջ՝ ապրանքը շուկայում առաջ մղելու նպատակով. ընդամենը դուք պայմանավորվում եք ընդունելի ֆինանսական բանաձեռի շուրջ: Բանակցային գործընթացը ծանոթ է ցանկացած մարդու, ով գոնե մեկ անգամ պայմանավորվել է տեղական շուկայում առավել ձեռնտու գնի շուրջ: Պարզապես հիշեք. կարող է այնպես պատահել, որ ձեռք բերող լավագույն գործարքը դեռեւս կնքված չէ եւ թույլ մի տվեք կույ գնալու արհեստական շտապողականությանը, որ միշտ փորձում են ստեղծել մատակարարները:

### ***Ինչպես մեծացնել լսարանն ու եկամտի աղբյուրները***

Եվ վերջապես հեռուստակայանների այսօրվա հսկայական քանակության եւ եկամուտների «ցամաքելու» պայմաններում ծրագրերի բաժնի վարիչը պետք է նորարար լինի: Նա պետք է ակտիվորեն փնտրի տեղական հեռուստատեսային կայանի արտադրանքի իրացման այլ ուղիներ: Մեր կենցաղ է մտնում կաբելային հեռուստատեսությունը: Երկրների միջեւ սահմանների փոփոխությանը եւ նոր կազմավորված երկրներում հեռուստատեսության մասին օրենքներ ընդունելուն զուգահեռ արբանյակային հեռարձակմամբ տեղական շուկա է մտնում ծրագրերի մեծ քանակություն: Ժամանակն է, որ անգամ ոչ մեծ կայաններն օգտագործեն տեղական կաբելային համակարգում առկա հեռարձակման լրացուցիչ կապուղիները: Ընդգրկման տարածքն ընդարձակելու եւ ձեռք բերողներին ծրագրերի եկամտային բազայի մեծացման ամենից հաճախ օգտագործվող միջոց է նպատակամետ տեղական նորությունների թողարկումը:

*Մտածեք տեղական ռադիոյի եւ թերթերի հետ համատեղ գովազդային ու բնակչության հետ կապերի ամրապնդման ծրագրեր ստեղծելու համար միավորվելու մասին եւ նախատեսեք սպասվելիք եկամուտների համապատասխան բաշխումը:*

Ծրագրերը պլանավորեք ձեռք «որմնախորշի» ողջ լսարանի համար, սակայն որոշ ժամանակ հատկացրեք այդ լսարանի որեւէ կոնկրետ հատվածին հասցեագրված հաղորդումներին: Եթե շուկայի ձեռք բերող հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ բժշկական տեղեկատվության անհրաժեշտություն կա, ապա հեռարձակեք ձեռք բերող այդ խմբին հասցեագրված առողջապահական շոուներ եւ (կամ) կարճ սյուժեներ: «Շահույթ ստանալու համար ծրագրերի պլանավորում» անվանումը ստացած այդ միջոցը միանգամայն արդարացված է այնքան ժամանակ, քանի դեռ պահպանվում է լսարանի հետաքրքրասիրությունը: Տեղական կայաններում նորարարական ջանքերի տիպիկ թեմաներ են երաժշտությունը, առողջապահությունը եւ տների նորոգումը:

### ***Պատրաստել տաղանդավոր անհատներ***

Եվ վերջապես, միշտ հիշեք, որ սա «անհատների» բիզնես է: Ծրագրերի բաժնի հաջողակ վարիչը «հաղորդավարներ պատրաստող» մարդ է: Նա պետք է ստեղծի այնպիսի մթնոլորտ, որում հաղորդավարները կարողանան աշխատել վստահ եւ ինքնահարգանքով:

Հին մոտեցումը, թե «մարդկանց պետք է բռի մեջ պահել» կամ նրանց «պետք է վերաբերվել ինչպես երեխաների» անխուսափելիորեն կհանգեցնի հիմնախնդիրների: Տեղական հեռուստակայանում եթերի պրոֆեսիոնալները թանկարժեք աղբյուր են, որն առավել արդյունավետ է, երբ նման տաղանդները իրական հույզերով «իրական» մարդիկ են:

Նրանք պետք է «գովեն», նրանք պետք է ունենան սեփական կարծիքը (որը համապատասխան ձեռով կարող են արտահայտել), նրանց պետք է հուզի գրավիչ սյուժեն կամ հեռուստածրագիրը: Կարճ ասած, նրանք պետք է կենդանի մարդիկ լինեն եւ ոչ թե անդեմ ու կեղծ կերպարներ, որ այնքան հաճախ են հանդիպում տեղական փոքր հեռուստակայաններում:

Եվ այսպես, ձեզ համար եկել է որոշումներ ընդունելու ժամանակը, դուք քննարկել եք տեղական հիմնախնդիրները, կատարել եք ձեր նշաձողը գտնելու պահանջները, անց եք կացրել հետազոտություններ, գործարքներ կնքելու բանակցություններ եք վարել, մտահղացել եք նորարարական մոտեցումներ, գտել եք «իսկական» հաղորդավար եւ հիմա ձեզ սպասում է հաջողությունը... Այո՞: Հնարավոր է այդպես է, հնարավոր է՝ դուք սխալվեք, սակայն ամեն դեպքում ձեր շանսերն այժմ ավելի մեծ են:

## XXI ՄԱՅՔԼ ՍԹԱՅԵՐԸ ԾՐԱԳՐԵՐԻ ՄԱՍԻՆ

Ծրագրերի եւ ժամանակացույցերի կազմումը հեռուստատեսային մենեջմենթի բավականին ընդգրկումն է կարելու որոտն է: Ստորեւ մենք կդիտարկենք այդ խնդրի երկու հիմնական կողմերը՝

- Ծրագրային ժամանակացույցի կազմման մեթոդներն ու չափանիշերը.
- ծրագրեր ձեռք բերելու ուղիներն ու չափանիշները.

Անհրաժեշտ է նշել, որ այս նյութը շարադրված է ԱՄՆ-ի ինչպես առետրային հեռուստակայաններում, այնպես էլ «հասարակական», այսինքն հանրային հեռուստատեսության կայաններում կիրառվող փորձի հիման վրա:

Հաղորդումների ցանցը կազմելու եւ ծրագրեր հայթայթելու համար պատասխանատու է մեկը, ում Ամերիկայում ընդունված է կոչել «ծրագրավորող»: Բնականաբար նրա պարտականություններն ընդհանուր ոչինչ չունեն համակարգչային ծրագրեր կազմելու հետ, եւ նրան հայերեն ավելի ճիշտ կլինի կոչել ինչպես մեր հեռուստակայաններում՝ ծրագրերի խմբագիր (տնօրեն): Ստորեւ մենք կօգտագործենք այդ երկու տերմինները:

«Ծրագրավորողը» միշտ պետք է հիշի, որ հեռուստածրագրերի ընտրությունն ու դասավորումը մարկետինգի գործառնություններից մեկն է, ինչպես նաեւ՝ հեռուստադիտողի վրա ազդելու մեթոդներից մեկը: Նրա վերջնական նպատակը ոչ թե իր անձնական ճաշակին, կայանի գլխավոր մենեջերի ու նրա կնոջ ճաշակին հարմարվելն է, ոչ, նրա գլխավոր նպատակը մարկետինգն ապահովելն է:

Կարելու չէ, թե ինչ տիպի ծրագրեր ձեզ դուր կգան կամ դուր չեն գա, ձեր գլխավոր խնդիրն է ձեր կայանի էկրանների մոտ հրավիրել առավելագույնս հնարավոր հեռուստալսարան: Հեռուստալսարանն իրացման բաժնի ձեռքին դառնում է գործիք, եւ գովազդային ժամանակը հաջող վաճառելու համար անհրաժեշտ է հավանական գովազդատուին համոզել, որ իր փողը ծախսի հենց ձեր կայանում իր ապրանքը գովազդելու համար. ահա եւ ողջ ոչ խորամանկ համակարգը: «Ծրագրավորողի» խնդիրը, կրկնենք, իրացման բաժնի համար հեռուստալսարան ապահովելն է: Ահա թե ինչի համար են նրան վճարում, ահա թե ինչ չափանիշով է գնահատվում նրա աշխատանքը: Որքան էլ տարօրինակ է, հարկ է անընդհատ հիշել այս, որովհետեւ բնական է եթերն այնպիսի հրաշալի ու հետաքրքիր հաղորդումներով լցնելը, որոնք քեզ էլ գամում են էկրանին: Ցավոք, սա իրատեսական չէ:

Եվ այսպես, անհրաժեշտ է ամենից առաջ լավ ճանաչել հեռուստալսարանը, ճանաչել այն մարդկանց, ովքեր ապրում են իմ շուկայում: Ես պարտավոր եմ իմանալ, թե ինչ խմբերից է կազմված «իմ» հեռուստալսարանը (նկատի է առնվում ըստ տարիքի, ըստ մասնագիտության, ըստ կրթական մակարդակի եւ ըստ տնտեսական կարգավիճակի խմբերի բաժանումը), ես պարտավոր եմ իմանալ, թե իմ շուկայում յուրաքանչյուր խմբին պատկանող ինչքան մարդ կա, իսկ այդ բաշխումը տարբեր շուկաներում տարբեր է: Օրինակ, Միացյալ Նահանգներում կարող է լինել այնպիսի շուկա, ինչպիսին է Ֆինիկսը՝ Արիզոնա նահանգում կամ Արիզոնայի կամ Ֆլորիդայի այլ քաղաքներ, որտեղ շատ են տարեց մարդիկ, քանի որ թոշակի անցնելուց հետո բազմաթիվ մարդիկ են տեղափոխվում այնտեղ: Հետեւաբար, այնտեղ տարեց հեռուստադիտողների թիվը շատ ավելի մեծ է, քան, ասենք, Սան Ֆրանցիսկոյում՝ Արեւմտյան ափի ֆինանսական կենտրոնում, որտեղ գերակշռում են 18և35, 18և40 տարեկանների խմբերը, այսինքն՝ մասնագիտական կարիերայի ծաղկման շրջանում գտնվող մարդիկ: Նման տարբերությունները հարկ է նախ իմանալ, ապա՝ հաշվի առնել: Տարբեր տարիքային խմբեր հետաքրքրությունների տարբեր շրջանակներ, տարբեր կենսակերպ ունեն, եւ եթե մենք ցանկանում ենք գրավել նրանց ուշադրությունը, դառնալ նրանց կենցաղի մի մասնիկը, պետք է մեր ծրագրերը կազմելիս կողմնորոշվենք դեպի կոնկրետ մարդիկ: Եթե ես աշխատում եմ մի շուկայում, որտեղ չափազանց մեծ է այսպես կոչված «պրոֆեսիոնալների», այսինքն՝ աշխատող մասնագետների տեսակարար կշիռը, ես կձգտեմ ավելացնել այն հաղորդումների քանակը, որոնք համապատասխանում են նրանց մասնագիտական հետաքրքրություններին: Եթե ես գործեմ մի այլ շուկայում, որտեղ գերակշռում են գյուղական բնակիչները, ֆերմերները,

բնականաբար, ես իմ եթերը կհագեցնեմ այլ հաղորդումներով: Այնպես որ, խիստ կարեւոր է՝ ճանաչել սեփական շուկան:

Գլուխկոտրուկի երկրորդ կողմն է՝ իմանալ, թե ինչ է դուր գալիս մարդկանց, ընդ որում՝ յուրաքանչյուր կոնկրետ կատեգորիային: Այստեղ ըստ տարիքային խմբերի տարբերություններն ակնհայտ են, տարեց մարդկանց դուր են գալիս բոլորովին էլ ոչ այն ծրագրերը, ինչ նրանց զավակներին կամ թոռներին:

Ծրագրային հեռարձակման ցանցի կազմումը առավելագույն լսարան ընդգրկելու, հեռուստադիտողների բոլոր խմբերի պահանջմունքները բավարարելու իրական փորձ է: Սակայն «ծրագրավորողի» աշխատանքում գլխավոր կողմնորոշիչ չափանիշերը պետք է լինեն հեռուստադիտողների այս կամ այն խմբի քանակական մեծությունը եւ օրվա՝ յուրաքանչյուր խմբի համար նախընտրելի ժամանակամիջոցը: Սա մի ավելորդ անգամ հաստատում է այն սկզբունքը, որ պետք է գիտենալ լսարանի ոչ միայն ճաշակը, այլև սովորույթները: Այդ թվում նաև՝ հեռուստատեսային ծրագրեր «սպառելու» սովորույթները: Օրինակ, մենք Ամերիկայում գիտենք, որ գոյություն ունի մի «գլխավոր» սկզբունք, այն, որ տարածվում է բոլոր մասնագիտությունների, գործնականում բոլոր ընտանիքների վրա. «ծրագրավորողը» պարտավոր է իմանալ, թե ինչպես են մարդիկ կառուցում իրենց օրը:

Այստեղ կարող է երկու մոտեցում լինել՝

- լի (աշխատանքային) օրվա մոդել:
- հանգստյան օրվա մոդել:

Ամերիկյան ընտանիքների մեծ մասի լի օրվա կյանքը խիստ կանոնակարգված է, իսկ հանգստյան օրն այլ է, քանի որ այս դեպքում ուրիշ օրենքներ են գործում: Ծրագրեր կազմելիս այդ ամենը հաշվի է առնվում հեռարձակման ցանցի առաջին իսկ բուպեից սկսած:

### ***Առավոտ***

Մենք գիտենք, որ առավոտյան ժամը 6ևից մինչև 9ը մարդկանց մեծ մասը տանն է: Կայաններն ընտրում են այնպիսի ծրագրեր, որոնք կարող են այդ ժամին գրավել հեռուստադիտողներին: Նախ՝ դրանք շատ կարճ ծրագրեր են. առավոտյան որեւէ մեկը կես ժամ կամ մեկ ժամ շարունակ հեռուստացույցի առջև նստելու ժամանակ չունի: Այդ պատճառով մեծահասակների լսարանին հասցեատարված բոլոր ծրագրերը կառուցվում են հանդեսի ձևով. նորությունների թողարկումներ եւ կարճ ակնարկներ (այն ինչ անգլերեն անվանվում է short features), այսինքն՝ այն ամենը, ինչ կարելի է դիտել գնալուց առաջ ընթացքում, բառի բուն իմաստով՝ «ձեռքի հետ»: Հեռուստադիտողը երբեք չպետք է իրեն պարտադրված զգա դիտելու այդ ծրագիրը ծայրից ծայր:

Սակայն այդ առավոտյան ժամերին տանն են նաև երեխաները, եւ որոշ կայաններ գերադասում են կողմնորոշվել հենց դեպի երեխաները: Շատ ընտանիքներում ընդունված է առավոտյան երեխաներին նստեցնել հեռուստացույցի առջև, որպեսզի «ոտքերի տակ ջրնկեն»:

### ***Միջօրե***

Այնուհետև մեծահասակները գնում են աշխատանքի, երեխաները՝ դպրոց կամ մանկապարտեզ, իսկ ժամը 9ևից մինչև 15ը տանը մնում են թոշակառուները: Ծրագրերի խմբագիրը այդ ժամանակամիջոցում եթեր է հեռարձակում այն ծրագրերը, որոնք կարող են հետաքրքրել հենց թոշակառուներին: Ռիփշներն իրենց ծրագրերը կողմնորոշում են դեպի տնային տնտեսուհիները. կարեւոր է միայն իմանալ առաջինների եւ երկրորդների տոկոսային հարաբերությունը:

Կեսօրը ճաշի, «լանչի» ժամ է: Շատ հեռուստադիտողներ այդ ժամին հաճույքով հեռուստացույց են դիտում ճաշարանում, սրճարանում կամ ծխարանում: Նույնիսկ այն ֆիրմաներում, որոնց աշխատակիցները ճաշում են ուղղակի իրենց աշխատատեղում, որպես կանոն, ճաշի ժամին հեռուստացույցները միացվում են: Սա վերջին լուրեր թողարկելու լավագույն ժամանակն է:

Ճաշից հետո նախ երեխաներն են վերադառնում դպրոցից, այնուհետև՝ ծնողներն աշխատանքից: Կայանները, դա հաշվի առնելով, այդ ժամանակահատվածում եթեր են հեռարձակում ամենից առաջ մանկական ծրագրեր: Այն կայանները, որոնք այդ ժամանակահատվածում կողմնորոշվում են դեպի մեծահասակները, հիշում են, որ բոլորից շուտ տուն են վերադառնում ոչ թե «պրոֆեսիոնալները» (այդպես են սովորաբար կոչում



մասնագետներին), այլ «կապույտ օձիքավորները», այսինքն՝ նրանք, ովքեր աշխատում են գործարանային հերթափոխերում, ասենք, ժամը 7ևից 15ևը: Այնուհետև սկսում են վերադառնալ «սպիտակ օձիքավորները», այսինքն կրթված պրոֆեսիոնալները: Որպես կանոն ժամը 18ևի մոտ բոլորն արդեն տանն են, եւ կայանների մեծ մասը ծրագրերը կողմնորոշում են դեպի մեծահասակները, ընդ որում, բոլորը, բնականաբար, ձգտում են գրավել առավելագույն հեռուստալսարան:

### **Երեկո**

Սկսվում է «փրայմ թայմը»՝ «լավագույն ժամանակը», եւ երեկոյի սկզբից ձեր թիրախն ամբողջ ընտանիքն է:

Երեկոյի սկզբում մենք ցուցադրում ենք եւ մեծերի, եւ երեխաների, հատկապես ավելի տարիքով երեխաների համար նախատեսված ծրագրեր: Երեկոյան ժամը 9ևին մոտ երեխաներին սկսում են քնեցնել, եւ ծրագրի բովանդակությունը փոխվում է դեպի «մեծականացում»: Աշխատանքային օրերին մեծահասակները ժամը 11ևի մոտ (ոմանք՝ 11ևից 12ևը) գնում են քնելու, հեռուստադիտողների քանակը կտրուկ կրճատվում է, եւ ծրագրերի խմբագիրը պետք է որոշի, թե ովքեր են մնացել հեռուստաէկրանների առջեւ: Որպես կանոն, այդ ժամին արթուն է երիտասարդությունը, հետեւաբար կողմնորոշումը դեպի նա պետք է լինի:

Քնելուց առաջ հեռուստադիտողների մեծ մասը ցանկանում է թարմ լուրեր իմանալ, այդ պատճառով երեկոն նաեւ վերջին լուրերի լավագույն ժամանակն է, հատկապես տեղական փոքր հեռուստակայանների համար: Այդ ժամանակահատվածի մյուս հարմար ծրագրերը՝ մշակութաբանական, գվարճալի, թանկարժեք հեռուստա եւ կինոֆիլմերն ու ներկայացումները ապահովում են ամենից առաջ հեռուստացանցերը եւ (ավելի քիչ) հասարակական հեռուստատեսությունը:

Նման մոդելները տարբերվում են ոչ միայն տարբեր երկրներում, այլեւ նույնիսկ տարբեր քաղաքներում: Սակայն, բոլոր տարբերություններով հանդերձ, սկզբունքը մնում է անփոփոխ. «ծրագրավորողը» պետք է կարողանա ներգրավել առավելագույն լսարան, այն «փոխանցի» իրացման բաժնին, վերջինս այն «կվաճառի» գովազդատուներին, եւ կայանը կստանա իր եկամուտը:

Այս նպատակին հասնելու համար մենք պետք է իմանանք մեր արտադրանքը, իմանանք, թե հեռարձակման ցանցի համապատասխան տեղում ինչ ծրագրեր պետք է դնենք: Դրանք կարող են լինել սեփական ծրագրեր (այսինքն նրանք, որ ստեղծվում են կայանում ու իր հաշվին) եւ ձեռքբերովի ծրագրեր: Ծրագրերի տնօրենը պարտավոր է ամբողջովին տիրապետել այդ տեղեկատվությանը, կողմնորոշվել բոլոր հնարավոր տարբերակներում. չէ՞ որ ինչքան շատ տարբերակներ ունեք դուք, այնքան ձեր մրցակիցներից ավելի շահեկան վիճակում եք, այնքան ավելի հեշտ բանակցություններ կվարեք, տնտեսական եւ ստեղծագործական որոշումներ կկայացնեք: Դուք (յուրաքանչյուր կոնկրետ դեպքում) պետք է որոշեք, թե ինչն է ավելի արդյունավետ՝ ինքնուրո՞ւյն ստեղծել բարձր վարկանիշ ապահովելու ընդունակ ծրագիր, թե՞ ավելի ձեռնտու է այն գնել: Դուք պետք է լավ իմանաք շուկայում եղած արտադրանքը, իմանաք, թե որտեղ այն կարելի է ձեռք բերել եւ ինչպես ավելի շահավետ գնել՝ «սինդիկալացված» ծրագրերի տերերի՞ց, թե՞ «անկախներից»:

Որպես կանոն, ամերիկյան հեռուստակայանների մեծ մասն ինքնուրույն ստեղծում է միայն նորությունների ծրագրերը: Օրինակ, ԿՕՄՏԵՆ օրական երկուսից չորս ժամ սեփական ծրագրեր է թողարկում, եւ համարյա բոլոր տեղական ծրագրերը նորություններ են: Սա էվոլյուցիայի արդյունք է: Կյանքն ինքն է ապացուցել, որ դա օրվա առանցքային հատվածներում լսարանի լայն խավերին գրավելու տնտեսապես ամենաարդյունավետ միջոցն է: Եթե կայանը ցանկանում է ցուցադրել հաջողակ գվարճալի ծրագրեր, ապա դրանք ինքնուրույն արտադրելը տնտեսապես խելամիտ չէ (համենայն դեպս տեղական կայանի համար): Ավելի հեշտ է դրանք ստանալ այլ աղբյուրներից:

Եվ այսպես, «ծրագրավորողը» պետք է իր լսարանի մասին մտածի հենց վերը թվարկված տնտեսական կատեգորիաներով եւ աշխատի՝ իրացման բաժնի հետ մշտական ու սերտ կապ պահպանելով: Դուք չպետք է իրացման բաժնի մեներջերին այնպիսի լսարան «մատակարարեք», որը նա չկարողանա վաճառել:

Օրինակ, ես չեմ կարող «ջահել մեծահասակներ» կատեգորիայի համար նախատեսված ծրագիրը ցուցադրել ցերեկվա ժամը 11-ին, որովհետեւ այդ ժամին «ջահել մեծահասակներն» ուր ասես կարող եմ լինել, սակայն ոչ երբեք տանը, հետեւաբար նրանք այդ ծրագիրը չեն դիտի: Եվ գովազդատուին էլ իրացման բաժնի ոչ մի մենեջեր հակառակը չի կարող ապացուցել, նշանակում է ձեր կայանը փող չի ստանա: Այնպես որ, խիստ կարեւոր է իրացման բաժնի մենեջերի, ծրագրերի մենեջերի եւ գլխավոր մենեջերի փոխհամաձայնությունը: Պետք է միշտ իմանալ, թե տվյալ ժամանակահատվածում որ լսարանն է մատչելի, բնակչության որ խումբն է առավել գրավիչ եւ ինչպես կարելի է իրար կապել այդ հասկացությունները: Սա ռազմավարության ընդհանուր պլանն է:

Այս հայեցակարգը պատկերավոր ներկայացնելու համար, դիտարկենք Նյու Յորքի վեց կայաններ. WPIX, WNYW, WWOR, որոնք անկախ են եւ հեռուստացանցերի դուստր կայաններ չեն եւ WCBS, WNBC, WABC, որոնք ցանցերի դուստր կայաններ են: Նրանք միեւնույն շուկայում մրցակցում են հեռուստալսարան գրավելու համար:

