

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

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

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

ნაწილი 4: მარკეტინგის სფეროს გავლენის გავერცელება (თავი 18-20)



მარკეტინგული არხები

კლიენტისთვის ფასეულობის შუარუნველყოფა

თავის მოქალაქეობილია მივადევით მარკეტინგული კომპლექსის მესამე იარაღს – დისტრიბუციას. მომხმარებლისათვის ფასეულობის მიწოდებისა და ხელსაყრელი სამომხმარებლო ურთიერთობების დამყარების პროცესს ფორმები იმართავდნენ დამოუკიდებლად. პირიქით, მათი უმეტესობა მსხვილ მომარაგების ჯაჭვისა და სადისტრიბუციო არხების მხოლოდ ცალკეულ რგოლს წარმოადგენს. ფირმის ინდივიდუალური წარმატება დამოკიდებულია არა მარტო იმაზე, რამდენად კარგად საქმიანობს, არამედ იმაზეც, მისი სრული სადისტრიბუციო არხი როგორ კონკურენტისა უნებს კონკურენტთა სადისტრიბუციო არხებს. მომხმარებელთან ურთიერთობის კარგად სამართავად, კომ-

პანიამ გულდასმით უნდა აწარმოოს პარტნიორებთან ურთიერთობაც. ამ თავის პირველ ნაწილში განვიხილავთ სადისტრიბუციო არხებისა და მარკეტოლოგების მიერ არხის დიზაინსა და მართვასთან დაკავშირებულ ძირითად გადაწყვეტილებებს. შემდეგ აღვნიშნავთ ფიზიკურ დისტრიბუციას, ანუ ლოგისტიკას, სფეროს, რომლის მნიშვნელობა და სირთულე საგრძნობლად იზრდება. მე-13 თავში უფრო ვრცლად განვიხილავთ არხის ორ მთავარ შუამავალს – საცალს და საბითუმო მოვაჭრეებს.

ამდენად, ვინცერთ იმ კომპანიის საქმიანობის განხილვით, რომელიც საოცრად ინოვაციურმა, მომხმარებელზე ორიენტირებულმა სადისტრიბუციო სტრატეგიამ მოწინავეთა რიგებში ჩააყენა.

ენტერპრისის მანქანის გაქირავებელი კონკურენტი ფირმების უკან ჩამოტოვების თვალსაჩინო მაგალითი

სა, სწრაფად გაისვენეთ, მანქანების გაქირავებაში რომელი კომპანიაა მოწინავე? ჰერც? კეიბლი, შემდეგ ადელზე რომელი დღას? თქვენ აუცილებლად ევბის დასახელებით. ბოლოს და ბოლოს, წლების განმავლობაში ევბისთან ევბისის რეკლამა, რომელიც ვაგებნობდა: „ჩვენი კომპანია ნომერი მეორეა. ამდენად, თავდაუზოგავად ეცდილობთ მომხმარებელს საუკეთესო პრადექტი შევითავაზოთ“. მაგრამ ასარჩევად რომ მივდგეთ: ჰერცი თუ ევბის? ვაიცვლებით დარჩებით. ნებისმიერი საზოგადოებაში – შემოსავლებით, ოპერაციებით, თანამშრომლებისა თუ მანქანების რაოდენობით — მისთვის მანქანების გაქირავებელი ნომერ პირველი კომპანია მისცე *ენტერპრისის ჰოლდინგსი* (Enterprise Holdings), რომელიც ფლობს და აბუშავებს კომპანიებს: *ენტერპრისის რენტ-ე-კარს* (Enterprise Rent-A-Car), *ალემო რენტ-ე-კარს* (Alamo Rent A Car) და *ნეშუნალ-კარ რენტალს* (National Car Rental). უფრო მეტიც, ეს სულაც არ არის ბოლოდინდინდელი სახელი. *ენტერპრისისმა* ჰერცი ვეფრ კიდევ 90-იანი წლების მისწორულს ჩამოიტოვა.

ალბათ მომხმარებელი იმისგან ტყუილდება, რომ ჰერცის ბრენდი დიდი ხნის განმავლობაში მოწინავე პოზიციებს ინარჩუნებდა აერობორტში მანქანების გაქირავების სფეროში. თუმცა, მასში ვაერთიანებული ყველა ბრენდითა და ბაზრებით, *ენტერპრისის ჰოლდინგსის* ამაჟამად გაქირავების მთლიანი ბაზრის 53% უკავია, ხოლო ჰერცი 16%-ით მეორე ადგილზეა. ამას ისიც ემატება, რომ ყველაწარმო მუშავსებით, კერძო მფლობელობაში არსებული *ენტერპრისის* ვაიცვლებით უფრო შესაძლებელია ბიზნესისა.

როგორ მოახერხა *ენტერპრისისმა* გამხდარიყო ასეთი მძლავრი ლიდერი? ალბათ უკეთესი ფასებით ან მარკეტინგის მეშვეობით. მაგრამ მის წარმატებაში ყველაზე მნიშვნელოვანია

როლი ითამაშა სადისტრიბუციის ახალმა სტრატეგიამ, რომელიც ორიენტირებული იყო მომხმარებელზე და ინოვაციური ცვლილებებიც უშეიტანა ამ ინტელგრაიაში. თუ ისეთი კონკურენტები, როგორცაა ჰერცი და ევბის, ყურადღებას მგზავრთა აერობორტებში მომსახურებაზე ამახვილებდნენ, *ენტერპრისისმა* შეიმუშავა ახალი სადისტრიბუციო არხი უფრო დიდი და ჯერ კიდევ აუთვისებელი სეგმენტისთვის. აერობორტების მიხედვით, სამეზობლოებში მან დააარსა ავტოვაქირავების პუნქტები, სადაც მომხმარებლებს თავიანთი მანქანის დაზიანების, ავარიის მოხვედრის, მოპარვის დროს, ან უბრალოდ მოკლე ვაგებებისა თუ განსაკუთრებული შემთხვევებისთვის შეეძლოთ ექირავათ მანქანა.

ეს ყველაფერი ნახევარ საუკუნეზე მეტი ხნის წინ დაიწყო, როდესაც კომპანია *ენტერპრისის* დამფუძნებელმა ჯეკ ტეილორმა დადგინა, რომ მომხმარებლის გარკვეული საჭიროება დაკმაყოფილებული არ იყო. იგი მუშაობდა სენტ-ლუისის ავტოსადილური ფირმაში, სადაც მომხმარებლები ხშირად ეკითხებოდნენ, როგორ შეეძლოთ ისეთი მომსახურებისათვის, რომლის დაზარალებითაც სხვა მანქანით სიარულს შეეძლებდნენ, როდესაც მათი მანქანა სახელოსნოში იყო. ამ მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად ტეილორმა დაიწყო მანქანის გაქირავების ბიზნესი. მაგრამ იმის მაგივრად, რომ კონკურენტთა ვაჭარს ჰერცისა და ევბისის მსგავსი კომპანიებისთვის, რომლებიც მუზავრებს აერობორტებში იქმან-

ცვალებადი, კლიენტებზე ორიენტირებული სადისტრიბუციო სტრატეგიის წყალობით, *ენტერპრისისმა* გაუწილა ინდუსტრიის ლიდერ ჰერცს ათწლეულზე მეტი ხნის წინათ და მას შემდეგ არც კი მიუხედავს უკან.

ურბოტენენ, ტელიორმა სამიხენ კლიენტების მოსაზიდად ფილიალები განათავსა ქალაქის ცენტრსა და მის ახლომხლო ადგილებში. ასეთი სტრატეგიით ის უპირატეს მდგომარეობაში აღმოჩნდა დანახარჯების თვალსაზრისით: რადგან აღნიშნულ ადგილებში ქონება-საკუთრების დაქირავეების საფასური დაბალი იყო, მას არ უწევდა სხვადასხვა სახის გადასახადის გადახდა.

ამ საოცრად ეფექტურმა სტრატეგიამ გაამართლა და მიზნისად სწრაფად განვითარდა. ტელიორების ოჯახმა ბევრი სავაჭრო წერტილი გახსნა სენტ-ლუისსა და სხვა ქალაქებში. მათ *ენტორპრაისის* სახელი გადაარქვეს და *რენთ ე კარი* უწოდეს აშშ-ის საზღვაო ავიაციის პატენტსა და, რომელზეც თავის დროზე ფემ ტელიორი საზღვაო ავიაციად მსახურობდა. საწარმო კვლავაც აქტიურად ამხვილებდა ყურადღებას ე.წ. ქალაქის ბაზარზე, ძირითადად ისეთი მომხმარებლების მომსახურებით, რომლებიც ავტოავარიაში მიყვნენ ან რომელთა მანქანებსაც რემონტი სჭირდებოდა. *ენტორპრაისის* ბუნდემქვევებმა აქტიური ურთიერთობა დაამყარეს ადგილობრივ ავტოსაზღვრევი შემფასებლებთან (ავენტებთან), სადილორთა ფაციდევებსა და მომსახურების პერსონალთან, ავტომობილების კარკასების მწარმოებელ ორგანიზაციებთან და სხვა საავტომობილო პუნქტებთან, რამაც *ენტორპრაისი* მანქანების პოპულარულ დაქირაველებს კომპანიად აქცია.