Վերցնենք առավոտյան ժամը 6-ից մինչեւ 9-ն ընկած հատվածը: Ինչպես հիշում եք այդ ժամին բոլորը (երկու հիմնական խմբերը՝ երեխաներն ու մեծահասակները) տանն են: Մեծերը զբաղված են զանազան գործերով: Երեք ցանցային կայաններն ընտրել են հենց դեպի մեծերի հեռուստալսարանը կողմնորոշվելու ռազմավարություն եւ ցուցադրում են հենց այդ լսարանին հաճո ծրագրեր. նորություններ, լուրեր, կարճ «հանդեսային» ակնարկներ, երեքչորս բոլորակնոց սյուժեներով հարցազրույցներ հոլիվուդյան, թատերական աստղերի, հանրահայտ հեռուստահաղորդավարների հետ: Այս ամենը հավաքված է մեկ ծրագրի մեջ: Եւ տեղական, եւ համազգային տեղեկատվությունը միախառնված է այնպես, որ հաեռուստադիտողի համար հաճելի լինի «ձեռքի հետ» դիտել նաեւ այդ ծրագրերը: Սակայն անհրաժեշտություն չկա նման հաղորդումները դիտել սկզբից մինչեւ վերջ, որովհետեւ եթե մենք այդ պարտադրենք, ապա դրանք ընդհանրապես ոչ ոք չի դիտի:

Եվ այսպես, այդ երեք կայանները հսկայական շուկա են ընդգրկում եւ իրար հետ մրցակցում են հենց այդ մեծահասակների լսարանի համար: Մյուս կողմից, երեք անկախ կայանները համարում են, որ ձեռնառու չէ պայքարել այդ նույն շուկայի համար: Նրանք հասկանում են, որ տանն են նաեւ երեխաները, եւ այն տներում, որտեղ ընդամենը մեկ հեռուստացույց կա, այն երեխաներն են դիտում (չնայած պետք է ասել, որ ԱՄՆ-ի բնակարանների մեծ մասում երեքչորս հեռուստացույց կա): Երեխաները միշտ կարող են միացնել իրենց հեռուստացույցները: Եվ լսարանի հենց այս հատվածին են ուղղված նրանց մանկական ծրագրերը: Ընդ որում, մենք գիտենք, որ աշխատում ենք ոչ միայն երեխաների համար: Մայրիկներն ու հայրիկները կարող են մտնել երեխաների սենյակ՝ տեսնելու համար, թե ինչով են նրանք զբաղված, այնպես որ, գովազդն ուղղված կլինի ոչ միայն երեխաներին: Այն կվերաբերի այնպիսի արտադրանքների, որոնք կարող են հետաքրքրել եւ երեխաներին, եւ այդ պահին նրանց սենյակ մտած ծնողներին: Դուք տեսնում եք, որ մրցակցության պատճառով (դա նույնպես կարեւոր գործոն է, որ պետք է հաշվի առնել ծրագրերը կազմելիս) անհրաժեշտ է մտածել, թե ինչ են անում այլ կայանները կամ ինչ կարող են անել, քանի որ բոլորովին էլ պարտադիր չէ պայքարել միեւնույն հեռուստադիտողի համար: Եթե երեք կայաններ նպատակ են դրել գրավելու հեռուստադիտողների մի մասին, ապա մյուս երեքը՝ մրցակցում են բոլորովին այլ շուկայի համար: Նման ռազմավարությունը կոչվում է «փոխծրագրավորում»:

«փոխծրագրավորում» եւս մի օրինակ: Ժամը երեկոյան 10-ից մինչեւ կեսգիշեր. բոլոր կայանները (կարեւոր չէ՝ կապված են նրանք ցանցերին, թե անկախ են) այս հատվածը լցնում են նորություններով: Նրանք բոլորն էլ ժամը 23-ին լուրերի թողարկում ունեն, եւ հեռուստալսարանը այդ պահին վեց մասի է բաժանվում: Իհարկե համամասնությունները հավասար չեն, սակայն, ամեն դեպքում, յուրաքանչյուր կայան ձգտում է գտնել իր լսարանը: Ինչպես գիտենք սոցիոլոգիական հետազոտությունից, բոլորը չէ, որ պառնում են քնելու ժամը 23-ին: Ոմոնք քնում են տասնմեկից (23-ից) շուտ, ոմանք՝ դրանից հետո:

Այդ պատճառով երեք ոչ ցանցային կայանները գերադասեցին իրենց նորությունների թողարկումը տեղափոխել եւ հեռարձակել ժամը 22-ին: Մյուսով նրանք գրավեցին հեռուստադիտողների այն մասին, որը քնում է ժամը 23-ին: Այսինքն՝ լսարանը

բավականին մեծ է, եւ դրանից պետք է օգտվի իրացման բաժինը: Եթեր հեռարձակելով նորություններ՝ նրանք մրցակցում են ցանցային հեռուստակայաններով այդ ժամին թողարկվող զվարճալի ծրագրերի հետ, սակայն նրանք այդ անում են՝ իմանալով մարդկանց կենսակերպը. նրանք գիտեն, որ կան մարդիկ, ովքեր հեռուստացույցի առջեւ չեն նստի մինչեւ ժամը 23ևի նորությունների թողարկումները:

Յանցային կայաններն ընտրել են այլ ռազմավարություն. նրանք գիտեն, որ շատ ու շատ մարդիկ գերադասում են այդ ժամին՝ մինչեւ ժամը 23ևը դիտել զվարճալի ծրագրեր կամ հեռուստաֆիլմեր, երաժշտական ծրագրեր կամ կատակերգություններ, իսկ հետո՝ քնելուց առաջ, թարմ տեղեկություններ իմանալ: Եվ նրանք նորությունները թողարկում են ժամը 23ևին: Սա նույնպես «փոխծրագրավորում» է: Այդպիսով, վեց կայանները չեն մրցակցում միեւնույն շուկայի համար: Շուկայում բավարար տեղ կա բոլորի համար, եւ անհրաժեշտ է հասկանալ, թե ինչ է լարված մրցակցության պայմաններում «փոխծրագրավորումը»:

Հարց.

*և Իսկ այդ վեց կայանները թեմաների որեւէ մասնագիտացում ունենո՞ւն:*

և Այո, ունեն: Նյու Յորքի կայանների վարկանիշերի տվյալներից երեւում է, որ երեք կայաններ համարյա չունեն մանկական հաղորդումներ, իսկ երեք անկախ կայանները մանուկներին բավականին ուշադրության են արժանացնում: Մյուսները, հատկապես կարելային կայանները, ամբողջովին մասնագիտացված են. CNN-ը ցուցադրում է միայն լուրեր, MTV-ն՝ երիտասարդական երաժշտություն, HBO-ն՝ միայն ֆիլմեր եւ այլն:

Վերադառնանք, սակայն, ծրագրերի խմբագրի մասնագիտությանը: Այն բանից հետո, երբ դուք որոշել եք ծրագրեր կազմելու ձեր ռազմավարությունը եւ այն հեռուստալսարանը, որ պետք է «հանձնեք» իրացման բաժնին, երեսն է գալիս հաջորդ գործոնը՝ ծրագրերի ճիշտ ընտրությունը: Դուք ինքներդ ձեզ հարց եք տալիս. Ի՞նչ հեռարձակել կոնկրետ ժամանակահատվածում: Ասենք՝ դրամատիկական հաղորդում: Եվ ես ուզում եմ, որ այդ դրաման դուր գա 18ևից 34 տարեկանների խմբին, կամ 18ևից 50, կամ 34ևից 50: Այս տարիքային խմբերը, որոնք ենթադրաբար ձեզ ամենից անհրաժեշտն են, իրացման մենեջերը ավելի հեշտ կարող է վաճառել:

Այստեղ բազմաթիվ հնարավորություններ կան: Դուք ընտրում եք այնպիսի ծրագիր, որում կան այդ տարիքային խմբին հարազատ կերպարներ ու սյուժեներ: Սակայն նույնիսկ խմբի ներսում դուք ընտրության բազմաթիվ տարբերակներ ունեք, որովհետեւ միշտ չէ, որ հաստատապես կարող եք իմանալ, թե ինչ է ցանկանում հեռուստադիտողը: Հենց այդ պատճառով ծրագրերի կազմումը չափազանց հրապուրիչ գործ է: Դա ամենեւին էլ ճշգրիտ գիտություն չէ: Եթե դուք այն բավականին լավ եք պատկերացնում, ապա հաջողության մեծ հնարավորություններ ունեք: Սակայն կարող է պատահել, որ մի հեռուստասերիալի գլխավոր հերոսը դուր չգա հեռուստադիտողին: Դուք նախապես պետք է որոշեք՝ կնայե՞՞ն, արդյոք, չէ՞ որ հեռուստալսարանը չափազանց մեծ է: Եվ ինչո՞ւ ոմանք նայում են, իսկ ոմանք՝ ոչ: Գուցե վերջիններիս դուր չի գալիս սյուժե՞ն, գուցե՞ դերասաններից մե՞կը:

Այն բանից հետո, երբ զգացել եք, որ տվյալ ծրագիրը չի ապահովում հեռուստադիտողների այն քանակությունը, ինչ հույս ունեիք ապահովել, դուք պետք է փնտրեք այնպիսի ծրագիր, որի շնորհիվ հեռուստալսարանը կգերեք: Ընդունված ձեւ է՝ հեռարձակման ցանցից հանել մի ծրագիր եւ տեղը դնել մյուսը՝ անընդհատ փորձելով գտնել սեփական լսարանը:

Եվս մի կարեւորագույն հասկացություն՝ program flow, որ հայերեն երբեմն անվանում են «հաջորդական ծրագրավորում» («ծրագրերի հաջորդականություն»): Ձեր խնդիրն է հեռուստադիտողին ստիպել նստելու ու նայելու ձեր կայանի ծրագրերը եւ ինչքան երկար, այնքան լավ: Այդ պատճառով գրագետ «ծրագրավորողներն» Ամերիկայում ձգտում են հեռարձակման ցանցը պլանավորել այնպես, որ իրար հաջորդող հաղորդումները հեռուստադիտողի տեսակով կտրուկ տարբերություններ չունենան: Օրինակ, եթե դուք ցուցադրեք մուլտֆիլմ ամենափոքրերի համար, իսկ դրանից անմիջապես հետո՝ նորությունների թողարկում կամ որեւէ այլ «թունդ» հաղորդում, ապա բնականաբար ծրագրերի հաջորդականությունը կխզվի, եւ հավանաբար, հեռուստադիտողի կորուստ կունենաք:

Որպես կանոն, եթե դուք արդեն հեռուստալսարան ունեք, ավելի հեշտ է նրանց պահել հեռուստացույցների առջե՝ ապահովելով ծրագրերի հոսքի անընդհատությունը: Այդ պատճառով մանկական ծրագրին հետում է մի քիչ ավելի մեծ տարիքի երեխաների համար նախատեսված ծրագիր, ապա՝ ավելի մեծերի ու դեռահասների հետաքրքրությունը շարժելու ընդունակ ծրագիր եւ այսպես շարունակ: Օրինակ, WPIX-ը առավոտյան երեխաների համար թողարկում է միատեսակ հաղորդումների երեք ժամանոց բլոկ, իսկ երեկոյան ժամը 6-ից 8-ը՝ ցուցադրվում են ամբողջ ընտանիքի համար նախատեսված ծրագրեր, որոնք հաճույքով նայում են եւ մեծահասակները, եւ երեխաները: Այլ կայաններ ցերեկային ժամերին ցուցադրում են մի քանի հեռուստախաղ եւ վիկտորինա, որոնք նույնպես կազմվում են բլոկներով: Լավագույնն է այդ բլոկները փոխել (եւ այն էլ ոչ կտրուկ) այն պահին, երբ փոխվում է հեռուստալսարանը (ասենք՝ երեխաները գնում են դասի): Բոլոր կայաններն էլ ձգտում են հեռուստադիտողին հնարավորինս երկար պահել: Այստեղից էլ հեռուստատեսությունում հանրահայտ ասույթը՝ «նորությունների թողարկման լավագույն ավարտը՝ նորություններն են»: Այդ գործոնը հաշվի առնելով՝ դուք հեռուստադիտողին վարժեցնում եք, որ հեռուստացույցը միացնելիս ձեր հաղորդումները դիտի, հետեւաբար՝ մեծացնում եք լսարանը եւ ձեր եկամուտները:

Ծրագրերն, իբրեւ կանոն, գնվում են դրսից: Ես գիտեմ, որ ձեր երկրում դա դժվար խնդիր է, եւ դուք բոլորդ սկսնակներ եք այդ խաղում: Մի օրինակ. Յակով Լոնդոնն ասում էր, թե ինքը կատաղել էր, երբ իր կայանի ծրագիրը տպված էր տեսել «օտար» թերթում: Ահա այդպես էլ իր արտադրանքն ազատ շուկայում վաճառող ցանկացած պրոդյուսեր, ծրագրի վարձատու վիրավորված է զգում, երբ իմանում է, թե ինչևոր մեկը վերցրել է իր արտադրանքը եւ օգտագործում է առանց թույլտվության ու վճարման: Թող որ ծրագրահեռնությունը եւս որոշ ժամանակ շարունակվի, սակայն շատ շուտով, համաշխարհային հանրությանը մերվելուն զուգահեռ այն կանհետանա:

Ձեր կայանները գործ կունենան ծրագրեր մատակարարող արեւմտյան «սինդիկատորների» հետ, իսկ դա չափազանց բարդ ու նուրբ բիզնես է, այն էլ այն միջոցների պայմաններում, որ դուք կարող եք տրամադրել ծրագրեր գնելու համար: Մոտ ապագայում նրանք առետուր չեն անելու ձեր կայաններից յուրաքանչյուրի հետ եւ ընդհանրապես ձեզ հետ անհատապես չեն աշխատելու. դա նրանց համար խելքին մոտ եկամուտներ չի ապահովում: Գուք ստիպված կլինեք հորինել ծրագրերի տերերի հետ աշխատելու մեթոդիկան, ոչ մի դեպքում անհատապես. դա ձեզ էլ ձեռնտու չէ: Ծրագրեր գնելիս այդ խնդրին մշտապես բախվում են նաեւ հանրային հեռուստատեսության ամերիկյան կայանները. ոչ բոլոր հանրային կայանները կարող են իրենց այդ թույլ տալ:

Ինչ ենք մենք սովորաբար անում: Մենք վարձում ենք որեւէ մարդու՝ այդ բնագավառի առաջնակարգ մասնագետի, որը լավ գիտի հեռուստատեսային բիզնեսը, գիտի ծրագրային հագեցածությունը: Նրան բացատրում ենք, թե ինչ է մեզ անհրաժեշտ, ինչ է անհրաժեշտ մեր առանձին կայաններին եւ ասում ենք. մենք ուզում ենք, որ դու գնաս ծրագրերի իրավատիրոջ մոտ ու մեր անունից բանակցություններ վարես: Եթե դա ինքնուրույն անեք, հիշեք, որ իրավատերը, որպես կանոն, հեռուստալսարանների հետ աշխատելու քառասուն տարվա փորձ ունի, իսկ շուկայում աշխատելու ձեր փորձը ավելի քիչ է: Արեւմտյան իրավատերերը բանակցությունների հրաշալի մասնագետներ են: Նման գործարքներում հարկ է լինում պայմանավորվել բազմաթիվ հարցերի շուրջ, եւ համենայն դեպս սկզբում, քանի դեռ ձեր փորձով որոշակի հմտություններ ձեռք չեք բերել, առավել ձեռնտու է ընտրել ձեզանից որեւէ մեկին կամ գտնել փորձառու մասնագետի, որը ձեզ կներկայացնի տարբեր շուկաներում:

Գոյություն ունեն բազմաթիվ կինո եւ հեռուստաշուկաներ, որ կազմակերպվում են ամեն տարի, եւ որտեղ մեկ շաբաթ ներկա են լինում կինո եւ հեռուստածրագրերի բազմաթիվ մատակարարներ: Փետրվարին դա Մոնտե Կառլոյի շուկան է, ապրիլին՝ Կաննի, հոկտեմբերին՝ դարձյալ Կաննի: Գործնականում ծրագրերի բոլոր մատակարարներն ու վարձատուները ժամանում են այս շուկաներից որեւէ մեկը: Այստեղ են գալիս նաեւ գնորդները՝ իմանալու համար, թե ինչ առաջարկ կա: Հազվադեպ են տեղում գործարքներ կնքվում, սակայն այնտեղ, համենայն դեպս, կարելի է ծանոթանալ շուկայում առկա արտադրանքին:

Մի այլ հնարավորություն է այստեղ որել է շուկա կազմակերպելը, որին կարելի է մի քանի օրով մասնակցելու հրավիրել ծրագրերի շատ իրավատերերի, որպեսզի նրանք ցուցադրեն իրենց արտադրանքը, եւ դուք էլ կցուցադրեիք ձեզ, կտեսնեիք, թե ինչն է մատչելի, ինչը՝ ոչ: Այսուհանդերձ, անհատական կարգով, ձեր միջոցների պայմաններում, ձեզ համար ծայրահեղ դժվար կլինեն որել է ծրագիր գնելը: Դուք ինքներդ նման ծախսեր չեք կարող թույլ տալ, իսկ նրանք էլ ձեր առանձին կայանների համար չեն գնա այդպիսի ծախսերի: Պետք է գտնել բոլորին ձեռնառու լավագույն տարբերակը:

ԱՄՆ-ում նույնպես կա նման համազգային շուկա, որտեղ հավաքվում են ամերիկյան հեռարձակողները: Այն կազմակերպում է հեռուստատեսային ծրագրերի կազմման բաժինների վարիչների ազգային ընկերակցությունը: Տարեկան մեկ անգամ նրանք շուկա են կազմակերպում, եւ ԱՄՆ-ի բոլոր կայանների «ծրագրավորողները» մեկ շաբաթ գալիս ու նայում են տարբեր կայանների ստեղծողները, որպեսզի պարզեն, թե ինչն է մատչելի շուկայում, մոտավորապես պարզեն գները: Երբեմն գործարքները կնքվում են հենց տեղում, իսկ, իբրեւ կանոն, ավելի ուշ:

Չափազանց կարեւոր է բանակցություններ վարելու հմտությունը: Կարելի է, թե ով է այն վարում՝ դո՞ւք խմբով, ձեր ներկայացուցիչը, թե ձեզ ներկայացնող մի երրորդ անձ: Կարելի է, որ մեծ տարբերություններ կան ծրագրի համար պահանջվող գնի եւ այն գնի միջեւ, որ ի վերջո վճարում է կայանը: Ծրագիրը հազվադեպ է վաճառվում նախնական գնով: Այնպես որ, երբ դուք գործ ունեք ծրագրեր մատակարարողների հետ, մի կարծեք, թե սկզբնապես նշված գինը հենց այն է, ինչ դուք պետք է վճարեք: Ավելի հավանական է, որ ձեզ նշանակալի զիջումներ անեն:

Այժմ դառնանք այն վերջին տաղանդին, որ պետք է ունենա լավ «ծրագրավորողը»: Նա պետք վստահ կերպով վերահսկի ծախսերը: Նա պետք է ազատորեն կողմնորոշվի իր կայանի բյուջեում: Սա այն բնագավառն է, որտեղ թերանալը կարող է կայանի բարեկեցությունն ավելի շատ խաթարել, քան որել այլ թերացում: Եթե ծրագրերի բաժնի տնօրենը արդեն ծրագրի շուրջ բանակցությունների փուլում հաշվի չի առնում իր որոշումների հետեւանքները, ապա նրա որոշումները կարող են դուրս գալ հսկողությունից: Նա կարող է գնել ավելի շատ ծրագրեր, քան հնարավոր է օգտագործել, իսկ դա փողի զուր վատնում է: Նա կարող է վճարել ավելի, քան կայանը հնարավորություն ունի վճարելու, իսկ սա սնանկանալու ուղիղ ճանապարհ է: Ծրագրավորողը պետք է հիշի, որ ինչքան էլ պետքական լինի տվյալ ծրագիրը, միշտ անհրաժեշտ է բացարձակապես վստահ լինել, որ այն կհավաքի հենց այն հեռուստալսարանը, որով ինքը շահագրգռված է: Դուք պետք է սովորեք «թիկունք ցույց տալ» այն, թեկուզ եւ հրապուրիչ ծրագրին, որը ձեզ համար չափազանց թանկ է, որը չի տեղավորվում բյուջեում եւ փնտրեք այլընտրանք: Պետք է մեկ անգամ էլ կրկնեմ. ծրագրավորողի աշխատանքը թվերի հետ խաղ է: Եթե դուք կոնկրետ ծրագիր եք փնտրում, պետք է ձեզ մոտ գրառեք. հեռարձակման ցանցի որ մասում եք այն տեղավորելու, ինչքան ժամանակ այն կհեռարձակվի, որ ժամին եթեր կգնա: Այնուհետեւ պետք է հաշվարկեք. ինչքան գումար այդ ընթացքում կաշխատեք, ինչքան գովազդային ժամանակ կվաճառեք, ինչ գնով եւ ում: Իսկ հետո պետք է հաշվել, թե ինչքան շահույթ եք ցանկանում այդ ընթացքում ստանալ: Եվ հիշեք, այդ թիվը պետք է բավականին մեծ լինի, որպեսզի ծածկի այդ ընթացքի կայանի բոլոր մնացած ծախսերը: Ձեր դեպքում մենք ցանկանում ենք, որ շահույթը կազմի կայանի հնարավոր գումարային եկամտի նվազագույնը 30%-ը: Այսինքն 70%-ը պետք է գնա կայանի շահագործման գումարային ծախսերին:

Այն, որ ձեզ նախագգուշացնում են, թե «չի կարելի ծրագրի համար վճարել ավելին, քան ձեր հնարավորություններն են», կատակ չէ: ԱՄՆ-ում կան կայաններ, որոնք սնանկացել են հենց այդ պատճառով: Պետք չէ ձգտել ծրագրի համար վճարել ինչքան հնարավոր է քիչ, պետք է պարզապես մտածել, թե որ ծրագիրն ինչքան եկամուտ կբերի եւ որ, ի վերջո, հենց դրանից եք դուք վճարում կայանի ամբողջ գործունեության համար:

Հարց.