მომხმარებლებს ადგილობრივ ბაზარზე განსვავებული მოთხოვნები უქონდათ. მათ სჭირდა აზრ ე შეეძლოთ კომპანიის ოფისში შეღწევა და მანქანის დაქირაება. ამდენად, კომპანია ახალი დღეით გამოვიდა — კლიენტებისათვის ნებისმიერ ადგილზე მიეკითხებინა და ისინი გაქირავების პუნქტში მიყვანა. და შეიქმნა ასეთი სარეკლამო ლოზუნგი: „მოკაითხეთ *ენტორპრაისის* და ჩვენც ყველგან მოვაკაითხათ“, რომელიც დღემდე რჩება კომპანიის ფასეულობაში განაცხადად.

1980-იანი წლების მიწურულს *ენტორპრაისი* ქვეყნის მასშტაბით ბევრ სავაჭრო წერტილს ფლობდა. ამ ძლიერი პოზიციიდან 1990-იანი წლების შუა პერიოდში *ენტორპრაისმა* დაიწყო სადისტრიბუციონის სისტემის გაფართოება კონკურენტების — *პურცისა* და *ვეისის* საავტომობილო ბაზარზე შესაღწევად. 10 წლის შემდეგ მას ჩრდილოეთ ამერიკისა და ევროპის 240 ავტომობილში ტელეფონ დასკმინაობა დაწყებული. 2007 წლის მიწურულს ტელიორების ოჯახში შემავდა *ვენკარად კარი რენთალ გრუპი* (Vanguard Car Rental Group), რომელიც *ნეიშენალის* (National) და *ალამის* (Alamo) ბუნდებს ფლობდა. *ნეშენალი* ფოკუსირებული იყო ავტომობილების კორპორაციულ ბაზარზე, ხოლო *ალამი* დასავლეთშიადა ჩამოსული მეზავეების ემსახურებოდა.

ვენკარადის შექმნით *ენტორპრაისი* პოლიდენეს ამჟამად ავტომობილების ბაზრის წილის 31%-ზე მეტი უკავია, რაც მას *ვეისის* პადეტი გრუპის (Avis Budget Group) და *პურცის* წინ აყენებს. ამ ყველაფერის ემსახება ავტომობილების გარეთ, ბაზარზე არსებული წილი, რაც *ენტორპრაისის* პოლიდენეს მანქანების გაქირავების სფეროში დიდრად აქვეს. მას ამჟამად 7,600 მაღაზია აქვს აშშ-სა და კიდევ ოთხ ქვეყანაში.

ენტორპრაისის წარმატების კიდევ ერთი საიდუმლო ისაა, რომ იგი მომართულია მომხმარებლის კმაყოფილების მიყენ. კმაყოფილების გასაზღვრად კომპანიამ საკუთარი მექანიზმიც კი შექმნა — ე.წ. *ი-ეს-ეს-ი* (ESQI) (საწარმოს მომსახურების ხარისხის ინდექსი). იგი წელიწადში ორ მილიონ მომხმარებელს უსვამს უპირატეს კითხვას: „სრულად დაგაკმაყოფილეთ ჩვენმა მომსახურებამ?“ კომპანიის მენეჯერებმა არანაირი დაწინაურება არ უწერიათ, თუ ისინი მომხმარებლისათვის სრულ კმაყოფილებას არ უზრუნველყოფენ. „თუ მომხმარებელი უკმაყოფილოა, ამას ჩვენ *ი-ეს-ეს-ი*-ის ციხეში ვაგზავნავს ვეხაით, — აცხადებს კომპანიის ადამიანების რესურსების მენეჯერი, — თუ ციფრები არ გამოსწორდება, ვერსად ვერ წავლავ.“ ამ მდგომარეობაში, 6 წლის განმავლობაში მომხმარებლები *ენტორპრაისის* ნომერ პირველ ბუნდში დაიხვედნენ მომსახურების ამ სფეროში.

enterprise
rent-a-car

We'll pick you up.®

enterprise.com • 1 800 rent-a-car

ოფილების გასაზღვრად კომპანიამ საკუთარი მექანიზმიც კი შექმნა — ე.წ. *ი-ეს-ეს-ი* (ESQI) (საწარმოს მომსახურების ხარისხის ინდექსი). იგი წელიწადში ორ მილიონ მომხმარებელს უსვამს უპირატეს კითხვას: „სრულად დაგაკმაყოფილეთ ჩვენმა მომსახურებამ?“ კომპანიის მენეჯერებმა არანაირი დაწინაურება არ უწერიათ, თუ ისინი მომხმარებლისათვის სრულ კმაყოფილებას არ უზრუნველყოფენ. „თუ მომხმარებელი უკმაყოფილოა, ამას ჩვენ *ი-ეს-ეს-ი*-ის ციხეში ვაგზავნავს ვეხაით, — აცხადებს კომპანიის ადამიანების რესურსების მენეჯერი, — თუ ციფრები არ გამოსწორდება, ვერსად ვერ წავლავ.“ ამ მდგომარეობაში, 6 წლის განმავლობაში მომხმარებლები *ენტორპრაისის* ნომერ პირველ ბუნდში დაიხვედნენ მომსახურების ამ სფეროში.

თუ მოვლიწებს წინ ვაგუსწრებთ, *ენტორპრაისის* რენთ ე კარი უკეთეს ვუმებს ექვს კლიენტების გასაზრებლად. კომპანიამ ახლანახა კიდევ ერთი ინოვაცია შეძლია — ე.წ. მანქანის გაზიარება (გარემოწილად, დროებით ფლობა) და საათობრივი გაქირაება, სახელად *ვიქარი* (WeCar). იგი ავტომობილებს კოლეჯების ტრიტორიებსა და მჭიდროდ დასახლებულ პუნქტებში ათავსებს, სადაც მოსახლეობას საკუთარი მანქანები ნაკლებად ჰყავს, უამრავი ადამიანი დროებით ჩამოდის საქმიანი ვიზიტი და მანქანა მოკლე ვადით სჭირდება. *ენტორპრაისი* ასევე აქვესტავს აკეთებს იმ საწარმოებზე, რომლებიც სურთ მათსავე ავტოსადამირებულ თვითნა მიუშვებისათვის. ყველაფერი *ვიქარი* მანქანების და საჭიროების შემთხვევაში გამოიყენონ. *ვიქარის* წვერები იხდიან 35 დოლარს წლიური გადასახადის სახით, მხოლოდ ამის შემდეგ შეუძლიათ დაიქირავეონ კონკრეტული და კეთილმოწყობილი მანქანები (ძირითადად ტილოტა პრუბის ჰიბრიდი) საათში 10 დოლარად ან დღეში 60-75 დოლარად. ამ საფასურში შედის გაზისა და 200-მილის გასაკლავად სამოქმედო საწვავის თანხა. *ვიქარის* მანქანის დაქირაება არაფერს მოითხოვს თქვენგან. უბრალოდ, სპეციალურ სენსორზე დაადი

როვლაც კონკურენტები *პურცი* და *ვეისი* ძირითადად ყურადღებას ახმავებდნენ ავტომობილებში მეზავრის გადგვანაზე, *ენტორპრაისის* რენთ ე კარმა ავტომობილის გარეთ, მეზობლად მდებარე ადგილებში, სადაც მომხმარებელს სთავაზობდა მანქანის მოკლევადი დაქირაება მომსახურების ოფისში შემოხვევაში, თუ მას ავტომობილს ვაგუსწრებოდა, მომავალდენ არ ამოიხმებოდა.

როვლაც კონკურენტები *პურცი* და *ვეისი* ძირითადად ყურადღებას ახმავებდნენ ავტომობილებში მეზავრის გადგვანაზე, *ენტორპრაისის* რენთ ე კარმა ავტომობილის გარეთ, მეზობლად მდებარე ადგილებში, სადაც მომხმარებელს სთავაზობდა მანქანის მოკლევადი დაქირაება მომსახურების ოფისში შემოხვევაში, თუ მას ავტომობილს ვაგუსწრებოდა, მომავალდენ არ ამოიხმებოდა.

მიზანი 1

ახსენით, რატომ იყენებენ კომპანიები მარკეტინგულ არხებს და განიხილეთ ფუნქციები, რომელთაც ეს არხები ასრულებენ.