*և՛հուսական շուկայում ծրագրերը սովորաբար վաճառում են որոշակի տարածքում, որոշակի թվով ցուցադրումների իրավունքով: Ինչպե՞ս է իրականացվում ծրագրերի վաճառքը այլ շուկաներում:*

և Համակարգը նույնն է: Երբ վաճառողի հետ բանակցություններ են սկսվում, դուք պայմանավորվում եք այն գինը, որ պատրաստ եք վճարել որոշակի ժամկետի համար, իսկ մնացած ամեն ինչ պայմանավորվում եք լրացուցիչ: Վաճառողներն, օրինակ, ձգտում են իրավունքները ձեզ վաճառել սահմանափակ ժամկետով, դուք էլ, բնականաբար, ցանկանում եք ավելի երկար ժամկետ (ասենք՝ չորս տարի) եւ ցուցադրումների առավելագույն քանակություն: Նորմալ առեւտուր է կատարվում: Եթե դուք միավորվում եք, ինչպես սովորաբար անում են ԱՄՆ-ի փոքր կայանները, ապա յուրաքանչյուր կայանի համար ծրագրի արժեքը նշանակալիորեն իջնում է, եւ սա կոպերացիայի գլխավոր առավելությունն է:

Պետք է հասկանալ, որ չնայած մենք անընդհատ ասում ենք «ֆիլմ ենք գնում», դա գնում չէ իբրեւ այդպիսին, այլ վարձակալություն: Մենք վճարում ենք պայմանավորված տարածքում, պայմանավորված ժամկետով ծրագիրն օգտագործելու իրավունքի համար: Նայեք հեռուստասերիալների գնման պայմանագրերը. ինչքան խիստ են նրանցում սահմանված այդ իրավական պայմանները:

Եվս մի հարց. ինչպես վճարել ծրագրերի համար: Վաճառողի երազանքն է ամբողջ գումարը ձեզանից ստանալ նախապես (այսինքն հարյուր տոկոսանոց կանխավճար): Հաշվի առնելով ձեր տնտեսության վիճակը՝ մոտակա ժամանակներս դուք, հավանաբար, միայն այդպես կկարողանաք արտասահմանյան ծրագրեր գնել, ընդամենը՝ վճարելով միայն կայուն արժույթով: Սակայն սա էլ բանակցությունների առարկա է, ինչպես վճարման ժամկետներն ու պայմանները:

Սա մեզ հանգեցնում է բարտերի խնդրին: Մեր օրերում նույնիսկ Ամերիկայում հեռուստակայանների գործարքների մեծ մասը բարտերային են: Դուք հասկանում եք, որ վաճառողը ցանկանում է իր ներդրման դիմաց հնարավորինս շատ փող ստանալ, իսկ ձեր խնդիրն է ստանալ հնարավորինս շատ հեռուստադիտող եւ վճարել հնարավորինս քիչ փող:

ԱՄՆ-ում հաճախ իրավատեր վաճառողը կայաններին առաջարկում է ծրագիր, որում գովազդային միջարկությունների կեսը (երբեմն էլ կեսից ավելին) արդեն լրացված է: Կայանները պարտավորվում են այդ ծրագրերը ցուցադրել արդեն տեղադրված գովազդներով եւ իրավունք ունեն մնացած գովազդային միջարկությունները լրացնել իրենց գովազդային պատվերներով: Նման դեպքերում կայանները կարող են ծրագրերը նույնիսկ անվճար ստանալ, չէ՞ որ վաճառողն արդեն ծածկել է իր ծախսերը եւ նույնիսկ շահույթ է ստացել: Այսպես են շատ կայաններ ստանում, օրինակ, «Ճաշից հետո ՈՒՌՊ Դիսնեյի հետ» ծրագիրը, որի մասն են կազմում նաեւ Չիպի եւ Դեյլի մասին հանրահայտ մուլտֆիլմերը:

Ես դժվարանում եմ ասել, թե սա որքան իրական է այսօր Ռուսաստանում, թեպետ «Ինտերնյուս Ինտերնեյշնլ»-ի մեր մոսկովյան գործընկերները մեզ ասացին, թե Կենտրոնական հեռուստատեսությունը հենց այդպես է ստացել մի ամբողջ շարք արեւմտյան ծրագրեր: Համենայն դեպս պետք է իմանալ նաեւ աշխատանքի այդ ձեւի մասին:

Վերջում այն մասին, թե ինչպես են կազմվում ծրագրեր ձեռք բերելու պայմանագրերը: Ըստ էության դա վարձակալության սովորական պայմանագիր է, եւ նրանում մեզ համար որեւէ նոր բան չկա: Մանրամասն ու միանշանակ նշված ու նկարագրված են ծրագիրը, նրա ցուցադրման ժամկետները, պարբերականությունը եւ պայմանները, սահմանված են այն կայանին մատակարարելու պայմանները եւ հոլովակների հետագա ճակատագիրը, նրանում գովազդի առկայությունը, վճարման ձեւն ու ժամկետները: Ռուսական գիտակ մասնագետները ավելացնում են նաեւ, որ ներկա պայմաններում, երբ ձեզ մոտ ծաղկում է ծրագրահեռնությունը, նման պայմանագրերում պարտադիր կերպով պետք է լինի նաեւ հեղինակային իրավունքի շուրջ հավակնությունների դեպքում երրորդ անձանցից ձեր կայանի իրավական պաշտպանության մասին կետ: Եվ որ պակաս կարելու չէ, պետք է պահանջել, որ վաճառողը պայմանագրի առանձին տողով հաստատի տվյալ ծրագիրը Ռուսաստանի տարածքում վաճառելու իր իրավունքի օրինականությունը:

Եվ ամենավերջինը. ինչքան էլ դուք լավ իմանաք ծրագրերի շուկան, մի ծուլացեք գոնե ամիսը մեկ անգամ կազմելու բոլոր ծրագրերի եկամտաբերության ամփոփ աղյուսակ: Մովորություն դաճրեք նրանում նշել, թե ինչքան եք վճարել յուրաքանչյուր ծրագրի համար,

այդ ծրագրերից ինչքանն էք արդեն օգտագործել, ինչքան գովազդային ժամանակ էք վաճառել նրանցում եւ յուրաքանչյուր ծրագրից ինչքան փող է ստացել կայանը: Այստեղ պետք է մտցնել նաեւ վրանկ ծախսերը՝ ծրագրերի առաքման, հեռահաղորդման, մեր դեպքում նաեւ՝ թարգմանության ու հնչյունավորման:

## XXII ՔԻՉ ԾԱԽՍԱՏԱՐ ՏԵՂԱԿԱՆ ԱՐՏԱԴՐՈՒԹՅՈՒՆ

Այսօրվա տեղեկատվական միջավայրում, գովազդից եկամուտների համար ավելի ու ավելի սրվող պայքարի պայմաններում, փոքր եւ միջին հեռուստակայանները պետք է եկամուտներ ստանալու նոր ուղիներ փնտրեն եւ բարձրացնեն իրենց վարկը տեղական գովազդատուների աչքում: Հեռուստատեսային կայանի համար եկամուտներ ապահովելու ամենից քիչ գնահատված ոլորտներից մեկը արտադրությամբ զբաղվող ստորաբաժանումներն են: Չեր առկա կառույցները, հավանաբար, ունեն ձեր հաճախորդների պատվերով որակյալ գովազդային ծրագրեր արտադրելու եւ հիանալի տեսա(ձայնա)հոլովակներ թողարկելու համար անհրաժեշտ սարքավորումների մեծ մասը: Փոքր հեռուստակայանների մեծ մասը չունի մոնտաժային ստուդիաներ, այդ պատճառով դրա հետ կապված ցանկացած աշխատանք պատվիրվում է մոտակա խոշոր կայանի մոնտաժային կայանում: Սա հեռուստակայանի կորցրած եկամուտ է, որը կարելի է վերադարձնել:

### ***Սարքավորումների պահանջումը***

Երկրի ամենափոքր եւ ամենամեծ հեռուստակայաններում տեղեկատվական ծրագրեր պատրաստելիս մեծ տարբերություններ կան, սակայն սարքավորումները հիմնականում նույնն են: Տարբերությունը միայն գներն են. սովորաբար ինչքան բարձր է գինը, այնքան սարքավորումն առավել որակյալ է եւ կարող է ավելի երկար ծառայել: Ստորեւ տրվում է այն սարքավորումների ցանկը, որ փոքր հեռուստակայանը կարող է օգտագործել իր արտադրական ստորաբաժանումներում:

### ***Շարժական էլեկտրոնային արտադրական սարքավորումներ***

**Տեսախցիկ** և Այսօր նախընտրում են 3 ինտեգրալ սխեմաներով ԼԿՍ (լիցքային կապով սարքավորում, կիի - տԲՌ-ՏՐ ր ջՌԴՍՉՏՏ րՉջՖ) հեռուստախցիկը: Այս խցիկով ստացվում են բարձրորակ պատկերներ եւ էլեկտրաճառագայթային խողովակը տարին կամ երկու տարին մեկ անգամ փոխելու կարիք չկա: Ինտեգրալային սխեմաներով խցիկները նաեւ առավել հուսալի են, քան էլեկտրաճառագայթային խողովակով խցիկները եւ հաճախակի կարգաբերում չեն պահանջում: Արտադրողների մեծ մասն այսօր արտադրում է հենց ինտեգրալային սխեմաներով խցիկներ, որոնք միակցվելով տեսամագնիտոֆոնին, դառնում են թեթեւ «կամկորդեր»:

**Տեսամագնիտոֆոն** և Հիմնական արտադրողները թողարկել են ոչ թանկ սարքեր՝ հիմնվելով S-VHS եւ Hi8 ստանդարտների վրա (արդյունաբերական Betacams ստանդարտը նույնպես մատչելի է, սակայն առավել թանկ արժե): Եթե ձեր դրամական միջոցները սուղ են՝ դրանք համալիր շարժական սարքավորումների հոյակապ ստանդարտներ են:

**Լուսավորման սարքեր** և 2 կամ 3 բաց կամ լինգային լուսարձակներով լուսավորող սարքերի համալիրը բավական կլինի: Լուսավորող սարքավորման լավ համալիրը ներառում է նաեւ լուսարձակ սարքերի փականակները, շրջանակները եւ լուսավորության լավագույնս կառավարման համար անհրաժեշտ դիֆուզիոն նյութերը: Լավ լուսավորությունը ձեր տեսաարտադրանքում բարձրորակ պատկերներ ստանալու բանալին է:

**Խոսափողեր** և Մի քանի սեղմակ-խոսափող եւ ձեռքի խոսափող ունենալը պարտադիր է: Ստուգեցեք, որ նկարահանումների ժամանակ ունենաք խոսափողերի պահեստային մարտկոցներ:



## ***Ֆիլմի աշխատանքներն ավարտելու համար անհրաժեշտ սարքավորումներ***

Ֆիլմի աշխատանքները սովորաբար կարող են ավարտվել հենց հեռուստակայանի ունեցած սարքավորումներով: Այդ պատճառով հեռուստակայաններն արդեն ունեն անհրաժեշտ սարքավորումների մեծ մասը:

***Մոնտաժային տեսամագնիտոֆոններ*** և Ֆիլմի աշխատանքներն ավարտելու համար ձեզ անհրաժեշտ է առնվազն երեք տեսամագնիտոֆոն՝ երկուսը վերարտադրող, մեկը՝ տեսագրող: Վերարտադրող տեսամագնիտոֆոններից մեկը պետք է ունենա լինի այն նույն ստանդարտի, որով կատարել էք նկարահանումները: Դա օգտագործվում է շարժական սարքավորումներով կատարած նկարահանումների վերարտադրության համար: Մյուս տեսամագնիտոֆոնը կարող է այլ ստանդարտների միկշեր («խառնիչ») լինել, կախված նրանից, թե ինչպիսի ստանդարտներ ունի տվյալ պահին ձեր հեռուստակայանը, պատճենների ինչ ստանդարտներ են օգտագործում ձեր շուկայի մյուս հեռուստակայանները, ինչ ստանդարտ էք դուք օգտագործում հեռուստածրագրերը կազմելիս եւ ինչ ստանդարտ է օգտագործում ձեր նորությունների բաժինը:

***Ժամանակային բացվածքի կանոնավորիչներ*** և Ժամանակային բացվածքի կանոնավորիչները համաժամանակացնում են տեսամագնիտոֆոնների ազդանշանները, եւ դուք կարող եք տեսամիկշերի վրա պատրաստել հատուկ էֆեկտներ: Դրանք ձեզ հնարավորություն են տալիս նաեւ կարգավորելու տեսաժապավենների պատկերների մակարդակները: 1/2 դյույմանոց ստանդարտների նմանօրինակները տեղադրված են ժամանակային բացվածքի կանոնավորիչների մեջ: 1 եւ 3/4 դյույմանոց ստանդարտով տեսամագնիտոֆոնների մեծ մասը պահանջում է ժամանակային բացվածքի արտաքին կանոնավորիչներ:

***Մոնտաժային հսկիչներ*** և Կարող են լինել մեկ վերարտադրող եւ մեկ տեսագրող սարքեր կառավարող պարզագույն մոնտաժային համակարգերից մինչեւ համընդգրկուն համակարգչային մոնտաժային համակարգեր, որոնք կառավարում են մոնտաժային ստուդիայի բոլոր սարքերը: Ձեզ անհրաժեշտ է առնվազն A/B տիպի մոնտաժային համակարգ, որը 2 վերարտադրող եւ մեկ տեսագրող սարքեր է կառավարում:

***Տեսամիկշեր*** և Կարող են լինել 10 մուտքերով ոչ մեծ I M/E (միկշերավորում/էֆեկտներ) միկշերներից մինչեւ ներդիր թվային էֆեկտներով 3 M/E տիպի տեսամիկշերներ:

***Չայնամիկշերներ*** և Չայնային վահանակը հնարավորություն է տալիս միատեղել մեկնաբանների, դերասանների ձայնն ու երաժշտությունը՝ գովազդային ծրագրի ձայնային ուղեկցում պատրաստելու համար: Վահանակների մեծ մասը պատրաստված է ստերեոֆոնիկ ռեժիմով աշխատելու համար: Եթե դուք ընդունակ եք եթեր հեռարձակել ստերեոֆոնիկ գովազդային ծրագրեր, ապա ինչո՞ւ դրանք չպատրաստել հենց ստերեո ռեժիմով: Երկրորդ ձայնախողովակն անհրաժեշտ է օգտագործել բոլոր տեղեկատվական ռեպորտաժները բնական ձայներով ձեւավորելու համար:

***Տեքստային գեներատոր = տիտրավորող մեքենա*** և Տառերի գեներատորներն օգտագործվում են էկրանին գրաֆիկական տեղեկատվություն եւ տեքստ հարմարեցնելու համար:

***Տեսամոնիտորներ*** և Ձեզ եւ ձեր մոնտաժային ստուդիային անհրաժեշտ է առնվազն մեկ բարձրորակ գունավոր հեռուստատեսային մոնիտոր: Մնացածների մեծ մասը կարող է լինել ոչ մեծ գունավոր կամ սեւ և սպիտակ մոնիտոր:

***Ստուգիչ սարքեր*** և Ազդանշանների չափսի մոնիտորը եւ վեկտորոսկոպը ստուդիայում օգտագործվում են տեսաազդանշանները ղեկավարելու համար, որպեսզի դրանք լինեն կապի Դ-աշնային կոմիտեի սահմանած շրջանակներում: Ստուգիչ ազդանշանների գեներատորը անհրաժեշտ է արտադրական սարքավորումների համապատասխանեցման համար:

## ***Կադրային եւ բյուջետային քաղաքականություն***

Փոքր կայանները, սովորաբար, սկսնակների համար «փորձադաշտ» են, այդ պատճառով դժվարանում է այնպիսի տաղանդավոր մարդիկ գտնելն ու պահպանելը, ովքեր

կարող են հաճախորդների հետ երկարաժամկետ կապեր հաստատել: Հաճախորդը, որին դուք համոզել եք իր նախագիծն ավելի խոշոր հեռուստակայանի չտրամադրել, կարող է մեկ վայրկյանում հրաժարվել ձեզանից, եթե ձեր մոնտաժի մասնագետը չգիտի իր անելիքը կամ՝ եթե ձեր օպերատորը բերում է չնկարված ժապավեն:

Ձեր փոքր հեռուստակայանում պետք է լինի արտադրական բաժնի պետ: Քանի որ դուք սկսում եք ոչ մեծ արտադրական բաժնից, այդ մարդը գովազդային արտադրանքի թողարկման համար անհրաժեշտ ամեն ինչ պետք է կարողանա անել: Բաժնի ընդլայնմանն ու ծանրաբեռնվածության մեծացմանը զուգահեռ այդ պաշտոնը վարող մարդը կսկսի մասնագիտորեն զբաղվել արտադրական բաժնի հավանական հաճախորդների հետ կապերով: Արտադրական բաժնի պետը կհամակարգի հաճախորդների ու անձնակազմի հետ օրացույցային պլանավորումը, կզբաղվի մատակարարումներով, կայանի արտադրական ծառայություններով եւ այլն:

Օպերատորը բոլոր տեսածրագրերը նկարահանում է կայանից դուրս: Այդ մարդը պետք է լուսավորող սարքերով աշխատելու հմտություն ունենա, եւ անհրաժեշտ է, որ նա կարողանա հեշտությամբ շփվել հաճախորդի հետ՝ տեսաֆիլմի մասին վերջինիս պատկերացումների մասին տեղեկություններ ստանալու նպատակով: Օպերատորի ծառայություններից կարող են օգտվել նաեւ ձեր գովազդային եւ հասարակական կապերի բաժինները՝ արտագնա նկարահանումներ կատարելու համար:

Տեսամոնտաժողը փաստորեն գովազդային ծրագիրը դարձնում է մեկ ամբողջական նյութ: Այդ անձը պետք է կատարելապես տիրապետի տեխնիկային, ինչպես նաեւ՝ օժտված լինի ստեղծագործելու ունակություններով: Տեսամոնտաժողը նաեւ կարող է երեկոյան կամ առավոտյան լուրերի թողարկումների ժամանակ հանդես գալ իբրեւ տեխնիկական տնօրեն: Ձեր տեխնիկական ցիկլից կախված՝ մոնտաժային աշխատանքների ժամանակ կարող է անհրաժեշտ լինել նաեւ ժապավենների հետ աշխատող մեկ օպերատոր: Նա տեղադրում եւ հանում է ժապավենները, կարգաբերում տեսամագնիտոֆոնները: Այդ անձնավորությունն անհրաժեշտ է այն ժամանակ, երբ տեսամագնիտոֆոնները ստուդիայում չեն եւ հարմար չեն տեղավորված: Այս հաստիքում աշխատելը տեսամոնտաժող դառնալու լավ փորձաշրջան է:

Այդ անձնակազմը (արտադրական բաժնի պետ, արտագնա նկարահանումների օպերատոր, տեսամոնտաժող եւ անհրաժեշտության դեպքում՝ ժապավենների հետ աշխատող օպերատոր) ձեզ հնարավորություն կտա ժամը 9ևից 17ևը զբաղվել արտադրական գործունեությամբ: Սովորաբար, կախված նախագծի բարդությունից, դուք կարող եք կատարել օրական երկու նկարահանում եւ ֆիլմի աշխատանքները ավարտելու երկու ցիկլ: Եթե անձնակազմին ավելացնեք եւս մեկ հոգի, որ կաշխատի ժամը 13ևից 21ևի հերթափոխում, ապա հնարավորություն կունենաք երեկոյան իրականացնելու տեսամոնտաժի աշխատանքներ, ինչպես նաեւ նրան ցերեկներն աշխատեցնելու իբրեւ տեսամոնտաժողի կամ օպերատորի օգնական կամ լուրերի այլ թողարկումների տեխնիկական տնօրեն:

## ***Աշխատավարձ***

Արտադրությամբ զբաղված անձնակազմի աշխատավարձը սովորաբար թելադրվում է սպառողական շուկայի չափսերով, սակայն, հատկապես ոչ մեծ կայանների համար, տաղանդավոր անձնակազմ հավաքելը շատ դժվար է: Ոչ մեծ հեռուստակայանի աշխատակիցներին տրվող առավելություններից մեկը բազմազանությունն է: Այդ կայանների անձնակազմը հեռուստատեսության բազմաթիվ ոլորտներում մեծ փորձ է ձեռք բերում: Որոշ հեռուստակայաններում արտադրական անձնակազմը զբաղվում է գովազդի հետ կապված եւ հասարակական նախագծերով, իր աշխատանքում լավագույնս յուրացնում է տեխնիկան եւ սերտ շփումների մեջ է դեկավարության հետ: Սա իրենց կարիերան հեռուստատեսությունում սկսող մարդկանց համար լավ ուսուցան է: Փորձեք գտնել մի քանի օժտված անձ, ովքեր կարող են երկարատե կապեր հաստատել հաճախորդների հետ: Այնուհետեւ, ի լրումն առավել բարձր աշխատավարձի, ջանացեք գտնել նրանց ձեզ մոտ պահելու այլ խթաններ ու շարժառիթներ:

Նրանց ներգրավեք հեռուստատեսային կայանի կառավարման «շրջանակի» մեջ: Նրանք առավել խրախուսված կլինեն, եթե զգան, որ աշխատանքային գործընթացի

մասնակից են եւ ոչ թե սոսկ «կոճակ սեղմող»: Դուք նաեւ կտեսնեք, որ այդ մարդիկ հաճախ նոր գաղափարներ են առաջ քաշում, առաջարկում են նոր տեխնոլոգիաներ, որոնք կարող են խնայել ձեր հեռուստակայանի փողերը եւ լինել ավելի արդյունավետ: Նրանք կարող են նաեւ օգնել փոքրացնելու կայանի տեխնիկական եւ ստեղծագործական աշխատակիցների միջեւ խզումը:

Ձեր արտադրական անձնակազմին թույլատրեք զբաղվելու անհատական նախագծերով: Քանի դեռ այդ նախագծերը չեն խանգարում հեռուստակայանի բիզնեսին, դրանք կարող են օգնել արտադրական անձնակազմի ստեղծագործական աճին եւ նոր գաղափարների ու տեխնոլոգիաների կիրառման հնարավորություն գտնելուն:

Սահմանեք արտադրական անձնակազմի խրախուսման կամ պարգևատրման համակարգ: Անձնակազմի խթանիչներից որեւէ մեկն ավելի արդյունավետ չի կարող լինել, քան վարձատրությունն արտադրողականությունից կախման մեջ դնելը: Սահմանեք ամսվա կամ եռամսյակի խնդիրները եւ դրանք կատարելու համար պարգևատրեք անձնակազմին:

Արտադրական բաժինը պետք է աշխատի եկամուտների ու ծախսերի բյուջեի հետ, ինչպես այդ անում են իրացման ու նորությունների բաժինները: Անշուշտ, կարելու է, որ ծախսերը մանրագնին վերահսկվեն եւ ուշադրության կենտրոնում լինեն: Նույն կերպ անհրաժեշտ է մանրագնին վերահսկել եկամուտները: Բացահայտեք եկամուտների նոր, նախկինում անհայտ աղբյուրներ՝ պարզելով, թե ձեր հաճախորդներն ինչպես են արտադրական նպատակներով ծախսում իրենց միջոցները: Օրինակ, հնարավոր է հայտնաբերեք, որ ձեր հաճախորդների մի մասը գովազդային հոլովակները VHS ստանդարտով բազմացնելու համար այլ կազմակերպությունների է դիմում, քանի որ դուք չեք կարող մեծ քանակի պատճեններ պատրաստելու համար ընդունելի գին առաջարկել: Հնարավոր է, որ պատճանահանման ծառայություններ մատուցելը ավելացնի ձեր եկամուտները:

### ***Ստեղծագործական ծառայություններ***

Ցանկացած գովազդատու կարող է խցիկի առջեւ գովերգել իր ապրանքը՝ թվարկելով նրա բարենասնությունները: Սակայն կարող է, արդյոք, դա արդյունավետ գովազդ լինել: Ստեղծագործական ծառայությունների բաժնի ղեկավարը կարող է տարբերակել սովորական ինքնագոհ գովազդային հոլովակը եւ այն հոլովակը, որը կարող է հեռուստադիտողների ուշադրությանն արժանանալ գովազդային ընդհատման քառսային կուտակումների մեջ:

Ստեղծագործական ծառայությունները գովազդային հայեցակարգի ստեղծում ու իրականացում են ենթադրում: Դա կարող են իրականացնել տարբեր մարդիկ՝ կախված ձեր անձնակազմի մակարդակից: Ստեղծագործական ծառայությունների բաժնի ղեկավարը գլխավորապես հանդես է գալիս իբրեւ գովազդային ստուդիայի դիրիժոր՝ գովազդային ծրագրի ստեղծման ու արտադրության ընթացքում ներկայացնելով հեռուստատեսային կայանի անմիջական պատվիրատուին: Որոշ հեռուստակայաններում նա աշխատանքների մեջ է ներգրավվում իրացման հարցերի քննարկման ամենավաղ փուլում եւ իրացման բաժնում տեղական հեռանկարային պատվիրատուների ծրագրերի եթեր հեռարձակման հարցը քննարկողներից գլխավորն է: Հեռանկարային պատվիրատուների հետ աշխատող մասնագետը նրան է տրամադրում պատվիրատուի մասին ողջ տեղակատվությունը: Ստեղծագործական բաժնի ու իրացման բաժնի մասնագետները կարող են այնուհետու հանդիպել պատվիրատուին՝ նրա կարիքներն ու ցանկությունները պարզելու համար: Այն բանից հետո, երբ իրացումն իրականացված է, իրացման բաժնի ներկայացուցիչը կարող է զբաղվել այլ պատվիրատուներով, մինչ ստեղծագործական ծառայության աշխատակիցը զբաղվում է արտադրական գործընթացներով: Հենց որ գովազդային հոլովակը պատրաստ է եւ արժանացել է պատվիրատուի հավանությանը, ստեղծագործական ծառայությունների բաժնի ղեկավարն այն փոխանցում է հեռարձակման ծառայությանը:

*Որոշ հեռուստակայաններ գերադասում են նոր գաղափարների ու մոտեցումների մշակումը հանձնարարել ծրագրերի արտադրության բաժնին: Առավել լավ ու արդյունավետ է, երբ ստեղծագործական մշակումների համար պատասխանատու անձնակազմն աշխատում է գովազդային (իրացման) բաժնի կազմում: Նման միավորումն ու*

*համագործակցությունն ուղղված են ինչպես ողջ արտադրական բաժնի այնպես էլ կայանի առանձին հեռարձակման ծրագրերի ստեղծագործական ռազմավարության զարգացմանը:*

### **Արտադրական ծառայություններ**

Ձեր արտադրական բաժինը պետք է ինքը պատվիրատուներին առաջարկի իր ծառայությունները, ինչպես այդ անում է իրացման բաժինը: Դա կարելի է իրականացնել տարբեր եղանակներով:

Նախ՝ հրապարակեք արտադրական գների ցանկը: Որոշեք, թե ինչ ծառայություններ կարող է առաջարկել ձեր ստեղծագործական բաժինը եւ ինչ արժեքն այդ ծառայությունները: Այնուհետեւ, սահմանեք գները եւ մի շեղվեք դրանցից: Եթե դուք համարում եք, որ ձեր արտադրական ծառայություններն ինչևոր բան արժեն եւ դրանք ներկայացնում եք համապատասխան ձեռք, ապա այդպես կհամարի նաեւ ձեր պատվիրատուն: Փոքր շուկաներում շատ հեռուստակայաններ արտադրական ծառայությունները մատուցում են անվճար: Սրանով փորձ է արվում պատվիրատուին համոզելու, թե նրանք իրենց փողի դիմաց ինչ-որ արտակարգ մի բան են ստանում: Սա դժվար կլինի սկզբում, սակայն եթե դուք առաջարկում եք մասնագետ անձնակազմի պատրաստած որակյալ ապրանք, ապա հաճախորդներ կլինեն: Փոստային հրատարակություններում գտեք այն գները, որոնցից օգտվում են ձեր հաճախորդները եւ պարզեք, թե շուկայի մյուս հեռուստակայաններն ինչ գին են առաջարկում:

Ձեր գները համապատասխանեցրեք աշխատանքի այն որակին, որ կարող է ապահովել ձեր կայանը: Ձեր արտադրական ծառայություններն առաջարկեք միասնական սակագնի հիման վրա. մեկ գին արտագնա նկարահանումների համար եւ մեկ գին՝ ֆիլմն ավարտելու աշխատանքների համար: Մոնտաժային ստուդիաների մեծ մասն ունի ֆիլմն ավարտելու աշխատանքների բազային գներ: Դրանք սովորաբար ներառում են տեսամոնտաժողի աշխատանքի, տեսամիկչերի եւ երեք տեսամագնիտոֆոնների օգտագործման սակագները: Եթե պատվիրատուն կարիք ունի թվային էֆեկտների, կամ տեքստային զենեքատորի ապա գները սկսում են բարձրանալ: Գների բարդ ցանկը նոր պատվիրատուին, որը չի հասկանում տեխնիկական տերմինները, շփոթեցնում են: Այդ պատճառով ձեր կայանի պատվիրատուները կգնահատեն սակագների պարզ համակարգը:

Ձեր սեփական միջոցներն օգտագործեք հենց ձեր արտադրական ծառայությունները գովազդելու համար: Եթե դուք զբաղվում եք գովազդային ծրագրերի պատրաստմամբ ու հեռարձակմամբ, ապա ինչն<sup>օ</sup> սեփական արտադրանքը չառաջարկել նույն ձեռքով: Թող ձեր արտադրական բաժինն ինքն իր մասին գովազդային հոլովակ պատրաստի, այնուհետեւ այն եթեր հեռարձակի: Դա նոր բիզնես սկսելու հրաշալի ուղի է:

Բոլորը գիտեն, որ հեռուստատեսությունը գովազդի ամենաարդյունավետ միջոցն է: Ձեր արտադրական բաժինն ու ստեղծագործական բաժինն օգտագործեք այն հաճախորդների համար տեսա(ձայնա)շնորհանդեսներ պատրաստելու նպատակով, ովքեր սովորաբար չեն օգտվում հեռուստատեսային գովազդի ծառայություններից: Որոշ հեռուստակայաններ նման հոլովակներ պատրաստեցին բժիշկների ու հիվանդանոցների մասին: Նրանք նաեւ տեսաֆիլմեր են պատրաստում դպրոցների ու համալսարանների, տեղական գարեջրագործարանների, փաստաբանների, առեւտրական կենտրոնների, քաղաքական գործիչների, այլումինի արտադրության ընկերությունների, շոկոլադի պետական ֆաբրիկաների, եկեղեցիների եւ այլ կազմակերպությունների համար:

Ձեր արտադրական ծառայությունները գովազդեք տեղական եւ տարածաշրջանային թերթերում: Այլ քաղաքի նույնիսկ մեկ հաճախորդի համար կատարված արտագնա նկարահանումը կփոխհատուցի ձեր գովազդի ծախսերը:

Ձեր հաճախորդներին միաժամանակ ստեղծագործական ծառայություններ, արտադրական հնարավորություններ եւ եթերային ժամանակ առաջարկելը հզոր շուկայական լծակ է, որը կարող է ձեր կայանին առավելություն տալ մրցակիցների նկատմամբ՝ ընդամին կատարելագործելով ձեր հիմնական գործունեությունը:

# XXIII ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԵՌՈՒՍՏԱԿԱՅԱՆԻ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ

## *Ուելն Գոդսի, ԿՕՍՏ կայանի գլխավոր մենեջեր*

Ստորեւ կներկայացնենք մեր կայանի՝ ԿՕՍՏի կառուցվածքը: Այն գտնվում է Նյու Մեքսիկո նահանգի Ալբուերք քաղաքում, եւ այդ խոշոր քաղաքի ութ եթերային կայաններից մեկն է: Այն ABC հեռուստացանցի դուստր կայաններից է եւ պատկանում է այն կորպորացիային, բաժնետիրական ընկերությանը, որը վերահսկում է հայտնի Պոլտցերների ընտանիքը՝ Մեն Լուիից (Միսսուրի նահանգ):

ԿՕՍՏ-ն իր ծրագրերը հեռարձակում է 1,5 միլիոն բնակչությանը տարածքում: Նրա հեռարձակման տարածքն ընդգրկում է համարյա ողջ Նյու Մեքսիկո նահանգը, ինչպես նաեւ Կոլորադո եւ Արիզոնա նահանգների մի մասը: Դա համարյա 510 հազար անհատական բնակարան է: Ալբուերք քաղաքում է գտնվում մեր կենտրոնական կայանը, որի մասին էլ կխոսենք: Բացի այդ, նահանգի հարավային մասում ունենք երկու փոքր կայաններ, որոնք սարքավորված են հզոր արբանյակային վերահեռարձակիչներով, ինչպես նաեւ՝ առանձին փոքր շրջաններում ունենք 82 փոքր հզորության վերահաղորդիչներ: Սրանք կենտրոնական կայանի հետ կապված են միկրոալիքային ռելեային գծերով: Կայանը շուրջօրյա հեռարձակում է իրականացնում:

Ես չեի ցանկանա, որ ստորեւ շարադրվածն ընկալվեր իբրեւ ինչևոր մի անփոփոխ բան: Մենք պարբերաբար փոխում ենք կայանի կառուցվածքը: Ես կայան եմ եկել վեց տարի առաջ եւ որոշ ճշգրտումներ եմ մտցրել: Կառուցվածքը ճկուն բան է: Դա բոլորովին էլ ինչևոր պատվիրան չէ, որ ընկերությունը տվել է մենեջերին, թե՛ այս է, սրանով ղեկավարիր կայանը: Դա մի կառուցվածք է, որին ինքս եմ հանգել՝ ելնելով նրանից, թե ինչպես պետք է կազմակերպել աշխատանքը: Եվ ԱՄՆ-ում համարյա բոլոր կայաններն այդպես են անում: Չեն լինում ճիշտ կամ սխալ ճանապարհներ: Կան կառուցվածքային լուծումներ, որոնք մենք իրականացրինք այն պատճառով, որ մեր կոնկրետ աշխատողներն ունեին կոնկրետ ընդունակություններ: Սակայն սկզբունքորեն մեր կայանի կառուցվածքը բավականին տիպական է միջին ամերիկյան կայանի համար:

Պատկերավորության համար ներկայացնում ենք կառուցվածքի սխեման: Թեպետ գոյություն ունի կայանի աշխատանքի վերահսկողության, ինչպես նաեւ «հակադարձ կապի» ղեկավարման մի քանի ուղի, ամենից հաճախ կապն իրականացվում է հենց այնպես, ինչպես ցուցադրված է սխեմայի գծերով: Մենք դավանում ենք «ենթակայության շղթայի» սկզբունքին, եւ եթե ինձ անհրաժեշտ է իմանալ, թե ինչ է պատահել, ասենք տեխնիկական բաժնի որեւէ աշխատակցի հետ, ես ինձ մոտ եմ հրավիրում ոչ թե այդ աշխատողին, այլ նրան, ով պատասխանատու է ամբողջ բաժնի համար, այսինքն՝ գլխավոր ինժեներին: Եվ ենթակայության այս համակարգը, մեր կարծիքով, ամենախելամիտն է, հակառակ դեպքում վերին օղակի յուրաքանչյուր մենեջեր ստիպված կլիներ անդրադառնալ յուրաքանչյուր բաժնի ամեն մի մանրուքի, ամեն մի կազմակերպական ու տեխնիկական անհամապատասխանության. չափազանց խառնաշփոթ կլիներ՝ առանց լուրջ արդյունքների:

Թող որ այդ այնքան էլ համեստ չլինի, այսուհանդերձ, սկսենք սխեմայում 1 համարով նշված դիրքից: Գլխավոր մենեջերը կամ տնօրենը ես եմ: Իմ գործարար պարտականությունների շրջանակը ձեզ հավանաբար ծանոթ եւ հասկանալի է: Միակ մարդը, ով մշտապես ուղղակիորեն աշխատում է ինձ հետ, գործադիր քարտուղարն է: Այդ կինն է օգնում ինձ վարելու ողջ գրագրությունը, կազմում խորհրդակցությունների եւ իմ հանդիպումների գրաֆիկը եւ ընդհանրապես աշխատում է թեթեւացնել իմ ամենօրյա հոգսերն ու պաշտպանել տիպություններից:

Նորությունները մեր կայանի ոգին են եւ նրա եկամտի հիմնական աղբյուրը, այդ պատճառով սկսենք նորությունների բաժնից: Այն իր աշխատանքում ամբողջովին անկախ է, նրա տնօրենը հաշվետու է անմիջականորեն կայանի պետի առջեւ:

Նորությունների բաժնի կառուցվածքը ձևավորվել է՝ ելնելով նրա հիմնական տեղեկատվություն հավաքելու գործառնության: Հիմնականում ողջ տեղեկատվությունը հավաքելու է կոչված Ալբուքերքում՝ գլխավոր կայանում գտնվող նորությունների բաժինը: Սակայն մենք ունենք նորությունների ես երկու բյուրո (եւ կառուցվում է երրորդը) նահանգի մյուս մասերում: Դրանցից մեկը (2 լրագրող եւ 2 օպերատոր) գտնվում է նահանգի մայրաքաղաքում՝ Սան Ֆե քաղաքում, մյուսը տեղակայված է նահանգի հարավարեւելքում՝ Ռոստելում. այստեղ 12 մարդ է աշխատում: Քանի որ երկու բյուրոներն էլ կայանի հետ կապված են միկրոալիքային գծերով, տեղեկատվության փոխանցման դժվարություններ չեն առաջանում: Ի լրումն ԿՕՍՏԿի պատրաստած նորությունների, այդ տեղական բյուրոները թողարկում են իրենց տեղական նորությունները:

Նորությունների բաժնի տնօրենն ամեն օր վաղ առավոտյան անց է կացնում առաջին թուցկաժողովը (երկրորդը՝ ճաշից հետո), որի ժամանակ առաջադրանքների գծով խմբագիրը խմբագրական առաջադրանքները բաշխում է լրագրողներին եւ նկարահանող խմբերին: Նախապես պարտադիր կազմվում է այն թեմաների եւ իրադարձությունների ցուցակը, որոնք կարող են հետաքրքրություն ներկայացնել, եւ բաժնի աշխատակիցները ձգտում են նախապես հաշվարկել, թե յուրաքանչյուր սյուժեն ինչքան ժամանակ կարող է տևել, չէ՞ որ նորությունների ծրագրի գումարային տեղադրությունն ուղիղ կես ժամ է:

Առավոտյան թուցկաժողովից հետո առաջադրանքների գծով խմբագիրը նորությունների բաժնում տեղադրված գրատախտակի վրա նշում է, թե ով ինչ է նկարահանելու, որպեսզի եւ պրոդյուսերները, եւ լրագրողները, եւ օպերատորները միշտ գործերին իրազեկ լինեն: Արտագնա նկարահանումների մեկնած խմբերը նորությունների բաժնի հետ կապ են պահպանում ռադիոհեռախոսներով, իսկ ուղղաթիռն ու երկու ավտոբուսներն ունեն միկրոալիքային «շրջադիտակներ» («պերիսկոպ» - սարք, որը ուղիղ հաղորդումներ է առաքում կայանի հեռարձակման աշտարակ), որոնց օգնությամբ կարելի է իրադարձությունների վայրից ուղիղ ռեպորտաժներ վարել:

Նորությունների ծրագրի թողարկումը, հավաքված տեղեկատվությունը եթեր հեռարձակելը գործադիր պրոդյուսերի եւ նրան ենթակա՝ առանձին հաղորդումների կամ նորությունների թողարկումների պրոդյուսերների գործն է: Պրոդյուսերն ընդունում կամ մերժում է լրագրողների բերած նյութը, որոշում է, թե ինչպես եւ ինչ տեսքով նյութը եթեր հեռարձակել, ինչ հերթականությամբ են հաղորդվելու սյուժեները, ինչքան կտեսեն դրանք. մի խոսքով նա ծրագրի ռեժիսորի դեր է կատարում: Իհարկե, ծրագրի վրա պրոդյուսերի հսկողությունը բացարձակ չէ, նա չի կարող փոխել հաղորդման կայացած ֆորմատը, ասենք՝ վերջին լուրերի թողարկումից հանել եղանակի տեսությունը, սակայն, ըստ էության, պրոդյուսերի իշխանությունը շատ մեծ է:

Գործադիր պրոդյուսերի իրավասությունների ոլորտում են նաեւ մասնագիտացված խմբագրությունները, որոնք մենք ստեղծել ենք որոշակի թեմաների կամ հիմնախնդիրների նկատմամբ հեռուստադիտողների հետաքրքրություններին համապատասխան: Մեր սխեմայում դուք տեսնում եք առանձին միավորներով ընդգծված Healthbeat («Առողջության զարկերակ») հաղորդաշարը, որ ներկայացնում է հիգիենայի, առողջապահության եւ բժշկության խնդիրները: Այնուհետեւ 36 համարով նշված է Target 7 («Յոթերորդ թիրախ») ծրագիրը: Սա հետաքննության բաժին հիշեցնող ծրագիր է, նրա խնդիրն է հետաքննել ինչպես վարչական մարմիններին, այնպես էլ անհատներին ներկայացված կոռուպցիայի մեղադրանքները: Ինչպես տեսնում եք, այդ հաղորդաշարը ենթարկվում է անմիջականորեն նորությունների բաժնի տնօրենին: Այդպես է արված, քանզի այդ ծրագրի նախապատրաստումը, գաղտնի (խորհրդապահական) տեղեկություններ հայթայթելու առումով, որոշակի ռիսկի հետ է կապված, եւ հնարավոր են առնչություններ նրբանկատ իրավիճակների հետ: Բաժնի վարիչի անմիջական հսկողությունը երաշխավորում է, որ ծրագիրը ստեղծողների կողմից հայթայթած տեղեկությունները ճշմարտացի են, իսկ լրագրողական մեթոդները՝ էթիկայի տեսակետից անխոցելի:

Նորությունների բաժնի կազմում են նաեւ բոլոր լրագրողները (ռեպորտյորները), այդ թվում՝ սպորտի, եղանակի եւ այլ հարցերով մասնագիտացածները եւ նրանց ասիստենտները: Նրանց գործառնությունները բացատրելու կարիք, կարծում եմ, չկա, դրանք հասկանալի են: Բնորոշ է, որ հաստիքային լրագրողներին վճարվում է հաստատագրված աշխատավարձ՝ անկախ այն բանից, թե առաջադրանքների գծով խմբագիրը նրանց

օրական քանի ռեպորտաժ է հանձնարարում պատրաստել: Կայանը գերադասում է լրագրողների լավ աշխատանքը խրախուսել երկար ժամանակահատվածի նրանց աշխատանքի ընդհանուր արդյունքներով, այլ ոչ թե հոնորարներ վճարել յուրաքանչյուր առանձին ռեպորտաժի կամ սյուժեի համար: Եթե լրագրողը նախաձեռնող է, եռանդուն, գտնում է հետաքրքիր սյուժեներ, ապա նրա աշխատավարձը պարզապես բարձրացնում են կամ «Յոթերորդ թիրախի» տիպի «սեփական» հաղորդաշար են տալիս: Արտահաստիքային թղթակիցները՝ «սթրինգերները», ընդհակառակը, վարձատրվում են հոնորարով՝ իրենց պատրաստած յուրաքանչյուր սյուժեի համար:

Մենք ուշադիր հետեում ենք, թե մեր մյուս բոլոր մրցակից կայաններն ինչքան են վճարում իրենց լրագրողներին (եւ ընդհանրապես բոլոր աշխատակիցներին) եւ աշխատում ենք մի քիչ ավելին վճարել:

Եվ հաստիքային, եւ արտահաստիքային թղթակիցներն իրենց ամենօրյա աշխատանքում ենթարկվում են առաջադրանքների գծով խմբագրին, որը նորությունների բաժնի տնօրենի եւ գործադիր պրոդյուսերի հետ փաստորեն համակարգում է այդ բարդ օրգանիզմի ողջ աշխատանքը:

Կարիք չկա երկարևարակ բացատրելու գլխավոր օպերատորի եւ նրա ենթակաների, ինչպես նաեւ մոնտաժողների գործառույթներն ու պարտականությունները:

Այստեղ մենք տեսնում ենք նաեւ նորությունների ծրագրերի հաղորդավարներին: Ինչն է հետաքրքիր. ոչ թե «դիկտորներին», որոնք ենթարկվում են արտադրական բաժնին, այլ հենց հաղորդավարների: Սրանք կայանի ամենահանրահայտ անձիք են, հեռուստադիտողները նրանց փողոցում տեսնելիս ճանաչում են: Որոշ առումով հենց նրանք են մեր կայանի դեմքը: Ինչպես ցանկացած այլ «աստղեր», նրանք էլ քմահաճ են լինում եւ երբեմն հարկ է լինում նրանց հաճոյանալ: Ի՞նչ կարող ես անել...

Թե ինչով է զբաղվում գլխավոր ինժեներին ենթակա տեխնիկական բաժինը՝ հասկանալի է նաեւ առանց մեկնաբանությունների: Քարտուղարից բացի, գլխավոր ինժեներին են ենթարկվում նաեւ վերջինիս տեղակալը, որը պատասխանատու է բաժնի ամբողջ աշխատանքի համար եւ ղեկավարում է սարքավորումների յոթ տեխնիկներին ու չորս տեխնիկնորոգողներին: Ազդանշանների հաղորդման գծով ինժեները, որը նույնպես ենթարկվում է բաժնի վարիչին, նստում է հեռուստաաշտարակի ստորոտում գտնվող հատուկ շենքում եւ պատասխանատու է այն ամենի համար, ինչն առնչվում է հաղորդչին, ընդամենն՝ ոչ միայն գլխավոր հաղորդչին, այլեւ նահանգի հարավում գտնվող երկու ընդունող և հաղորդող կայաններին: Նրա գործընկերը՝ վերահեռարձակման գծով ինժեները, կատարում է նույն գործառույթները, սակայն նրա «տիրույթը» կայանի՝ ողջ նահանգի տարածքում տեղակայված 82 վերահաղորդիչ կայաններն են: Այդ պատճառով նրան կայանում հազվադեպ կարելի է տեսնել, նա մշտական գործուղումների մեջ է, ստուգում է կայանների աշխատանքը, զբաղվում դրանց պրոֆիլակտիկայով ու կարգաբերմամբ:

Սովորական գործառույթներից՝ ողջ կայանի սարքավորումների պրոֆիլակտիկայից ու նորոգումից զատ այս բաժինը նախապատրաստում է գովազդային հոլովակների ավտոմատ եթեր հեռարձակումը: Բոլոր գովազդային հոլովակները հատուկ քարտիջ և պնակներում են, որոնք ստանդարտ համակարգչային կողով անհատական պիտակավորում ունեն, եւ գովազդի հաշվառման բաժնի համակարգչից տրվող հրամանով յուրաքանչյուր քարտիջը դրվում է ծրագրի համապատասխան տեղում:

Բացի տեխնիկական բաժնից, մենք ունենք նաեւ հզոր արտադրական բաժին, որն ապահովում է կայանի մնացած ողջ գործունեությունը: Օրինակ, գովազդային բաժնի նախապատրաստած գովազդի ամբողջ ձայնային մասը ապահովում է արտադրական բաժնի ձայնագրման ստուդիան: Նորությունների բաժնի սարքավորումները ցերեկային ժամերին ծառայում են կայանի գովազդային հայտարարությունների եւ մեր հաճախորդների պատվերով գովազդային հոլովակների պատրաստման նպատակին: Այստեղ են աշխատում ծրագրերը եթեր հաղորդող թողարկման ռեժիսորները, նորությունների թողարկման ռեժիսորները, կինո եւ տեսամեխանիկները:

Դառնանք ծրագրերի բաժնին: Նրա տնօրենի պարտականություններից է, առաջին հերթին, աշխատել այսպես կոչված «սինդիկատային» ծրագրերի հետ, այսինքն՝ նրանց, որոնք մենք գնում ենք կամ ստանում ենք մեր «մայր» ցանցից՝ ABC-ից: Դրանցից են, օրինակ, բոլոր կինոնկարները, հեռուստաֆիլմերը եւ սերիալները: ԿOUS կայանի

ծրագրերի բաժինը փոքր է՝ ունի ընդամենը երեք աշխատակից, որովհետև մեր կայանի գլխավոր արտադրանքը նորություններն են:

Կայանի ամենգլխավոր բաժիններից մեկը (եթե չասենք ամենագլխավորը) իրացման բաժինն է (Sales Department, բառացի՝ «վաճառքների բաժին»): Այս բաժինը հաճախ համեմատում են ողջ գնացքն իր հետեւից քաշող լոկոմոտիվի հետ: Նրա ղեկավարը՝ իրացման բաժնի մենեջերը պատասխանատու է կայանի գործնականում բոլոր եկամուտների (բացառությամբ այն եկամուտների, որ ապահովում է արտադրական բաժինը եւ «ցանցային փախհատուցումների»), որ վճարում է ABC հեռուստացանցը) համար: Իսկ դա կայանի եկամուտների մեծագույն մասն է: Բաժինն ունի բազմաթիվ աշխատողներ, իսկ մենեջերը վարձատրությամբ երկրորդն է կայանում: Կայանի տնօրենի կամ գլխավոր մենեջերի պաշտոնում ամենից հաճախ նշանակվում է հենց իրացման բաժնի մենեջերը:

Երկու օգնականներից՝ ասիստենտից ու գրասենյակի վարիչից բացի, իրացման բաժնի մենեջերին է ենթարկվում հինգ ենթաբաժին. համազգային իրացման բաժինը, տարածաշրջանային իրացման բաժինը, տեղական իրացման բաժինը, մարկետինգի բաժինը եւ գովազդի հաշվառման բաժինը:

Մեր համազգային իրացման բաժնում աշխատում է ընդամենը երկու հոգի, չնայած նրանք պատասխանատու են շատ մեծ փողերի համար: Բանն այն է, որ համարյա բոլոր տեղական կայաններն իրենց գովազդային ժամանակը համազգային պատվիրատուներին են վաճառում իրենց «համազգային ներկայացուցիչների» միջոցով: Սրանք առանձին ընկերություններ են, որոնք ոչնչով կապված չեն կայանի հետ: Այդպիսի հաստատությունը ողջ երկրով մեկ, սկսած գլխավոր քաղաքներից՝ Նյու Յորքից, Լոս Անջելեսից, ունի իր բաժանմունքները: Այդ ներկայացուցչությունները հաճախորդին գովազդային ժամանակ են վաճառում միանգամից մի քանի հեռուստակայաններում: Եվ հենց այն պատճառով, որ ներկայացնում են բազմաթիվ կայաններ, նրանք կարող են իրենց թույլ տալ այդքան բաժանմունքներ պահել:

Համազգային իրացման գծով մեր մենեջերը նման համազգային գործակալության հետ կապավորի դեր է կատարում եւ համակարգում է համազգային ընկերությունների գովազդի հետ կայանի աշխատանքը: Այդ գործակալությունը վերցնում է մեր անունից վաճառած գովազդային ժամանակի արժեքի 7 տոկոսն իբրեւ կոմիսիոն վճար: Մեր մենեջերի աշխատասենյակը գտնվում է կայանում, սակայն նա ժամանակի մեծ մասը գործուղումների մեջ է, իսկ կայանում եղած ժամանակ էլ «կպած է» հեռախոսին եւ բանակցություններ է վարում գործակալությունների՝ ամբողջ երկրով մեկ ցրված գրասենյակների հետ:

Դառնանք տեղական իրացման բաժնին: Մենք կարող էինք տեղական շուկայում վաճառք կատարելիս նույնպես օգտվել որեւէ գործակալության ծառայություններից, սակայն գերադասում ենք այդպես չվարվել: Մենք համարում ենք, որ աշխատելով ուղղակիորեն հաճախորդների հետ ավելի լավ ու արդյունավետ կվերահսկենք իրավիճակը: Եվ այսպես, այդ բաժնում կա ինը գովազդային գործակալ: Նրանք են ապահովում կայանի եկամուտների կեսից ավելին: Ի տարբերություն համազգային իրացման բաժնի աշխատակիցների, տեղական իրացման գործակալներն ապրում են մեր քաղաքում, մեր շուկայում, նրանց աշխատասենյակները մեր կայանում են: Նրանք զանգահարում ու այցելում են տեղական պատվիրատուներին. դրանք են՝ բանկերը, ավտոմեքենաների մանրածախ ու մեծածախ վաճառականները, կահույքի ու պարենային խանութները: Նրանք գովազդային ժամանակն ուղղակիորեն վաճառում են տեղական հավանական գովազդատուներին: Որպես կանոն այդ տեղական իրացումների հաշվին էլ հենց գործում է մեր տեղական արտադրությունը: Համազգային գովազդատուները, որոնց ներկայացնում է միջնորդ ֆիրման, սովորաբար արդեն ունենում են իրենց գովազդային հոլովակները, այսինքն մեր արտադրությունը նրանց հարկավոր չէ: Իսկ տեղական գովազդատուները մեզ են պատվիրում իրենց ապրանքների ու ծառայությունների գովազդի պատրաստումը:

Տեղական գործակալներից անցնեք մարկետինգի գծով տնօրենին: Նրա ղեկավարած բաժինը կոչվում է մարկետինգի բաժին: Առավել ճիշտ կլիներ այն կոչել վերլուծության բաժին: Այն իրոք լիարժեք գործարար վերլուծությունների բաժին է: Մեր կայանի մասին ցուցադրված հոլովակում դուք տեսաք համակարգչով աշխատող մի



աղջկա: Նա նախապատրաստում էր մարկետինգի տվյալները: Դա հենց այն աշխատակիցն է, որ մեր տեղական գործակալի հետ մեկնում է հավանական գնորդի մոտ: Նա զբաղվում է նախագծերի անալիտիկ ապահովմամբ, կազմում է գովազդային ժամանակի վաճառքի բուկլետներ: Մարկետինգի գծով մեր տնօրենը եւ նրա երկու աշխատակիցները չափազանց կարեւոր դեր ունեն իրացման գործում: Ամփոփելով հեռուստալսարանի վերլուծությունը, այսինքն՝ մեր հեռուստադիտողների քանակի ու բոլոր հնարավոր խմբերով նրանց բաշխման մասին տեղեկությունները՝ նա պետք է այդ տեղեկատվությունը դարձնի հնարավոր հաճախորդի համար հասկանալի ու գրավիչ: Ըստ էության, նա է հավանական հաճախորդին բացատրում, թե ինչու վերջինս պետք է իր արտադրանքը գովազդի մեր կայանում: Հեռուստալսարանի քանակական ու որակական ցուցանիշների հիման վրա շուկայի վերլուծությունը չափազանց կարեւոր է, որովհետեւ դա է ողջ գործընթացի շարժիչը: Գովազդը թվերի խաղ է. ինչքան շատ հեռուստադիտող է նախընտրում մեր կայանը, այնքան մենք ավելի շատ գովազդային ժամանակ վաճառելու ներուժ ունենք: Եվ հենց նման տեղեկատվություն է նախապատրաստում մարկետինգի գծով մենեջերը, իսկ քանի որ մեր հաճախորդները տարբեր են, նա կարող է վերջիններիս օգնել որոշելու, թե որտեղ, որ ժամին պետք է տեղադրել գովազդային հոլովակը եւ ինչպես ավելի արդյունավետ ծախսել փողերը: Ինչպես արդեն հիշատակել ենք երեսուներկայկանանոց գովազդային միջարկությունների գների հսկայական տարբերություն կա՝ 50 դոլարից մինչեւ 1500 դոլար: Մարկետինգի գծով մենեջերը չպետք է մտածի գովազդային բոլոր արժեքի եւ այն մասին, թե ինչքան գովազդային ժամանակ կվաճառվի հաճախորդին: Նրա գործը հավանական պատվիրատուի բոլոր հարցերին պատասխանելն է, մեր հեռուստալսարանի մասին պատմելը եւ բացատրելը, թե ինչու է պատվիրատուին ձեռնառու աշխատել հենց մեզ հետ: Նա կարող է պատվիրատուին օգնել ամենաարդյունավետ ձեռով օգտագործելու փողը: Իսկ ժամանակի վաճառքի գործնական բանակցությունները կվարի գործակալը:

Այս բաժնի մենեջերն ունի երկու աշխատակից՝ մեր շուկայի վերլուծության մասնագետ եւ վերջինիս ասիստենտը: Նրանք զբաղվում են վարկանիշերով՝ եւ ըստ Նիլսենի, եւ ըստ Արքիտորնի, ինչպես նաեւ՝ հեռուստալսարանի ու շուկայի հետազոտություններով: Այս ամենին զուգահեռ, նրանք զբաղվում են նաեւ հեռուստալսարանի, այսպես կոչված, «փսիխոգրաֆիական» վերլուծությամբ՝ հետազոտում են հեռուստահաղորդումների ընկալման հոգեբանական ստերեոտիպերը, հեռուստադիտողների որոշակի խմբերի կենսակերպը, նրանց առօրյա սովորույթները, հակումներն ու զգայականությունները, ընտանեկան կենցաղը եւ այլն: Այս գիտելիքները մեզ հնարավորություն են տալիս գովազդային արշավները կազմակերպել՝ հաշվի առնելով որոշակի հեռուստադիտողի:

Անդրադառնանք տարածաշրջանային իրացման բաժնին, ավելի ճիշտ՝ տարածաշրջանային իրացման գծով մենեջերին: Մեր կայանն ունի մի քանի հաճախորդ, ովքեր ոչ թե Ալբուերթ քաղաքում են ապրում, այլ Նյու Մեքսիկո նահանգի այլ քաղաքներում, սակայն ընդամին համազգային ֆիրմաներ չեն, չեն գործում Չիկագոյում, Նյու Յորքում, Լոս Անջելեսում, եւ նրանց արտադրանքն էլ առայժմ համազգային մակարդակով չի իրացվում: Այս հաճախորդների հետ էլ հենց աշխատում է տարածաշրջանային իրացման գծով մենեջերը: Դրանք հաճախորդներ են հարեւան քաղաքներից, ովքեր դեռեւս բավարար չափով խոշոր չեն, որպեսզի դուրս գան համազգային շուկա: Նման հաճախորդներն այնքան էլ շատ չեն, այդ պատճառով նրանցով զբաղվում է ընդամենը մեկ հոգի:

Եվ վերջապես, իրացման բաժնի վերջին բաղկացուցիչը՝ գովազդի հաշվառման եւ շարժի բաժինը (Traffic Department): Դուք հիշո՞ւմ եք ԿՕՍՍ կայանի մասին գովազդային ֆիլմի այն կնոջը, որ գովազդի պատվերները մուտքագրում էր համակարգիչ, որպեսզի հետագայում դրանք հնարավոր լինեին տեղաբաշխել հաղորդացանցում: Այստեղ են կուտակվում տեղական, տարածքային եւ համազգային իրացումների բաժինների բոլոր պատվերները: Նախկինում այդ աշխատանքը կատարում էին 20 հոգի: Իսկ այժմ այդ ամբողջը մուտքագրվում է համակարգիչ, իսկ համակարգիչն արդեն ինքն է գովազդային հոլովակները տեղաբաշխում հաղորդացանցում՝ համաձայն պատվերում նշված պայմանների: Միանգամայն հնարավոր է, որ որոշ պատվիրատուներ կոնկրետ օրվա

կոնկրետ եթերաժամ են պատվիրել. այդ դեպքում նրանք ավելի թանկ են վճարում: Նրանք կարող են տեղաբաշխել նաև «ոչ կոնկրետ» պատվեր: Այդ դեպքում նրանք մեզ իրավունք են տալիս իրենց գովազդը տեղավորել այնտեղ, որտեղ մենք ազատ եթերաժամ ունենք, այս դեպքում նրանք ավելի էժան են վճարում: Ամեն դեպքում աշխատում է համակարգիչը: Եվ այսպես՝ հաշվառման բաժնի մենեջերի ենթակայության տակ են տեղական գովազդի հաշվառման համար պատասխանատու աշխատակիցը, համազգային գովազդի համար պատասխանատու աշխատակիցը եւ քարտուղարուհին, որը պարզապես բոլոր տեղեկությունները մուտքագրում է համակարգիչ: Տեղական եւ համազգային գովազդների հաշվառման համար պատասխանատու աշխատակիցների պարտականություններից է նաև հետետել, որ կոնկրետ հոլովակը համապատասխանի կոնկրետ պատվերին: Այսինքն, եթե մեկը գովազդային ժամանակ է գնել կոնկրետ մակնիշի ավտոմեքենան գովազդելու համար, ապա բաժնի աշխատակիցը պետք է հետետի, որ գովազդային հոլովակի սցենարը համապատասխանի հենց այդ, այլ ոչ թե ինչևոր հին մակնիշի մեքենայի: Իրացման բաժնի վերաբերյալ կա՞ն հարցեր:

Հարց.

*և Ինչպե՞ս եք դուք ստանում գովազդային հոլովակները, տեսաերիզներո՞վ, թե՞ արբանյակային կապով:*

և Կա երկու եղանակ. հաճախ մեզ տեսաերիզն ուղարկում են պարզապես փոստով, այլ դեպքերում գովազդը փոխանցվում է արբանյակային կապով: Եթե օրինակ համազգային ֆիրման ցանկանում է միաժամանակ մի քանի շուկաներում գովազդային ժամանակ գնել, նրա համար ավելի արդյունավետ է արբանյակային կապի ժամանակ գնել, իր գովազդը փոխանցել արբանյակ, իսկ կայանները կտեսագրեն նրա գովազդը:

*և Իրացման բաժնի ձեր աշխատակիցներին հաստատագրվա՞ծ աշխատավարձ եք վճարում, թե՞ նրանք կոմիսիոն վճարներ են ստանում:*

և Տեղական իրացման բաժնում ստանում են կոմիսիոն վճարներ եւ հրաշալի են վաստակում: Իրացումների բաժինների մենեջերները ստանում են բազային աշխատավարձ, սակայն դրա հետ մեկտեղ նրանք ստանում են տոկոսներ՝ իրենց ներգրաված միջոցներից եւ եթե չեն գերազանցում իրենց ծախսերի բյուջեն: Կոմիսիոն վճարների տոկոսները փոփոխական են՝ կախված իրացման տեսակից, քանի որ մենք ցանկանում ենք խթանել, որպեսզի մեր մարդիկ իրացման նոր շուկաներ որոնեն: Մենք շատ ենք վճարում, եթե նոր պատվիրատու են բերում եւ քիչ, եթե դա մեր հին պատվիրատուն է: Սրանով խթանում ենք, որ մեր գովազդային գործակալները նոր պատվիրատուներ փնտրեն: Մենք նոր պատվիրատուի համար, նրան ներգրավելուց եւ եթեր տալուց հետո վեց ամսվա ընթացքում վճարում ենք 10%, իսկ հին գովազդատուի համար՝ 5%: Եթե գործակալները շատ պատվիրատուներ են ներգրավում, շատ են վաստակում: Սակայն եթե նրանց պատվիրատուն հեռացել է մեզանից՝ ինչու՞ վճարենք:

Սա սկզբունքային հարց է, քանի որ սրա վրա են հիմնվում պարզեատրումները, որոնց իմաստը պարզ է. եթե դուք անհաջող եք տնօրինում նրա փողերը, ապա պատվիրատու եք կորցնում: Մենք գովազդատուին կորցնելու համար տուգանելու պրակտիկան չենք կիրառում, սակայն հավատացնում են ձեզ՝ գովազդային գործակալին ավելի շուտ կհեռացնենք աշխատանքից, քան ինքը կհասցնի կորցնել իր բոլոր գովազդատուներին: Մենք ցանկանում ենք, որ տեղական իրացման բաժնի մեր գործակալների պատվիրատուների ցուցակները աճեն, դա նրանց պարտականություններից է: Եթե դա նրանց մոտ լավ է ստացվում, ապա նրանք (ինչպես նաև կայանը) եկամուտ են ստանում: Սակայն ես, իբրեւ մենեջեր, մի որեւէ գովազդային գործակալի երբեք թույլ չեմ տա գործերն այնքան անհաջող վարել, որ կորցնի բոլոր պատվիրատուներին: Բավական չէ, որ դա կվնասի իրեն՝ գործակալին, դա նաև կվնասի ողջ կայանին:

Չգիտեմ, թե ինչպես է ձեզ մոտ, սակայն մեզ մոտ հաճախ է լինում, որ գովազդային գործակալներն այնքան շատ են վաստակում, որ հետո չեն ցանկանում տեղափոխվել բարձր ղեկավար պաշտոնների: Աշխատավարձերի աղյուսակում դուք կարող եք տեսնել, որ իրացման բաժնի առաջատար գործակալները կայանում փաստորեն ամենից շատն են վաստակում: Միեւնույն ժամանակ, նրանց ռիսկը շատ մեծ է՝ եթե չեն կարողանում պահել

պատվիրատուին, եթե վերջինիս համար պատշաճ սպասարկում չեն ապահովում, եթե չեն կարողանում մշտապես ավելացնել հաճախորդների թիվը:

Եվ այսպես, տեղական իրացման բաժնի աշխատակիցները ստանում են միայն կոմիսիոն վճարներ, իսկ իրացման բաժնի մենեջերը ստանում է եւ աշխատավարձ, եւ կոմիսիոն վճարներ:

Սա արվում է, քանի որ մենեջերն անմիջականորեն պատվիրատուների հետ չի աշխատում: Նա պատասխանատու է միայն ողջ բաժնի գործունեության համար: Բացի այդ, նա բազմաթիվ վարչական պարտականություններ ունի: Այդ պատճառով մենք նրան վճարում ենք որոշակի բազային աշխատավարձ, սակայն քանի որ նա պատասխանատու է նաեւ իր բոլոր անմիջական ենթակաների եւ ըստ այդմ՝ ողջ կայանի աշխատանքի որակի համար, նա նաեւ ամբողջ իրացման գումարից որոշակի կոմիսիոն վճարներ է ստանում: Նա շատ փոքր տոկոս է ստանում (1%կից էլ պակաս), սակայն դա հսկայական մի գումարի տոկոս է եւ բավականին փող է ստացվում: Յուրաքանչյուր տարվա սկզբին մենք մենեջերների հետ գրավոր պայմանագիր ենք կնքում, քանզի բյուջեն կազմում ենք տարվա կտրվածքով: Եվ պարզեւատրումներն էլ որոշվում են ելնելով բյուջեից: Այլ խոսքով՝ ես հունվարի 1կին նրան ասում եմ. եթե մենք կատարենք բյուջեն, հասնենք այս տարվա մեր նպատակներին, ես քեզ որոշակի գումար կվճարեմ: Եթե այդ նպատակներին չհասնենք՝ դու ավելի քիչ կստանաս, իսկ եթե մենք այն գերակատարենք՝ ավելի շատ կվաստակես:

Անցնենք ինքնագովազդի բաժնին (Promotion Department): Նրա գործունեության նպատակը մեր կայանը գովազդելն է, նրա «իմիջի», այսինքն՝ սեփական դեմքի, վարկի ստեղծումն ու պահպանումը: Սա նշանակում է հեռուստադիտողին համոզել, որ նայի հենց մեր կայանի, այլ ոչ թե մեկ ուրիշի ծրագրերը, նայի ավելի հաճախ, նայի այն եզակի, հրաշալի հաղորդումները, որ կարող է տեսնել միայն ու միայն մեզ մոտ: Ինքնագովազդի բաժնի մենեջերը պատասխանատու է ինչպես մեր այն գովազդի, որ կայանը պատրաստում է իր համար, այնպես էլ այն բանի, թե ինչպես ենք մենք ներկայանում, ասենք, տեղական մամուլով տարածվող գովազդում: Նա պատասխանատու է ինչպես գովազդի հայեցակարգի, այնպես էլ այլ լրատվամիջոցներով տարածվող գովազդի քանակի համար:

Բաժինն աշխատում է իբրեւ ոչ մեծ գովազդային գործակալություն, նրանք իրենք գրում են, իրենք նկարահանում, կազմում գրաֆիկները եւ զբաղվում մեր արտադրանքի գովազդով: Այստեղ հավաքված են կայանի ամենաստեղծագործական աշխատակիցները՝ պրոդյուսերներ, կայանի գովազդների սցենարիստներ, նկարիչներ: Բաժինն ունի սեփական սարքավորումներն ու սեփական արտադրական բազան: Չնայած կայանի պատվիրատուների գովազդը 10 անգամ ավելի շատ է մեր ինքնագովազդից, այս բաժնի աշխատանքը բացառիկ կարեւոր է, մանավանդ այն ամիսներին, երբ մեր գովազդային ժամանակի պահանջարկը փոքրանում է: Այդ դեպքում մենք չվաճառված եթերաժամանակը լցնում ենք ինքնագովազդով:

Գլխավոր նկարիչը եւ նրա ասիստենտը անմիջականորեն պատրաստում են ինչպես մեր եթերը ձեւավորող հղովակների գրաֆիկները, այնպես էլ թերթերում, հանդեսներում, գովազդային վահանակներում տեղադրվող կայանի ողջ գովազդի գեղարվեստական ձեւավորումը: Սցենարիստ-պրոդյուսերները գրում են բոլոր գովազդային հայտարարությունների (ինչպես հեռուստատեսային, այնպես էլ թերթերի ու ռադիոյի համար նախատեսված) տեքստերը:

Ունենք նաեւ հասարակական կապերի մասնագետ, որն այլ գործերին զուգահեռ զբաղվում է նաեւ տեղական բարեգործական կազմակերպությունների հետ աշխատանքով: Վերջիններիս մենք աջակցում ենք, ասենք, ունեգորկների համար միջոցներ կամ հագուստ հավաքելիս: Նման գործունեությունը բարձրացնում է կայանի վարկը հասարակության եւ հեռուստադիտողների մոտ, այդ պատճառով հասարակական կապերը ինքնագովազդի բաժնի գործառույթներից են:

Ֆինանսական բաժնի գործառույթներից է (սովորական հաշվապահական աշխատանքից զատ) նաեւ պատվիրատուի գովազդը եթեր հեռարձակելու փաստին հետեւելը: Սա անհրաժեշտ է պատվիրատուին վճարման հաշիվ ներկայացնելու համար: Մենք կարող ենք ցանկացած պահի հաշվետու լինել ցանկացած պատվիրատուի առջեւ, նրան ասել, թե որ օրը, որ ժամին, որ վայրկյանին է նրա գովազդը եթեր հեռարձակվել եւ

նշել այն գումարը, որ նա պետք է վճարի: Բացի հաշվապահությունից բիզնեսմենեջերին են ենթարկվում նաև կադրերի բաժինը, շինարարության բաժինը եւ համակարգիչների ու համակարգչային ցանցի մասնագետը: Նրան է ենթակա նաև պահպանության ծառայությունը: Այլ կերպ ասած՝ բիզնեսմենեջերը, նույն ինքը՝ ֆինանսական տնօրենը, նույն ինքը՝ գլխավոր տնտեսավարը, նույն ինքը՝ պլանային բաժնի պետը պատասխանատու է կայանի ֆինանսական հաշվետվությունների համար:

Ինչպես տեսնում եք, ԿՕՍՏԵՐ բավականին մեծ կայան է, եւ քիչ հավանական է, որ դուք՝ իմ երիտասարդ գործընկերները հենց այսօր ձեր կայաններում ունենաք նման ճյուղավորված կառուցվածք: Սակայն իրականում կայանի չափերը դեր չեն խաղում: Գլխավորն այն չէ, թե քանի մարդ է աշխատում, այլ այն, թե նրանք ինչ գործառույթներ են իրականացնում: Մեզանից շատերը հեռուստատեսություն են եկել ռադիոյից: Իսկ ռադիոն մեզ սովորեցրել է, որ նույն մարդը կարող է ամենատարբեր աշխատանքներ կատարել: Ինչը եւ ես կիրառեցի: Օրինակ, գովազդի համար պատասխանատու անձը պետք է զբաղվի նաև այն իրացնելով. պետք է հասարակության մեջ դուրս գա, այցելություններ կատարի, գովազդի: Նույն մարդը կարող է իր հետ դյուրակիր տեսախցիկ վերցնել եւ սյուժե նկարահանել, վերադառնալով կայան՝ զբաղվել մոնտաժով, իսկ հետո ծրագրի թողարկմամբ: Այսպիսով, ես ձեզ խորհուրդ կտամ մեծ արդյունավետության հասնելու համար անմիջապես ձեր անձնակազմին սովորեցնեք մի քանի մասնագիտություններ, որպեսզի նրանք կարողանան աշխատել տարբեր պաշտոններում: Նրանց մեկ աշխատանք մի տվեք, նրանք պետք է տարբեր բնագավառների շատ հանձնարարություններ կատարեն: Կայանի ընդարձակմանը զուգահեռ նրանք կարող են դառնալ առանձին ոլորտի մասնագետ:

Անհրաժեշտ է ընդգծել, որ նորություններով զբաղվող մարդիկ պետք է գովազդային բաժնից առանձին աշխատեն, չկատարեն նրանց հանձնարարությունները: Սակայն նորությունների բաժնի ներսում թղթակիցը կարող է լինել եւ հաղորդավար, եւ մոնտաժող, իսկ օպերատորը կարող է ոչ միայն արտագնա, այլեւ ստուդիական նկարահանումներ կատարել:

Հաճախ են հարցնում, թե կա՞, արդյոք, տարբերություն եթերային ու կաբելային հեռուստատեսությունների կազմակերպական կառուցվածքներում: Պատասխանը հետեւյալն է. տարբերությունը միայն հեռարձակման ձեւն է, մնացած ամեն ինչ կայանները նույն կերպ են անում: Կա եւս մի տարբերություն. կաբելային կայանը եկամուտների երկու աղբյուր ունի՝ իր բաժանորդների վճարումները եւ այն հասույթը, որ կարող է ստանալ գովազդից:

Ազդանշանները եթեր հեռարձակող կայանների եւ կաբելային համակարգերի (մենք դրանք անվանում ենք համակարգեր եւ ոչ թե կայաններ) միջեւ գործարար հարաբերությունները մեր երկրում շատ արագ են փոփոխվում: Անցյալ տարի (1993թ և թարգմ) Կոնգրեսն ընդունել է նոր օրենք, որը սահմանում է եթերային կայանների ու կաբելային համակարգերի նոր հարաբերությունները: Կաբելային համակարգերը սկզբնապես ստեղծվել էին հեռուստատեսային ազդանշանները (մի քանի ալիքներով տարբեր ծրագրեր) այն շրջաններ ու տներ հասցնելու համար, որոնք չէին կարող որակյալ ազդանշաններ ընդունել ալեցիրներից: Այդ ժամանակից սկսած կաբելային համակարգերը նույնպես սկսեցին իրենց սեփական ալիքների համար սեփական ծրագրեր թողարկել: Այսպիսով, նրանք հաղորդում են ոչ միայն մեր ազդանշանները, այլեւ իրենց պատրաստած ծրագրերը: Ինչո՞ւ կոնգրեսը նման օրենք ընդունեց: Որովհետեւ կաբելային հեռուստատեսության շնորհիվ մեզ հաջողվեց «մուտք գործել» այն տները, որտեղ նախկինում մեզ չէին դիտում: Այսպիսով, նրանք վերահսկում են այդ լսարանը մեզ համար մատչելի դարձնելը: Մյուս կողմից, նրանք մեր մրցակիցներն են, քանի որ վաճառում են սեփական գովազդային ժամանակ եւ թողարկում սեփական ծրագրեր: Օրենքն ընդունվել է, որպեսզի նրանք այդ առավելությունը չչարաշահեն եւ նշված բնակարաններ մուտք գործելը մենաշնորհ չդարձնեն՝ դրանով գումարներ վաստակելով:

Նոր օրենքով ոչ թե եթերային կայանները պետք է կաբելայիններին վճարեն իրենց ազդանշանները տեղ հասցնելու համար, այլ, ընդհակառակը՝ կաբելայինները պետք է վճարեն, քանի որ ցուցադրում են հիմնականում մեր ծրագրերը:

Վերջին վարկանիշային հարցումները ցույց են տալիս, որ ԱՄՆ-ի հեռուստադիտողների 70 տոկոսը դիտում է տեղական եթերային կայանների ծրագրերը, այլ ոչ թե կաբելայինների «հեռահար» ազդանշանները: Նախկինում կաբելային համակարգերն իրենց բաժանորդներից փող գանձելով պարտավոր չէին այդ եկամուտներից մեզ բաժին հանել: Այժմ իրավիճակը փոխվել է:

Շատ որոշումներ հարկ է լինում ընդունել հարկային տեսչության հետ հարաբերությունները հաշվի առնելով: Այս ոլորտի մեր օրենքները տարբերվում են ձեր օրենքներից: Այս պատճառով որոշումները թելադրված են ոչ միայն ֆինանսական իրավիճակից, այլ գործող հարկային համակարգից ելնելով: Սա ոչ միայն տնտեսական, այլև ֆիսկալ հիմնահարց է:

Հարկ է, հավանաբար, մի քանի խոսք ասել «մայր» հեռուստացանցի հետ մեր հարաբերությունների մասին, քանի որ ձեզ մոտ էլ շուտով կարող են մտնել կառույցներ առաջանալ: Երբ մենք հեռարձակում ենք ABC-ի այն ծրագրերը, որոնցում արդեն գովազդ է տեղադրված, հեռուստացանցը մեզ վճարում է ոչ ուղղակիորեն: Որոշակի իմաստով դա բարտեր է, փոխանակություն: Մեզ անվճար տրամադրում են ծրագիրը, սակայն փոխարենը ABC-ին ինքն է իր հաճախորդներին վաճառում այդ ծրագրի գովազդային ժամանակի մի մասը: Սրա դիմաց ցանցը մեզ վճարում է այսպես կոչված «ցանցային փոխհատուցում»: Սա հաստատագրված գումար է, ոչ շատ մեծ, որ հազիվ կազմում է տարվա ընթացքում մեր վաճառած գովազդային ժամանակից ստացված եկամտի մեկ հիսուններորդ մասը:

Գումարած սրան, մենք իրավունք ունենք մեր սեփական պատվիրատուների գովազդը տեղադրել այդ ծրագրերի «շրջակայքում» (իբրև կանոն՝ ցանցային ծրագրերի հեռարձակման մեկ ժամում մեկուկես թոպե): Իսկ սա, չպետք է մոռանալ, ամենաթանկարժեք եթերաժամն է, «փրայմ թայմը»: Բացի այս, միայն հեռուստացանցի հետ համագործակցության շնորհիվ մեր կայանը կարող է իրեն թույլ տալ ցուցադրելու հանրահայտ կինոնկարներ, հեռուստասերիալներ, զվարճալի ծրագրեր: Ոչ մի տեղական կայան հնարավորություն չունի մտնել ծրագրեր արտադրել, դրանք շատ թանկ արժեն, եւ միայն հովվություն ստուդիաներն ու խոշոր հեռուստացանցերը կարող են մտնել ծախսեր կատարել: Ցուցադրելով դրանք՝ մենք բարձրացնում ենք մեր վարկը տեղական հեռուստադիտողների աչքում եւ հաջողությամբ մրցակցում տեղական շուկայի մյուս կայանների հետ:

Եւս մի բան, որ դուք, իբրև մենեջերներ, անպայման պետք է կատարեք: Խոսքը աշխատակիցների ատեստացիային է վերաբերում: Մեր վարչության բազմաթիվ բլանկների մեջ դուք կարող եք գտնել նաեւ աշխատակցի «գնահատման բլանկը»:

Ատեստացիան մենք անց ենք կացնում առնվազն տարեկան մեկ անգամ: Գլխավոր մենեջերը հերթով հանդիպում է բոլոր բաժինների մենեջերների հետ եւ քննարկում է կայանի յուրաքանչյուր աշխատակցի աշխատանքը: Այնուհետեւ լրացվում է բլանկը, որում համապատասխանաբար գնահատվում են աշխատակցի գործունեության զանազան կողմերը. ժամաքանակը, աշխատանքի որակը, գործի նկատմամբ վերաբերմունքը, ընդունակությունները, մյուս աշխատակիցների հետ հարաբերություններ հաստատելու կարողությունը, մի խոսքով՝ այն բոլոր հատկությունները, որով լավ աշխատողը տարբերվում է վատից: Այնուհետեւ յուրաքանչյուր մենեջեր դեմ առ դեմ զրուցում է իր բաժնի յուրաքանչյուր աշխատողի հետ եւ այսպես շարունակ: Գնահատման արդյունքներով յուրաքանչյուր աշխատակցին (եւ դարձյալ դեմ առ դեմ) ասում են, թե որոնք են իր ուժեղ կողմերը եւ ինչի վրա պետք է ուշադրություն դարձնի:

Իբրև եզրափակում եկեք քննարկենք աշխատակիցներ վարձելու հիմնահարցերը, եւ ամենից առաջ մեկը՝ պայմանագրերի հարցը:

Հարց.

*և Ո՞վ է կայացնում պայմանագիր կնքելու կոնկրետ որոշումը:*

ևԱնձամբ եւ: Որպես կանոն, պայմանագրերում նշվում են բազմաթիվ պայմաններ՝ աշխատանքի տեսողությունը, վարձատրությունը, արձակուրդը, հագուստ ձեռք բերելու համար լրացուցիչ գումար վճարելը (հաղորդավարների համար): Պայմանագրում նշվում են աշխատակցի բոլոր անմիջական պարտականությունները: Աշխատակիցը պարտավորվում է երրորդ անձանցից որեւէ գումար կամ այլ փոխհատուցում չվերցնել: Նշվում են պայմանագիրն անվավեր համարելու դեպքերն ու պայմանները: Հաղորդավարները

նախապես համաձայնում են մեր կայանից հեռանալուց հետո որոշակի ժամանակ չաշխատել մեր շուկայի այլ կայաններում: Մեկ տարվա ընթացքում մեր ուղղակի մրցակիցների մոտ չտեղափոխվելու պարտավորություն են վերցնում նաև ռեպորտյորներն ու իրացման բաժնի գովազդային գործակալները:

Որպես կանոն, այսպես կոչված «ամբողջական», այսինքն մանրամասն պայմանագրեր մենք կնքում ենք նորությունների՝ «էկրանին աշխատող» հաղորդավարների, մարզական մեկնաբանների կամ եղանակի տեսությունը վարողի (ի դեպ, նա կայանի ամենահանրահայտ հաղորդավարն է) հետ: Սակայն նույնը չէ իրացման բաժնի մենեջերի դեպքում: Օրինակ, նույնիսկ ես կայանի հետ նման պայմանագիր չունեմ: Սակայն ինձ հետ ոչ թե պայմանագիր են կնքել, այլ համաձայնագիր՝ մեր կորպորացիայի նախագահի հետ: Գրանում նշված է, թե ինձ ինչքան են վճարելու: Ինչպես որ իմ իրացման բաժնի մենեջերների վարձատրության համակարգում, իմ վարձատրության գումարն էլ շատ բանով կախված է կայանի աշխատանքի արդյունքներից: Գոյություն ունի ավանդական բանաձև, ըստ որի՝ եթե կայանի գործերը հաջող են, ես դրա համար կպարգևատրվեմ, եթե կայանը չի հասնում իր նպատակներին, ապա իմ պարգևատրումն էլ նշանակալի չափով փոքր կլինի: Այդ համաձայնագրում չի նշված, թե ես ինչքան ժամանակ կաշխատեմ կայանում: Այսինքն ես երաշխիք չունեմ, թե կաշխատեմ ասենք մեկ տարի, երկու, թե հինգ: Իմ աշխատելու ժամկետը կախված է նրանից, թե ես ինչպես կաշխատեմ:

Շարքային աշխատակիցների հետ մենք որեւէ հատուկ պայմանագիր չենք կնքում: Նրանց հետ կնքվում է տիպային պայմանագիր: Բացի այդ, աշխատանքի ընդունվելիս մենք ստորագրություն ենք վերցնում, որ նոր անձը ծանոթացել է մեր աշխատակարգին եւ պարտավորվում է այն պահպանել, որ ինքը գիտակցում է, թե մեզ մոտ մշտապես աշխատելը երաշխավորված չէ եւ կայանը կարող է ցանկացած պահի չեղյալ հայտարարել պայմանագիրը:

CNN-ը սովորաբար պայմանագիր է կնքում նույնիսկ մանր ծառայողների, ասենք՝ այսպես կոչված «ոլորտային» պրոդյուսերների հետ: Սրանց հետ մենեջերները սովորաբար կնքում են երեք տարվա պայմանագիր, որը հիմնված է տասներեքշաբաթյա ցիկլի վրա, այսինքն՝ յուրաքանչյուր տասներեք շաբաթը լրանալուց հետո պայմանագիրը կարող է կամ վերանայվել ու փոփոխվել, կամ չեղյալ համարվել: Թեպետ CNN-ը դժկամությամբ եւ հազվադեպ է մարդկանց ազատում, այսուհանդերձ, ընկերությունն ունի այդ իրավունքը՝ տասներեք շաբաթվա աշխատանքի արդյունքներով կարող է պայմանագիրը չեղյալ հայտարարել: Իբրեւ կանոն, պայմանագիր ունեցողները միջինից բարձր վարձատրություն են ստանում:

Հարց.

*Լեոնորանը դուք պայմանագիր եք կնքել որեւէ ռեպորտյորի հետ, նրա աշխատանքը ձեզ բավարարում է, սակայն նրան ուրիշ, առավել շահավետ առաջարկություն են անում, եւ նա ցանկանում է տեղափոխվել այլ կայան: Նա պետք է տո՞ւյժ մուծի:*

Ես Նա ոչինչ չի մուծի, սակայն նրան կարող են չազատել պայմանագրով նախատեսված պարտավորությունները կատարելուց: ԱՄՆ-ում եղավ մի դեպք, երբ երեք մեծ ցանցերից մեկը փորձում էր «փախցնել» CNN-ի աշխատակիցներին: Նրանց բաց չէին թողնում. պայմանագիրը պայմանագիր է: Եթե կնքված է երեք տարով, թող երեք տարի սպասեն: Սակայն կայանն ինքը կարող է նրանց ազատել հերթական տասներեք շաբաթը լրանալուց հետո: Սրանք շատ միակողմանի պայմանագրեր են՝ նման միակողմանի երթեւեկության փողոցի:

## XXIV ՋՈՐՉ ՀՈԼՄԱԸ ԵՎ ՀԵԼԵՆ ՈՒԵԼԵՆԸ ԲՅՈՒՋԵԻ ՄԱՍԻՆ

Նախկին ԽՍՀՄ հանրապետությունների երիտասարդ անկախ հեռուստատեսային կայանների տնօրենների հետ շփումներից մենք արձանագրել ենք մի տխուր իրողություն. ակնհայտ է, որ ներկայումս ղեկավարների հիմնական զանգվածը թերագնահատում է բյուջեի կազմումը եւ այն, ինչ մեզանում ընդունված է կոչել proposal, այսինքն՝ «առաջարկություն» կամ՝ presentation՝ «նպատակների շարադրանք», այլ խոսքով՝ կոնկրետ նախագծերի բիզնես պլան, որով դուք ներկայանում եք հավանական ֆինանսավորողին:

Մեր նպատակն է գոնե ընդհանուր գծերով բացատրել, թե ինչու է Արեւմուտքում բյուջեի եւ բիզնես պլանի կազմումը համարվում բացառիկ կարեւորության գործ, իսկ այդ փաստաթղթերը՝ այնպիսի միջոցներ, առանց որոնց ցանկացած մենեջեր ասես կոնստ լինի:

Այժմ դուք պետք է կողմնորոշվեք, թե այս թեմայով տեղեկությունների հսկայական հոսքից ինչպես քաղեք հենց այն, ինչը կարող եք հաջողությամբ կիրառել այստեղի՝ սկզբունքորեն Ամերիկայից տարբերվող եւ ներկայումս չափազանց բարդ ու անորոշ իրավիճակում:

Ինչո՞ւ է այդ փաստաթուղթը՝ բյուջեն, այդքան կարեւոր: Որովհետեւ այն այլ բան չէ, քան ձեր նպատակների նկարագրությունը, միայն թե արտահայտված ֆինանսական տերմիններով: Իսկ ինչպե՞ս կարող ես հասնել նպատակներիդ, եթե դրանք չկան: Այս միտքը կարող է հիմարության աստիճանի պարզունակ թվալ, սակայն դրանից այն անարդարացի չի դառնում:

Ինչպես որ ցանկացած ֆինանսական պլանը, բյուջեն էլ երեք նպատակ է դնում՝

- հնարավորություն տալ լավագույնս ղեկավարել սեփական գործը.
- հեշտացնել ֆինանսիստների ու հովանավորների հետ շփումները.
- ներգրավել նոր ներդրողների:

Այդպիսով, բյուջեն եւ անալիտիկ կանխատեսումը ուղղակիորեն կապված են բիզնես պլանին, քանի որ հենց այդ երկու փաստաթղթերն են կազմում բիզնես պլանի բաղկացուցիչները: Օգտագործելով այս միջոցները՝ դուք հնարավորություն եք ստանում մշտապես ազդելու առաջադրված նպատակներին հասնելու գործընթացների վրա: Թող որ սկզբում ֆինանսական տերմինները ձեզ մութ անտառ, գլուխկոտորուկ թվան, սակայն միեւնույն է, դուք պետք է, ինչ էլ լինի, սովորեք կողմնորոշվել այդ անտառում, այլապես չեք կարող ընդհանուր լեզու գտնել այն մարդկանց հետ, ովքեր կարող են ձեր կայանին փող տալ: Միայն այդպես դուք կարող եք նոր հավանական ներդրողներ գտնել, ամրապնդել հարաբերությունները այն ներդրողների հետ, ովքեր արդեն ձերն են եւ նույնիսկ արդյունավետ ղեկավարել ձեր աշխատակիցներին:

Կան մի քանի կարեւորագույն կայացած տերմիններ եւ չափանիշեր, որոնցով ձեր ֆինանսական գործընկերները կարող են որոշել, թե արժե՞, արդյոք, ձեզ հետ գործ ունենալ:

Առաջին նման հասկացությունը «կանխիկի հոսքն» է (cash flow): Դուք արդեն նկատել եք, որ Արեւմուտքում մենեջերներն անընդհատ կազմում են ամսական, եռամսյակային, տարեկան հաշվետվություններ եւ եկամուտների ու ծախսերի գրաֆիկներ: Մակայն իրական կյանքում իրական կապիտալը չի սպասում եռամսյակի վերջին: Հաճախ է պատահում, որ ձեր ծախսերը կատարվում են մի արագությամբ ու մի փոխարժեքով կամ դրույքով, իսկ սպասվող եկամուտները մուտք են լինում բոլորովին այլ արագությամբ ու դրույքով: «Կանխիկի հոսք» հասկացությունը հնարավորություն է տալիս հետեւել եւ ուրվագծել ձեր իրական ֆինանսական վիճակը իրական ժամանակում. յուրաքանչյուր տվյալ պահին դուք իմանում եք, թե ձեր կայանում ինչքան է դուրս եկող եւ մուտքագրվող փողի տարբերությունը: Եթե դուք գիտեք, որ մարտի 1-ին ստանալու եք բավականին խոշոր գումար, սակայն մոռացել եք, որ, ասենք, փետրվարի 20-ին պետք է վճարեք մի այլ, թեկուզ եւ շատ ավելի քիչ գումար, ապա վաղ է ուրախանալ, քանի որ եթե փետրվարի 20-ից հետո ձեր դրամարկը դատարկ է, ապա դուք հնարավոր է մինչեւ մարտի 1-ը պարզապես չդիմանաք:

Ձեր կայանի աճին, նրա կառուցվածքի բարդանալուն զուգահեռ չափազանց կարեւոր է դառնում այս չափորոշիչին հետեւելը: Դուք ավելի ու ավելի շատ եք

պատասխանատվություն փոխանցում ուրիշներին, եւ անհրաժեշտ է մի գործիք, որը հնարավորություն կտա ձեռքը զարկերակին պահել:

Գառնանք սակայն նրան, թե ինչու է «կանխիկի հոսք» հասկացությունն այդքան կարեւոր նրանց համար, ովքեր ձեր ընկերությունում փող են ներդնում, այսինքն՝ բանկերի եւ հավանական ներդնողների համար: Եթե բանկը ձեզ վարկ է տալիս, եւ դուք պարտավոր եք 12 ամսվա ընթացքում վերցված գումարի 10-ական տոկոս վճարել, ապա նա ձեզանից կպահանջի պլան, որում դուք պետք ըստ ամիսների ցույց տաք, թե ինչպես են եկամուտները մուտքագրվելու եւ ինչպես է դրանք ծախսվելու, եւ մուտքերի ու ծախսերի տարբերությունը պետք է երկու անգամ ավելի լինի, քան նրան ձեր վճարելիքը: Առանց դրա, առանց հաշվարկներով ցույց տալու, որ ձեր մուտքերի ու ծախսերի տարբերությունը երկու անգամ ավելի է այն տոկոսավճարից, որ դուք պարտավոր կլինեք յուրաքանչյուր ամիս վճարել, ձեզ ոչ ոք փող չի տա: Եվ եթե դուք գրում եք ձեր բիզնես պլանը, ձեր բյուջեի նախագիծը, եթե դուք ունեք բանկիր, որը կպահանջի վարկը վերադարձնել տոկոսներով, ապա հարկ կլինի դիմել այնպիսի հասկացությանը, ինչպիսին է կանխիկ կապիտալի հոսքը:

Բացի այդ, հնարավոր է ձեր մշտական գործընկերներ դառնան ցանկացած գործարար կառույցներ: Ձեր գործարար առաջարկի մեջ կամ բյուջեի նախագծում նրանք անպայման կցանկանան տեսնել այնպիսի չափորոշիչ, ինչպիսին ծախսահատուցելիությունն է (կապիտալ ներդրումների վերադարձը): Ձեր ընկերությունում ներդրում կատարելու հարցը որոշողը միշտ այլընտրանք ունի. ասենք ԱՄՆ գանձապետական համակարգը: Մա նույնքան հուսալի է, որքան կառավարությունը: Գանձապետական պարտատոմսերը տարեկան 5% եկամուտ են բերում եւ ռիսկ չեն պարունակում: Սակայն եթե դուք համոզիչ կերպով ապացուցեք, որ ձեր կապիտալի հավելվածը կկազմի 20%, իսկ ռիսկի աստիճանն ընդամենը կկրկնապատկվի, ապա ձեր կայանում փող ներդնելու հնարավորությունն այդ հավանական ներդնողի համար ավելի հրապուրիչ կլինի, քան այն կայանում ներդնելու հնարավորությունը, որն առաջարկում է երեսուն տոկոսանոց շահույթ, սակայն չորս անգամ ավելի մեծ ռիսկ: Այսպիսով, եթե դուք ցանկանում եք ներդնող ներգրավել, ապա անհրաժեշտ կլինի հաշվարկել այս չափորոշիչը, եւ անպայման ֆինանսական փաստաթղթերի մեջ մտցնել «կապիտալ ներդրումների վերադարձ» ցուցանիշը:

Միանգամայն հնարավոր է, որ դուք գտնեք մի ներդնող, ով կհամաձայնի ձեզ խոշոր գումար տալ, սակայն կպահանջի, որ դուք ձեր բիզնես պլանը վերահաշվարկեք գործնականում ամեն տարի: Խոսքն, ըստ էության, շահաբաժնի (դիվիդենտի) կամ շահաբաժնի հավելվածի մասին է, եւ փաստաթղթերն այս դեպքում մի քիչ այլ ձևով են կազմվում:

Չորրորդ ցուցանիշը, որ պետք է հաշվի առնեք ձեր առաջարկությունները կազմելիս, այն է, ինչ ամերիկացիներն անվանում են «փեյլբեկ» (այսինքն՝ «վերադարձ»)։ դուք ինձ տալիս եք մեկ միլիոն դոլար, իսկ ես ձեզ ապացուցում եմ, որ մեկուկես տարի հետո կվերադարձնեմ միլիոնուկես՝ եւ գործը գլուխ կգա: Սակայն դարձյալ այդ փաստաթուղթն այլ կերպ է կազմվում, քանի որ ամեն անգամ հաշվի են առնվում այլ թվեր: Այժմ մենք սկսում ենք «քարը քարի վրա դնել» ցույց տալով, թե ինչպես են ձեռավորվում այդ ֆինանսական կառուցվածքային միջոցները: Ընդամենը, դուք պետք է մշտապես մտածեք, թե ով է ձեր հավանական լսարանը. նորից կրկնեմ՝ ոչ թե հեռուստալսարանը, այլ՝ թե ում մոտ եք գնում խնդրելու: Եթե դուք մենեջեր եք, ղեկավարում եք ձեր աշխատակիցներին, դուք պարտավոր եք նրանց ներշնչել, թե հանուն ինչի են նրանք աշխատում, որոնք են նրանց նպատակները: Այն ներդնողներին, ում հետ դուք արդեն աշխատում եք, ցանկանում եք հավաստիացնել, որ դուք առաջվա մնան հուսալի գործընկեր եք, որպեսզի նրանք շարունակեն ձեզ հետ աշխատել: Իսկ նոր ներդնողներին դուք ցանկանում եք ապացուցել, որ մարտունակ միավոր եք եւ որ ձեզ հետ արժե գործ բռնել: Այսպիսով, սեփական պլանները կարելի է կազմել այնպես, որ իրականացնես քո առջեւ դրված ցանկացած խնդիր:

Սակայն բյուջեի կազմումը կոչված է նաեւ սեփական ուժերի նկատմամբ վստահություն ներշնչելու: Դուք կարող եք ասել. «Ահա առաջիկա երկու տարիների իմ պլանը, ինձ անհրաժեշտ են կապիտալ ներդրումներ»: Սակայն շատ հնարավոր է, որ երկու տարի հետո աշխարհում ամեն ինչ փոխվի եւ բոլորովին էլ այնպես չլինի, ինչպես դուք եք



այսօր պատկերացնում: Այդ պատճառով բյուջեն կազմվում է՝ հաշվարկելով այդ ժամանակամիջոցի հնարավոր իրավիճակների մի քանի տարբերակներ: Սա կոչվում է «խոր վերլուծություն», իրականում դա այսպես կոչված «տարբերակների մշակում է»:

Ամերիկայում ոմանք այդպիսի վերլուծական կանխատեսումն անվանում են «ինչ կլինի, եթե...» կամ՝ «պլան բոլոր դեպքերի համար»: Տերմինները շատ են, եւ միասնականը չկա:

Գուցե թվա, թե այդ երեք ոլորտները վերացական են, կտրված իրարից եւ բոլորովին տարբեր: Իրականում նրանք շատ բանով նման են, եւ տարբեր է միայն այն լսարանը, դեպի որը յուրաքանչյուր կոնկրետ դեպքում դուք պետք է կողմնորոշվեք:

Հարկ է նշել նաեւ հետեւյալը. շատ անփորձ մենեջերներ իրենց բյուջեները կազմում են՝ ծախսերի սյունակում նշելով միայն շահագործման, գործառնական (այսինքն՝ ընթացիկ) ծախսերը, սակայն ուշադրություն չեն դարձնում կապիտալ ծախսերին: Եվ այսպես՝ ընթացիկ բյուջեում այն ծախսերն են, որոնք դուք պետք է կատարեք այսօր. աշխատավարձ, գրասենյակային ծախսեր, կայանի աշխատանքի համար ծախսվող նյութեր, էլեկտրականության, հեռախոսի եւ այլ ծախսեր: Կապիտալ ծախսերի բյուջեում, որպես կանոն, այն նյութերն են, շատ թանկ նյութերը, որոնք դուք օգտագործելու եք երկար:

Այդ ծախսերը երկու տարբեր բյուջեներում են ներառում այն պատճառով, որ դուք կապիտալ ներդրումների համար ավելի շատ փող եք վճարում, եւ այդ դեպքում ամորտիզացիայի ժամկետները երկար են, ու բյուջեի ծախսային մաս է մտնում միայն նրա արժեքի մի փոքր մասը: Սակայն ամեն ինչ կախված է նրանից, թե ինչքան եք ցանկանում երկարացնել այդ առարկաների օգտագործման ժամկետը:

Ինչն ինչքան արժե: Թվում է, թե պարզ հարց է, երբ մտածում ես միայն ծախսերի մասին: Սակայն ի՞նչ արժե գովազդային հոլովակ թողարկելը: Իրականում դա շատ դժվար է հաշվարկել, երբ մտածում ես, օրինակ, այն մասին, որ անհրաժեշտ է ամբողջովին հատուցել մոնտաժային գծի, տեսախցիկների, շենքերի արժեքը: Արեւմուտքում ծախսերի երկրորդական, ներմուծվող մասերը հաշվարկելը չափազանց բարդ է: Տպավորությունն այն է, թե այստեղի անկախ հեռուստակայանները հակված են իրենց գործերը վարել հենց գործառնական, ընթացիկ ծախսերը հաշվարկելով: Նրանք մտածում են, թե կապիտալ ներդրումների հիմնախնդիրը կլուծեն երբ փող լինի կամ երբ վարկ վերցնեն: Չէ՞ որ դուք ամեն օր կամ ամեն շաբաթ փող չեք «հետ գցում», որպեսզի մեկուկես տարի հետո նոր տեսախցիկ գնեք, մանավանդ եթե հաշվի առնենք, որ այսօրվա ռուբլին վաղը կարող է արժեզրկվել: Հասկանալի է, որ դուք այսօր աշխատում եք անորոշության պայմաններում: Ձեզանից մեկն, օրինակ, ասաց, թե մեկ ամսվա ընթացքում իր հարկերն ավելացել են չորս անգամ, իսկ այդ մասին իրեն հայտնել են «հետին թվով»:

Յուրաքանչյուրը կարող է նման մի քանի պատմություն պատմել: Սակայն դա բոլորովին էլ կանխատեսումներից հրաժարվելու պատճառ չէ: Գլխավորն է՝ կարողանալ համաշխարհային փորձը կիրառելի դարձնել այնպես, որ այս պայմաններում ընդունելի լինի ձեզ համար:

Եվ այսպես, ինչպես է կազմվում բյուջեն: Իբրեւ օրինակ վերցնենք CNN-ի կես ժամանոց «ՈՒորդ բիզնես թուդեյ» ծրագիրը: Տեսնենք, թե ինչ տոկոս են կազմում մեր բյուջեի առանձին սյունակները, ինչ տոկոս են կազմում ծախսերը, եկամուտները, ինչքան է ծախսվում աշխատավարձի, արբանյակային ժամի դիմաց վճարելու, երկու տեսակի գովազդների համար, ինչքան են ընթացիկ ծախսերը: Երբեմն մենք չենք կարողանա պահպանել տերմինների միասնությունը, չէ՞ որ հարկ է պլանավորել նախապես եւ երկարատե: Սա վերաբերում է հատկապես կապիտալ բյուջեին, երբ խոսքը տեսախցիկների եւ նման թանկարժեք սարքերի մասին է:

Ամենից առաջ մենք պետք է ճշգրիտ որոշենք, թե ինչ ենք պատրաստվում անել: Մենք որոշել ենք, որ թողարկելու ենք ամենօրյա կեսժամանոց լրատվական ծրագիր, որը լուսաբանելու է եվրոպական տնտեսական նորությունները: Մենք որոշում ենք, թե դրա համար քանի՞ մարդ է մեզ անհրաժեշտ, հաղորդման համար տարածքը վարձակալելու՞ ենք, թե՞ գնելու, ի՞նչ է արժենալու արբանյակային ժամանակ վարձելը: CNN-ում կա հրաշալի ավանդույթ. յուրաքանչյուր աշխատակից, սկսած գլխավոր մենեջերից, ձգտում է համատեղել երկուսերեք պաշտոն: Մեր ձայնագրման ռեժիսորները նաեւ նկարահանումների ձայնագրման օպերատորներ են եւ իրենք էլ մոնտաժում են սյուժեները: Մենք ունենք պրոդյուսերներ, ովքեր հարցազրույցների նկարահանումներ են կատարում,

միաժամանակ սցենարիստ են՝ գրում են սյուժեների սցենարներն ու հաղորդավարական տեքստերը: Երբ մենք կազմում ենք բյուջեն, աշխատում ենք ելնել աշխատակիցների նվազագույն քվից: Մի անգամ էլ ընդգծեն՝ մենք փորձում ենք ամեն գնով խուսափել աշխատակիցներին ազատելու անհրաժեշտությունից: Եթե ձեր մարդիկ ջանադրաբար են աշխատում եւ համատեղում են մի քանի մասնագիտություններ, ապա դա ավելի լավ է, քան ունենալ ուռճացված հաստիքակազմ: Իհարկե, չի կարելի մարդկանց այնքան ծանրաբեռնել, որ նրանք հալից ընկնեն, սակայն եթե դուք հեռացնում եք մեկին, ապա մնացած աշխատակիցները նույնպես կապասեն հեռացման եւ արդյունավետ չեն աշխատի:

Եվ այսպես, մենք որոշել ենք, որ այդ կես ժամանոց ծրագրի համար անհրաժեշտ է 14 մարդ: CNN-ի չափանիշներով դա բավականին պատկառելի, նույնիսկ ուռճացված կազմ է: Աշխատավարձի ֆոնդը կազմում եկամուտների 29 տոկոսը: Մա բավականին տիպական է: ԱՄՆ-ում նորությունների բոլոր ծրագրերում եկամտի մոտավորապես այդքան տոկոսը հատկացվում է աշխատավարձին:

Մենք եթեր ենք դուրս գալիս աշխատանքային օրերին՝ կես ժամ, իսկ հանգստյան օրերին կան նաեւ շաբաթվա արդյունքներն ամփոփող ծրագրեր: Ծրագրի մեկ ժամը պահանջում է 1.300.000 դոլար:

Այժմ՝ ընթացիկ բյուջեի մասին: Անհրաժեշտ է մեկ անգամ եւս ընդգծել՝ կանխիկի հոսքի հենց միայն գաղափարը, հայեցակարգը չափազանց կարեւոր են: Այդ պատճառով մեզ համար դժվար է խոսել ձեր տեսանկյունից կամ ձեր տերմիններով: Սակայն, եթե դուք պլանավորում եք մեկ ամիս, կամ կես տարի առաջ՝ աշխատեք հաշվարկել վատագույն տարբերակը, հիմքում ունեցեք, ասենք, 500% սղաճ, եւ եթե այն ավելի քիչ լինի, ապա ձեզ հաճելի անակնկալ է սպասում: Սակայն սա վերաբերում է միայն ընթացիկ բյուջեին, ասել է՝ ընթացիկ ծախսերի բյուջեին: Համարեք, թե ձեր աշխատավարձի ֆոնդը կազմում է եկամուտների 30%-ը: Եթե սղաճն ավելի մեծ լինի, դուք պետք է նայեք՝ հո չե՞ք գերազանցում նախատեսվածը: Այսպիսով, դուք կարող եք վերահսկել ձեր ծախսերը: Եթե հանկարծ դուք վճարման անսպասելի հաշիվ ստանաք (նման բազմաթիվ օրինակներ կան), կարող եք ինչևոր չափով նեղվել, սակայն այդ դեպքում նման մեկ անփութության պատճառով չեք կործանվի: Եթե հունվարին, մարտին, ապրիլին աշխատավարձը կազմի եկամուտների 30%-ը, իսկ հետո հանկարծ բյուջեում ծախսերի եւս մեկ հոդված հայտնվի, ասենք, անհրաժեշտ են գործուղումներ, ապա այդ լրացուցիչ գումարը դուք կարող եք վերցնել հենց բյուջեից, այսինքն՝ ձեզ մոտ ինչևոր բան միշտ կա չնախատեսված ծախսերի համար: Եվ եթե դուք ծախսերը հաշվարկում եք իբրեւ եկամուտների տոկոսներ, ապա միշտ գիտեք, թե, նույնիսկ՝ անկախ սղաճից, ինչը կարող եք ձեզ թույլ տալ, ինչը ոչ:

Իրացման (վաճառքի) կանխատեսումը մեզ համար չափազանց կարեւոր, առանցքային ցուցանիշ է, որին հաճախ ենք անդրադառնում: Երբ մենք կխոսենք վարկանիշերի մասին, դուք կիմանաք, թե ինչպես են վարկանիշերն ազդում իրացման վրա, սակայն եթե ձեր հաշվարկածից քիչ գովազդային ժամանակ եք վաճառում (անցյալ տարի այդպես եղավ մեր ընկերության հետ), ապա անհրաժեշտ կլինի անմիջապես սկսել խնայել՝ կրճատելով ծախսերը: Հենց այս պատճառով դուք պետք է ամսե ամիս, իսկ ավելի լավ է՝ դրանից էլ հաճախ, հստակորեն իմանաք, թե ինչպիսին է կայանի ընթացիկ ֆինանսական վիճակը: Բյուջեի ամբողջ իմաստն այն է, որ դուք այն պատրաստում եք ոչ միայն ներդնողի համար, այն ձեզ հնարավորություն է տալիս, որ ինքներդ հետեւեք, թե ինչպես է գործերի վիճակը: Եթե դուք չունեք ամսական բյուջեները, նշանակում է չունեք իրավիճակը վերահսկելու հնարավորություն:

Գառնանք CNN-ի հաղորդման օրինակին: Եվ այսպես, երբ պարզվեց, որ իրացման ինդեքսն ավելի ցածր է, քան հաշվարկել էինք, մենք անմիջապես կրճատեցինք գործուղումները: Ամիսներից մեկում, երբ մեզ մոտ կտրուկ կրճատվեց իրացումը, մենք կրճատեցինք թղթակիցների երթերը, սահմանափակեցինք արտաժամյա աշխատանքը: Կրճատել կարելի է շատ բան, սակայն հիշեք, որ չի կարելի հեռացնել մարդկանց: Հենց այս պատճառով, երբ մենք պատրաստվում ենք որեւէ մեկին աշխատանքի ընդունել, երկար քննարկում ենք նրա թեկնածությունը: Եթե դուք հեռացնում եք մեկին, նշանակում է՝ կարող եք հեռացնել բոլորին: Ինչպես հայտնի անեկղոտում է ասվում. «Գիտե՞ք, ես հաստիկ եմ»: Եթե դուք հեռացնում եք «հաստիկին», սկսվում է շղթայական ռեակցիան. այլեւս ոչ ոք չի աշխատի:

Եվ այսպես, ընթացիկ բյուջեն պետք է կազմել ըստ ամիսների: Իսկ կապիտալ ծախսերի բյուջեն (այն ինչ առնչվում է մոնտաժային սարքավորումներին) աշխատեք կազմել առնվազն մի քանի տարվա համար, քանզի պետք է գոնե մոտավորապես իմանաք, թե երբ են սարքավորումներն այնքան մաշվելու, որ հարկ է լինելու դրանք փոխարինել: Դուք պետք է մտածեք, թե ինչպես ավելի լավ այն ներառեք բյուջեի մեջ: Օրինակ, եթե դուք գովազդային հոլովակներ պատրաստելու համար փող եք ստանում, ապա պետք է այդ մուտքերի մի մասն ուղղեք կապիտալ ծախսերին, այլապես հետո սարքավորումները փոխելու գումար չեք ունենա:

Ահա նման մոտեցման մի օրինակ. մենք մտածում էինք՝ ստեղծե՞նք, արդյոք, համատեղ ձեռնարկություն Եվրոպայում: Որոշում կայացնելու գործոն դարձավ ոչ թե ընթացիկ ծախսերի, այլ կապիտալ ներդրումների բյուջեն, քանի որ միայն այն է հնարավորություն տալիս հասկանալու, թե երբ կվերադարձնենք մեր կապիտալ ներդրումները: Մենք դրանք համեմատեցինք շահույթի հետ եւ իմացանք, թե ինչքան ժամանակ կպահանջի դա: Մենք հաշվարկեցինք եկամուտները, դրանից հանեցինք ծախսերը, մնաց շահույթը եւ հաշվեցինք, թե ինչքան ժամանակ կպահանջվի կապիտալ ծախսերը ծածկելու համար: CNN-ը միշտ ձգտում է, որ հատույցը լինի երկուսերեք տարվա ընթացքում:

Կա եւս մի խնդիր, երբ փորձում ես հասկանալ, թե քանի տարի հետո կհատուցվեն կապիտալ ծախսերը: Այստեղ հնարավոր է գերխնայողություն: Հնարավոր է չափից ավելի ջանք թափեք եւ կապիտալի հոսքի մեջ լրացուցիչ մուտքերը հաշվի չառնեք: Օրինակ, դուք տարեկան մեկ միլիոն դոլար ունեք, երեք տարվա ընթացքում դա երեք միլիոն է կազմում. այ քեզ բան՝ ես կարող եմ երեք տարի հետո հատուցել այս սարքավորման ծախսերը: Մակայն այս դեպքում հաշվի չեք առնում հնարավոր արտակարգ դեպքերը, մինչդեռ պետք է իրավիճակի իրատեսական գնահատում: Այս պատճառով գլխավոր չափանիշներից մեկն է՝ նայել, թե ինչը եւ ինչքան ժամանակ հետո կհատուցվի:

Որպեսզի ունենաք տեղական կայանի բյուջեի կապիտալ ծախսերի պլանավորման կոնկրետ օրինակ, մեկ անգամ էլ նայեք, թե ինչ ներկայացրեց կառուցվածքի մասին ԿՕՍՏի գլխավոր մենեջեր ՌԻեյն Գոդսին:

Եվ վերջինը: Որպեսզի բյուջեն օբյեկտիվորեն գնահատելու հնարավորություն ստանաք, պետք է աուդիտոր ունենաք: Անպայման պետք է լինի կողմնակի մի մարդ, ով կվերլուծի ձեր բյուջեն, կնայի հաշիվներն ու չեկերը, կհասկանա, որ ոչ մեկը ձեզանից չի գողանում եւ այլն: Մի խոսքով՝ պետք է որեւէ անկախ մարդ, ում դուք իսկապես վստահում եք: Եթե դուք չեք ցանկանում փող կորցնել, ապա աուդիտորական ստուգումներն անհրաժեշտ են:

Յանկագած օդակի մենեջեր պարտադիր պետք է իմանա իր բյուջեն: ԿՕՍՏ կայանն, օրինակ, պարզեւատրում է այն մենեջերներին, ովքեր միշտ գործում են բյուջեի շրջանակներում: Հնարավոր է, որ դուք մի մենեջեր ունենաք, որը, ասենք, արտագնա նկարահանման համար մի մեծ խումբ մարդիկ կվարձի եւ թքած կունենա, թե ինչքան փող է ծախսում եւ ինչքան է բյուջեն գերազանցում: Անձնակազմի վերաբերյալ. եթե դուք ձեր մարդկանց լավ եք վերաբերվում, ապա չեք ունենա այնպիսի խնդիրներ, որպիսիք պարբերաբար առաջանում են ԱՄՆ-ում: Մեզ մոտ լինում են դժգոհ աշխատողներ, ովքեր թաքուն ինչևէր բան են «թոցնում» ընկերությունից. օրինակ՝ ժամերով միջքաղաքային խոսակցություն են ունենում կամ զանազան մանրևմունք իրեր, ասենք՝ գրիչներ են գողանում: Գիտե՞ք ինչ մեծ թիվ է ստացվում... Այնպես որ, աշխատակիցներին պետք է լավ վերաբերվել:

Կայան կամ բաժին ղեկավարող մենեջերը պետք է հնարավոր ամեն ինչ անի, որպեսզի մարդիկ տեսնեն, որ ամեն ինչ արդարացի է, որ դուք արդարացիորեն եք առաջ քաշում մարդկանց, որ դուք ունեք նամակառաջարկությունների արկղեր, որտեղ կարելի է անանուն առաջարկներ գցել, եւ դուք դրան կարձագանքեք: Դուք պետք է անձնակազմի ժողովներ հրավիրեք, դուք պետք է մարդկանց հետ քննարկեք ձեր բյուջեն, եւ դա չափազանց կարեւոր է. դուք կտեսնեք, որ ներքին օղակների համագործակցելու ձգտումը կհանգեցնի վերին օղակներում տնտեսման:

Եվ էլի մի բան. մեզ սղաճի դեմ պայքարելու շատ լավ օրինակ ներկայացրեցին. կայանն ապառիկով գնված սարքավորումների դիմաց գովազդային ժամանակ էր

հատկացրել: Դրա համար գովազդատուները փող էին տվել, այդ փողով կայանը գնել էր սարքավորումներ: Իմ կարծիքով սա սեփական կապիտալ ծախսերը վերահսկելու փայլուն օրինակ է:

Կարելի է փորձել հաշվարկել մնացած բոլոր ծախսերը՝ օգտագործելով մեկ ժամանոց ծրագրի մեր օրինակը: Դուք գիտեք, որ գովազդային գործակալությունները կոմիսիոն վճարներ են գանձում: Օգտվենք «CNN ինտերնեյշնլի» միջազգային գնացուցակից. գովազդային եւ այլ գործակալությունների կոմիսիոն վճարները կազմում են 7ևից 18 տոկոս: Եկամուտների միջին հաշվով 15 տոկոսը նրանց է գնում: Եթե պատկերացնեք այսպես կոչված «ամփոփ հաշվետվության» առաջին էջը, ապա վերելում կտեսնեք «մուտքեր եւ ծախսեր» բաժինը (ողջ փողը, որ մենք կարողացել ենք հավաքել): Երկրորդ էջում տրվում է դրա մանրամասն բաշխումը. օրինակ՝ համազգային իրացումից ստացված եկամուտներ, տեղական իրացումից եկամուտներ, արտադրական բաժնի եկամուտներ եւ այլն:

Ներկայացվող էջի ձախ կողմում ցույց է տրված ընթացիկ ամիսը, որի համար կազմված է հաշվետվությունը: Աջ կողմում՝ տարվա ընդհանուր գումարը: Բոլոր թվերը գումարվում են, եւ ստացվում է արդյունքը: Առաջին սյունակում ամսվա թվերն են. եկամուտները, այնուհետեւ ծախսերը, հետո՝ շահույթը: Երկրորդ սյունակում՝ այն է, ինչ կոչվում է «պատմություն», այսինքն՝ նախորդ տարվա նույն ամիսը: Սա հնարավորություն է տալիս համեմատելու ներկա ու նախորդ տարիների նույն ամիսների ցուցանիշները եւ հետելելու, թե տարվա ընթացքում ինչի ենք հասել, ինչ միտումներ կան: Երրորդ սյունակում՝ բյուջետային պլանի թվերն են, որ մենք տարվա սկզբում նախապատրաստել ենք այդ ամսվա համար: Եվ չորրորդ սյունակում՝ փաստացի ու պլանավորվածի տարբերությունը: Թվերից առաջ եւ հետո դրված աստղանիշերը ցույց են տալիս համապատասխանաբար բյուջեի գերազանցումը կամ թերակատարումը:

Էջի աջ կողմում նույնպես սյունակներ են, միայն թե այստեղ ներկայացված են ոչ թե կոնկրետ ամսվա թվերը, այլ ամբողջ տարվա: Առաջին բաժնում եկամուտներն են, երկրորդում՝ ծախսերը՝ ըստ կայանի յուրաքանչյուր բաժնի. ծրագրերի բաժին, նորությունների, տեխնիկական, արտադրական, իրացման, գովազդի, վարչական եւ այլն:

Եվս մի օրինակ. գովազդային ժամանակ գնող բոլոր պատվիրատուները չէ, որ վճարում են նախապես: Մենք նրանց պետք է հաշիվ ներկայացնենք գովազդը հեռարձակելուց հետո: Դե նույնիսկ Ալբուերթում բոլոր մարդիկ հարյուր տոկոսով ազնիվ չեն, այնպես որ՝ ոմանք չեն վճարում: Կյանքը մեզ ստիպել է (ինչպես ասում են՝ «տառապանքս փորձ ունի») կանխատեսել այն մարդկանց քանակը կամ տոկոսը, ումից պարզապես փող չես պոկի: Եվ մենք դա հաշվարկում ենք բյուջեում, քանզի գիտենք, որ կլինեն նաեւ այդպիսի վնասներ: Իրականում դա լրացուցիչ վնասների կանխատեսում է: Նորությունների բաժնի գծով մենք ծախսերը բաշխում ենք հիմնականում այսպես. անձնակազմի ծախսեր, նյութերի ծախսեր եւ այլ հոդվածներ: Անձնակազմի ծախսերն ընդհանրապես ողջ կայանի ծախսերի մեջ ամենամեծ հոդվածն է: Աշխատավարձից զատ այս հոդվածում են ներառվում նաեւ արտաժամյա աշխատանքի համար վճարումները, պարգևատրումները: Միակ մարդը, ով իրավունք ունի պարգևատրում ստանալ, մենեջերն է: Այսպես կոչված պարգևատրման պլանի մեջ են մտնում բաժնիների մենեջերները, քանի որ նրանք ամբողջովին պատասխանատու են իրենց բաժնի աշխատանքի համար եւ եթե հաջողությամբ են պլանավորում իրենց աշխատանքը բյուջեի ու պլանի շրջանակներում, կատարում են առաջադրված խնդիրները, ապա կայանը պատրաստ է նրանց պարգևատրել: Ավագ անձնակազմի համար պարգևատրությունը կազմում է նրանց աշխատավարձի 10 տոկոսը, գումարած երբեմն տարեվերջյան 13երդ աշխատավարձ՝ դարձյալ 10 տոկոս:

Հաջորդ բաժինը կոչվում է «անձնակազմի այլ ծախսեր»: Առաջին տողում աշխատավարձից հարկն է (մեր տերմինով հավանաբար եկամտահարկը և թարգմ.), որը տարեկան կազմում է մոտ 100 000 դոլար: Դա աշխատավարձի 10 տոկոսից մի քիչ պակաս մասն է: Հաջորդը՝ գործուղման եւ ներկայացուցչական ծախսերն են: Այնուհետեւ՝ ավտոմեքենաների սպասարկման եւ շահագործման ծախսերը: Սրան հաջորդում է մի փոքրիկ հոդված, որից հազվադեպ ենք օգտվում. տեղափոխության ծախսեր: Եթե մենք, օրինակ, աշխատանքի ենք ընդունում մեկին, ով ապրում է երկրի մյուս ծայրում եւ

ցանկանում ենք նրան տեղափոխել Ալբուերթ, մենք, որպես կանոն, փոխհատուցում ենք նրա տեղափոխության ծախսերը: Վերջին սյունակը՝ «աշխատակիցների այլ ծախսեր», կարող է պարունակել ամեն ինչ. ասենք, հարկավոր է աշխատակիցներից մեկին ուղարկել բժշկական կոնսուլտացիայի կամ ժողով է հրավիրվել, եւ պետք է գնումներ կատարենք մարդկանց կերակրելու համար եւ այլն:

Հարկերից անմիջապես վեր նշված թիվը վկայում է, որ մենք մի քիչ գերազանցել ենք աշխատավարձի պլանավորված ֆոնդը, օրինակ՝ վճարել ենք 136 հազար՝ պլանավորված 134 հազարի փոխարեն: Նշանակում է աշխատավարձից հաշվարկվող հարկը նույնպես մեծացել է:

Այնուհետեւ՝ «արագամաշ առարկաներ, փոքրարժեք ծառայություններ եւ այլ ծախսեր»: Սրանք սովորական ընթացիկ ծախսերն են այն ամենի համար, ինչ անհրաժեշտ է, որպեսզի նորությունների բաժինը կարողանա նորմալ աշխատել: Առաջին տողը՝ «գրեմական եւ գրասենյակային ծախսեր», օրինակ՝ լրագրողների նոթատետրերը:

Երկրորդ տողը՝ «ընթացիկ պաշարներ». այնպիսի իրեր, ինչպիսիք են, ասենք, տեսաերիզները: Երրորդ տողում մուծումներն ու բաժանորդագրությունն են: Օրինակ՝ այն թերթերի արժեքը, որ կայանը պետք է գնի՝ իրադարձությունների ընթացքին տեղյակ լինելու համար: Բնականաբար, մենք ձգտում ենք գնել մեր նահանգում լույս տեսնող բոլոր թերթերը: Հաջորդ տողը՝ «սարքավորումների վարձակալություն»: Եթե մենք չունենք կոնկրետ սյուժեն նկարահանելու համար անհրաժեշտ խցիկը, մենք այն վարձակալում ենք: Հաջորդ երկու տողում հեռախոսային ծախսերն են: Առաջինը միջադաշտային խոսակցություններն են, երկրորդը՝ տեղական: Այնուհետեւ՝ բեռնային եւ ավիացիոն փոխադրումներ: Սրանք նույն տեսաժապավենների ու սարքավորումների փոխադրումների ծախսերն են: Հաջորդը. «սպասարկում եւ նորոգում». սարքավորումների կամ ավտոմեքենաների նորոգման արժեքը: Մենք հիշատակեցինք, որ ամբողջ կայանի սարքավորումները նորոգում են արտադրական բաժնի աշխատակիցները: Անհրաժեշտ է հաշվի առնել պահեստամասերի արժեքը... Այնուհետեւ՝ Վաշինգտոնի մեր բյուրոյի ծախսերը (մենք մայրաքաղաքում մի քանի մարդկանց ռեպորտաժներ ենք պատվիրում): Այս նույն սյունակում են նաեւ CNN-ից ստացվող ծրագրերի արժեքը. չէ՞ որ մենք CNN-ի տեղական դուստր կայանն ենք եւ նրանց մեծ գումար ենք վճարում:

«Փոստային ծախսերը» մեկնաբանության կարիք չունեն: Հաջորդ տողը՝ «վարձակալություն». ինչպես հիշում եք մեր կայանը մի քանի բյուրո ունի նահանգի մի քանի քաղաքներում, այդ թվում Սանտա Ֆե մայրաքաղաքում: Նրանց շենքերը մենք վարձակալում ենք:

Այնուհետեւ՝ 16 միլիոն տրանց ժապավենի «երեւակման եւ տպագրման ծախսեր», «լրատվական գործակալությունների ծառայությունների բաժանորդագրություն». մենք բոլոր հիմնական գործակալությունների՝ Ռոյթերի, Ասոշիեթեդ Պրեսի եւ ուրիշների բաժանորդ ենք եւ նրանց շնորհիվ բավականին օպերատիվ լրատվություն ենք ստանում:

Հատուկ հոդված է «խորհրդատուների ծառայությունների վճարները»: Մենք արդեն խոսել ենք այն հետազոտությունների ու վերլուծությունների մասին, որ ինքներս ենք անում ի լրումն Նիլսենի եւ Արքիտրոնի պարտադիր հետազոտությունների: Տարեկան մեկ անգամ մենք հրավիրում ենք խորհրդատու վերլուծաբանի, որը նախապատրաստում է մեր շուկայի փորձագնությունը՝ կոնկրետ տեսանկյունից, որպեսզի մենք կարողանանք գնահատել մեր աշխատանքի արդյունավետությունն ու մեր հաղորդավարների հանրաճանաչությունը:

Այնուհետեւ՝ շինարարական նորոգման աշխատանքներ. սա պարզ է: Իսկ ահա մեր շրջադիտակով (պերիսկոպով) ավտոբուսերի ՇՀԿ-ների (կՁհ) եւ ուղղաթիռի շահագործման ծախսերը բավականին մեծ գումար են կազմում: 1992 թվականին ուղղաթիռի ծախսերը կազմել են 229 հազար դոլար:

Եվ այսպես, նորությունների բաժնի գումարային ծախսերը կազմում են 2.6 միլիոն դոլար:

Որոշ բաժիններ, օրինակ՝ տեխնիկականը, ծառայություններ է մատուցում կայանի բոլոր բաժիններին: Այդ պատճառով նրա ծախսերը մենք հաշվարկում ենք առանձին հաշվով: Ընդամենը, պահեստամասերը, դետալների փոխումը ներառնված են նորությունների բաժնի ծախսերի մեջ: Տարբեր կայաններ տարբեր կերպ են աշխատում: Մենք ընտրել ենք

մեր եղանակը: Այստեղ երկաթյա կանոններ չկան: Վարվեք այնպես, ինչպես ձեզ համար ավելի հեշտ ու հարմար է:

Մենք պլանավորում ենք մեկ տարվա համար: Բյուջեում սահմանում ենք բոլոր ցանկալի չափորոշիչները եւ փորձում ենք գործնականում հասնել դրանց: Բյուջեն մեզ համար պլան է, գործողությունների հրահանգ, որում, իհարկե, հնարավոր հետազայում ճշտումներ մտցնել:

Այս ամենը վերաբերում էր ընթացիկ բյուջեին: Սրանից զատ մեր կայանն ունի կապիտալ ծախսերի բյուջե, որն անցյալ տարի կազմել է 750 հազար դոլար: Դա ծախսվել է սարքավորումներ գնելու համար: Սակայն երբեմն հարկ է լինում մեկ տարվա ընթացքում գնել շատ թանկ մագնիտոֆոն եւ փոխել հաղորդակը: Երկու տարի հետո, ի դեպ, հաղորդակը պետք է փոխենք, քանի որ այն արդեն 20 տարի գործում է: Այդ տարի մեր կապիտալ ծախսերը կաճեն: Կա ծախսերի մշտական հոդված, օրիանակ՝ ավտոմեքենաները, որ մենք փոխում ենք յուրաքանչյուր երեք տարին մեկ անգամ: Տաղավարային խցիկներն աշխատում են տասը տարի: Նորությունների բաժնի ոչ մեծ մագնիտոֆոնը մենք փոխում ենք 5և7 տարին մեկ: Մենք սովորաբար նայում ենք սարքավորման տարիքին եւ նրա հուսալիությանը, այլ ոչ թե ֆինանսական կողմին:

Այս նպատակների համար մենք տարեկան ծախսում ենք շահույթի 20և25 տոկոսը: Այս թվերը կարող են փոխվել տարուց կախված: Ինչ վերաբերում է կապիտալ ներդրումներին, ապա դա մեր կայանի կափույրն է: Իհարկե, չի կարելի մի քանի տարի շարունակ սարքավորումները չփոխարինել առավել կատարյալով: Սակայն եթե տարին տնտեսապես ծանր է ու անբարենպաստ, ապա կարելի է մեկ տարի հետաձգել նոր սարքավորում գնելը եւ շարունակել աշխատել հնով: Եթե մենք զգում ենք, որ գերազանցել ենք ընթացիկ ծախսերը, ապա ձգտում ենք մեկ տարով հետաձգել թանկարժեք սարքավորում գնելը:

Եվ վերջապես՝ շահույթի մասին: Մենք պատկանում ենք խոշոր ընկերության, խոշոր բաժնետիրական ֆիրմայի եւ մեր շահույթը փոխանցում ենք այդ ընկերությանը: Փողը մենք փոխանցում ենք ամեն օր էլեկտրոնային փոխանցմամբ, ինչպես ասում են՝ «հանձնում ենք դրամարկը»: Նույն կերպ են վարվում մեր ընկերությանը պատկանող մյուս հեռուստատեսային եւ ռադիո կայանները: Ընկերությունը եռամսյակը մեկ անգամ հաշվետվություն է հրապարակում՝ նշելով բաժնետոմսերի շահաբաժինները (դիվիդենդները), ինչպես նաեւ՝ ըստ ընկերության բաժանմունքների (այդ թվում՝ մեր կայանի) բաշխումը: Այդ փաստաթղթում երեւում է ընկերության յուրաքանչյուր բաղկացուցիչ կայանի շահութաբերությունը՝ ներդրված կապիտալի հաշվով շահույթը: Ընկերության բաժնետոմսերը գնանշվում են բորսայում:

Ինչպե՞ս կազմել բիզնես պլանը: Ե՞րբ կարելի է համարել, որ տվյալները բավարար են:

Եթե դուք ինքներդ լավ պատկերացնում եք ձեր կայանի գործերը, եթե դուք ուսումնասիրել եք այդ թվերը եւ դրանք իրատեսական են, ապա անցյալ տարվա արդյունքներով պարզագույն աղյուսակը (շրջանառություն և շահույթ և աճ) կօգնի ցանկացած ներդնողի: Միայն այդ աղյուսակը կարող է բավարար չլինել, մենք դա արդեն քննարկել ենք, սակայն նույնիսկ այդ արդեն ձեր կայանի մասին ընդհանուր պատկերացում տալու լավ սկիզբ է: Գլխավորն է՝ ունենալ այն հիմնական թվերը, որոնց վրա հիմնվում է պլանը, իսկ դրա կազմելու ձեւը կախված է նրանից, թե ում պետք է այն ցույց տաք: Առավել պարզ ու համառոտ պլանը այն ներդնողների համար է, ովքեր արդեն ծանոթ են ձեզ եւ պատրաստ են հետազայում էլ միջոցներ ներդնել: Իսկ այն ներդնողները, ովքեր ծանոթ չեն ձեր կայանին, պետք է ունենան ավելի մանրամասն տեղեկատվություն: Բիզնես պլանին պետք է կցել մեկնեղու տարվա բյուջետային պլանը եւ առավել երկարատեւ ժամանակաշրջանի վերլուծական կանխատեսումը եւ անպայմանորեն ներկայացնել (համեմատության մեջ) անցյալ եւ նախանցյալ տարվա ցուցանիշները: Թող որ ձեր կայաններից մի քանիսը երկու տարուց պակաս են աշխատում, ավելի լավ՝ նախանցյալ տարվա ցուցանիշների փոխարեն դուք արդյունքները կներկայացնեք «գրոյից»:

Ի լրումն սրա, անհրաժեշտ է ունենալ ձեր նպատակների ու դրանց հասնելու միջոցների ռազմավարական նկարագրությունը: Այլ խոսքով ասած՝ ներդնողը պետք է ձեր աչքերով տեսնի նպատակը, իսկ թվերը պետք է ամրապնդեն նրա վստահությունը, որ

նպատակներն իրատեսական ու հասնելի են: Խելամտորեն օգտագործելով բիզնես պլանը, վերլուծական կանխատեսումները եւ փաստացի բյուջեն, դուք ոչ միայն անհրաժեշտ գործընկերներ կներգրավեք, այլեւ նշանակալիորեն կբարձրացնեք ձեր կայանի աշխատանքի արդյունավետությունը:

# XXV ԻՐԱՅՈՒՄ, ՄԵՆԵՋՄԵՆԹ, ԳՈՎԱԶԴԻ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

**Սպորտ** և գովազդային միջարկություն (գովազդային ներդիր):

**Ստացման հաշիվ** և գովազդատուներից ստացվող եկամուտ:

**Վճարման հաշիվ** և կայանի ծախսերը ապրանքների եւ ծառայությունների դիմաց:

**Բյուջե** և գործողությունների պլան, որը կազմվում է ձեռք հայտնի բոլոր եկամուտներն ու ծախսերը հաշվի առնելով:

**Նպատակային մենեջմենթ** և կայանի ղեկավարության կազմած պլան, որում թվարկվում են նպատակներն ու դրանց հասնելու ուղիները եւ ամեն ինչ ենթակա է վերջնական արդյունքին հասնելուն:

**Իրավասությունների փոխանցում** և մենեջմենթի ձեռք, երբ ստորին օղակների մենեջերներն իրավունք ունեն իրենց բաժինների գործերով որոշումներ կայացնել: Սրանով իսկ բարձր ղեկավարությունն ազատվում է առօրյա հոգսերից, առօրյա խնդիրներ լուծելուց: Ստորին օղակների մնան իրավասությունները մասնաճանաչման նպատակներին հասնելու պատասխանատվություն են ենթադրում:

**Վարկանիշեր** և վիճակագրական տեղեկատվություն, որը ծառայում է ինչպես հեռուստադիտողների տարբեր խավերի շրջանում կոնկրետ ծրագրերի հանրահայտությունը չափելու, այնպես էլ «համախառն» հեռուստալսարանը որոշելու համար: Վերջինս անհրաժեշտ է գովազդատուին, որպեսզի արդարացի գովազդի իր ծախսերը: Սրա համար գովազդատուի ծախսերը պետք է հատուցելի լինեն: Վարկանիշը որոշակի կայանը դիտող «հեռուստատեսային բնակարանների» կամ հեռուստադիտողների քանակի տոկոսային արտահայտությունն է:

**Բնական խզում (անջրպետ)** և ծրագրի ֆաբուլայում այն տեղը, որտեղ հնարավոր է տեղադրել գովազդային բլոկը՝ չխաթարելով ծրագրի սյուժեի զարգացման բնականությունը:

**Բլոկ** և հոլովակների խումբ:

**Բացառիկություն (էքսկլյուզիվություն)** և քաղաքականություն, որն արգելում է միեւնույն բլոկում մի քանի միատեսակ մրցակից արտադրանքների գովազդումը: Երբեմն, երբ դուք գործ ունեք բարտերի հետ, գործակալությունը պնդում է բացառիկությունը՝ պահանջելով, որ միայն իր գովազդատուն, ասենք՝ ավտոմոբիլային ընկերությունը կամ գարեջրագործարանը հիշատակվի տվյալ ծրագրում: Նման դեպքերում կայանը չպետք է նույն հաղորդման մեջ գովազդային ժամանակ վաճառի տվյալ ֆիրմայի մրցակցին, այլպես կխախտի ծրագիրը մատակարարողի հետ կնքված պայմանագրի պայմանները:

**Ժողովրդագրական տվյալներ** և ՈՎ, ՈՐՏԵՂ, ԻՆՉ ՏԱՐԻՔԻ հարցերի պատասխանների վերլուծություն (մեր պարագայում՝ կոնկրետ ծրագիրը ով է նայում, որտեղ է նայում, եւ ինչ տարիքի է նայողը):

**«Մառը այցելություն»** և (այցելություն առանց նախնական պայմանավորվածության) և գովազդային գործակալի այցելությունը այն գովազդատուին, որը դեռեւս ձեռք կայանում գովազդ չի տեղադրում՝ բացատրելու համար ձեռք հետ համագործակցելու առավելությունները:

**«Ընդգրկում»** և միջին վիճակագրական շաբաթվա ընթացքում որոշակի գովազդային հոլովակը կամ գովազդային բլոկը դիտող տարբեր (չկրկնվող) բնակարանների կամ հեռուստադիտողների մոտավոր թիվը:

**Հաճախություն** և քանի անգամ է կոնկրետ հեռուստալսարանը դիտում կոնկրետ հոլովակը:

**Ցուցակ** և ինչպես ակտիվ, այնպես էլ «քնած» գովազդատուների այն խումբը, որոնց հետ աշխատելու պատասխանատուն կոնկրետ գովազդային գործակալն է: Ցուցակը կայանի



սեփականությունն է եւ կարող է փոխվել միայն իրացման բաժնի մեկնեցրի որոշմամբ: Հիշեք, գովազդային գործակալի աշխատելու ցանկությունը կարող է «սպանվել», եթե նրա լավագույն պատվիրատուին «փոխանցեք» մի այլ գործակալի: Այս պատճառով ցուցակը կարելի է փոխել միայն խիստ նրբանկատ կերպով եւ անպայման ինչևէ կերպ փաստարկելով:

**ROS (Run Of Schedule) և «շեղում կարգացուցակից» (ժամանակացույցից)** և պայմանագրի պայման, ըստ որի գովազդային հոլովակը հեռարձակվում է կայանի համար ցանկացած հարմար ժամանակ: Սովորաբար այդ հոլովակները տեղակայվում են ճկուն գրաֆիկով, սակայն այնպես, որ դա համապատասխանի պատվիրատուի պահանջմունքներին: Եթե կայանը չարաշահի այդ իրավունքը, ապա կարող է պատվիրատու կորցնել:

**CPM (Cost pro Mille) և «հազարի հաշվով արժեքը»** և գովազդային հոլովակի արժեքը՝ հաշվարկված հազար հեռուստադիտողի ընդգրկման իրական արժեքից ելնելով:

**«Հասցեագրում»** և որոշակի ժամանակում որոշակի կայանի եթերում քանի մարդ կդիտի տվյալ գովազդային հոլովակը:

**Բարտեր** և համակարգ, որի դեպքում ծրագրային արտադրանքի տերը համաձայնում է ոչ թե փող, այլ կայանի գովազդային ժամանակը ստանալ: Դա կարող է լինել գովազդային ժամանակ ինչպես ծրագրի ներսում, այնպես էլ նրանից դուրս: Եթե այդ ժամանակը ծրագրից դուրս է, կոչվում է «ժամանակի բանկ», եւ գովազդատուն այն տնօրինում է իր ցանկությամբ: Նման «ժամանակի բանկի» չափորոշիչները սահմանվում են ծրագրի գնամն պայմանագրով, ընդամին՝ նշվում են այն ժամանակաշրջանը, հոլովակի տեղադրությունը եւ ցուցադրումների թիվը, որ անհրաժեշտ են, որպեսզի կայանը կատարի իր պայմանագրային պարտավորությունները:

**«Փրայմ քայմ»** և որպես կանոն ժամը 19:30-ից մինչև 23:00 ընկած ժամանակամիջոցը: Այդ ժամանակահատվածում հեռուստացույց են դիտում առավելագույն քանակությամբ մարդիկ: Այս միջոցին պետք է լինեն ամենաբարձր սակագները, քանի որ դուք գովազդատուին առավելագույն լսարան եք «վաճառում»:

**Սակագին** և այն գումարը, որ կայանը վերցնում է գովազդը եթեր հեռարձակելու դիմաց: Սակագները որոշվում են գովազդատուին «վաճառվող» հեռուստալսարանի չափերով: Այսինքն, ինչքան բարձր է վարկանիշը, այնքան բարձր են սակագները: Սովորաբար բարձր են նորությունների ծրագրերի գովազդային ժամանակի սակագները, քանի որ դրանք դիտում է հեռուստալսարանի մեծ մասը:

**HUT (Households (կամ՝ Homes) Using Television)** և միացված հեռուստացույցով բնակարանների թիվը: Հեռուստացույցներ ունեցող այն բնակարանների մոտավոր թիվը, որոնցում ժամանակի տվյալ հատվածում միացված է առնվազն մեկ հեռուստացույց:

**PUT (People Using Television), կամ՝ PVT (Persons Viewing Television)** և հեռուստադիտողների թիվը: Բնակչության այն մոտավոր տոկոսը, որը ժամանակի որոշակի հատվածում հեռուստացույց է դիտում:

**Բաժնեմաս** և միացված հեռուստացույցով բնակարանների կամ հեռուստացույց դիտող բոլոր մարդկանց այն մոտավոր տոկոսը, որը դիտում է կոնկրետ կայանի հաղորդումը:

**Cume** և այն տարբեր (չկրկնվող) բնակարանների կամ մարդկանց մոտավոր թիվը, ովքեր տիպական շաբաթվա ընթացքում առնվազն մեկ անգամ դիտել են տվյալ կայանի ժամանակի կոնկրետ հատվածի ծրագրերը:

**Gross Impressions (GI) (քանազի՝ գումարային տպավորություն, ռուսական ժարգոնում՝ «զաավետկա»)** և մարդկանց միջին թիվը՝ բազմապատկած հոլովակի ցուցադրումների քանակով:

**GRPs (Gross Rating Points) և Վարկանիշային միավորների գումար** և տվյալ շուկայում հավաքած բոլոր վարկանիշային միավորների գումարը, որ օգտագործվում է գովազդային հոլովակների ժամանակացույցը (կարգացուցակը) կազմելու համար:

**Միավորի գին (CPP)** և մեկ վարկանիշային միավորի միջին արժեքը ըստ գովազդային հոլովակի կոնկրետ ժամանակացույցի:

**MSA և Հարցման կենտրոնական գոտի** և ձեր, սովորաբար՝ բնակչության ամենաբարձր խտությամբ շուկայի միջուկը: Սա տեղական գովազդատուների մեծ մասի համար գլխավոր թիրախն է: Այդ թվերը օգտագործվում են հեռուստագովազդի արդյունավետությունը թերթային գովազդի արդյունավետության հետ համեմատելու համար:

**ADI և Ժողովրդագրական ազդեցության գոտի** և ամերիկյան հեռուստատեսությունում ընդունված ստանդարտ տերմին, որն օգտագործվում է գովազդային փողերը բաշխելու համար: Հաճախ հավասար է այն տարածքին, որում տեղական գովազդատուն ունի իր իրացման առյուծի բաժինը:

**TSA և Հարցման ամբողջ գոտի** և առավելագույն մեծ գումարային հեռուստալսարանի հոմանիշը: Դա մի աշխարհագրական տարածաշրջան է, որին բաժին է ընկնում կայանի շաբաթական Cumelի մինչև 98 տոկոսը: TSAն ցույց է տալիս ADIկից դուրս գտնվող ամբողջ հեռուստատեսային շուկան:

**Բանաձևեր**

$$\text{HUT} = \text{վարկանիշ} / \text{բաժնեմաս}$$

$$\text{Վարկանիշը} = \text{Բաժնեմաս} \times \text{HUT}$$

$$\text{Բաժնեմաս} = \text{վարկանիշ} / \text{HUT}$$

$$\text{GI} = \text{հեռուստադիտողների միջին թիվ} \times \text{սպոտների գումար}$$

$$\text{GRPs} = \text{միջին վարկանիշ} \times \text{սպոտների գումար}$$

$$\text{CPP} = \text{գովազդային արշավի արժեք} / \text{GRPs}$$

կամ՝

$$\text{սպոտի արժեք} / \text{միջին վարկանիշ}$$

$$\text{CPM} = \text{սպոտի արժեք} / \text{միջին հեռուստալսարան}$$