მომარაგების ჯაჭვი და ფასდასაფასო მიწოდების ქსელი (386-387)

მარკეტინგული არხების არსი და მნიშვნელობა (387-390)

მიზანი 2

განიხილეთ, როგორ ურთიერთობენ არხის წევრები და როგორ უწყვეტ ორგანიზებას არხის სამუშაოების შესრულებას.

არხის წევრების ქსელისა და ორგანიზების საქმიანობა (390-398)

მიზანი 3

დაასახელეთ კომპანიის წინაშე არსებული არხის ალტერნატივები.

არხის სტრუქტურასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები (398-402)

მიზანი 4

ახსენით, როგორ ირჩევენ, ახალისებენ და აფასებენ კომპანია არხის წევრებს.

არხის მართვის გადაწყვეტილებები (402-404)

მიზანი 5

განიხილეთ მარკეტინგული ლოგისტიკისა და ინტეგრირებული მომარაგების ჯაჭვის მართვის არსი და მნიშვნელობა.

მარკეტინგული ლოგისტიკა და მომარაგების ჯაჭვის მართვა (404-414)

გასაღები, ვაღი მანქანა და შეივანეთ კოდი მანქანის გასაღების ბლოკის მოხსნელად. ამდენად, *ჯენტლმენის პოლიდინგი* კვლავაც აგრძელებს აგრესიულ წინსვლას წარმატებული სადისტრიბუციო სტრატეგიით. *ჯეკს სანის (Jack's son)* დამფუძნებელი და ამჟამად მისი დიდი ხნის აღმასრულებელი დირექტორი ენდი ტელიორი აცხადებს: „ჩვენ ამ ბიზნესში უდიდესი უპირატესობა გავაგწინა და სულაც არ ვაპირებთ არანაირ დათმობაზე წასვლას. სრულიად აშკარაა, რომ მომავალი იმ მომსახურების უზრუნველყოფი კომპანიებისაა, რომლებიც მანქანის დეპორტების მსურველებს სერვისის ფართო სპექტრს სთავაზობენ“. კომპანიის მიზანია, მომხმარებელს მანქანა შესთავაზოს იქ, სადაც მათ უნდა, და მაშინ, და მაშინ, როდესაც მას სურს.

როგორც ზემოთ აღწერილი კომპანიის მავალითიდან ჩანს, დისტრიბუციის კარგ სტრატეგიას შეუძლია საკმაოდ დიდი წვლილი შეტანას მომხმარებელთათვის ფასეულობის და კომპანიისათვის კონკურენტუნარიანი უპირატესობის შექმნაში. მაგრამ თვითონ კომპანიები მომხმარებელს ფასეულობას ვერ მიუტანენ. მათ მჭიდროდ უნდა ითანამშრომლონ სხვა ფირმებთან ფასეულობათა უმდლესი დონის უზრუნველყოფის მიზნით.

ავტორი | ეს რეალურად **კომპანია** | მარტივი ცნების საკმაოდ ყოველს მომცემი განმარტებაა: კომპანიის მხოლოდ თვითონ, დამოუკიდებლად არ შეუძლია მომხმარებელთათვის ფასეულობის შექმნა. მან აქტიურად უნდა იმუშაოს პარტიორთა მთლიან ქსელთან ამ ამოცანის შესასრულებლად. ინდივიდუალური კომპანიები და ბრენდები ერთმანეთს კონკურენციას არ უწევენ; ამას მათი ფასეულობის უზრუნველყოფი მთლიანი ქსლები ახორციელებენ.

მომარაგების ჯაჭვი და ფასდასაფასო მიწოდების ქსელი

პროდუქტის ან მომსახურების წარმოება და მყიდველისათვის მისი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა მოითხოვს ურთიერთობების ჩამოყალიბებას არა მხოლოდ მომხმარებელთან, არამედ კომპანიის მომარაგების ჯაჭვის საკვანძო მიწოდებლებთან და გადამყიდველებთან. მომარაგების ჯაჭვი შედგება ე. წ. ზედა და ქვედა დინების პარტიორებისგან. კომპანიისაგან მომარაგების ზედა დინების ჯაჭვს წარმოადგენენ ის ფირმები, რომლებიც მათ მომარაგებას ნედლეულით, კომპონენტებით, ნაწილებით, ინფორმაციით, ფინანსებითა და ექსპერტიზით ახორციელებენ, რაც პროდუქტის ან მომსახურების შექმნისათვის არის საჭირო. თუმცა, ტრადიციულად, მარკეტოლოგები ფოკუსირებას მომარაგების ჯაჭვის ე. წ. ქვედა დინებაზე ახდენენ, ანუ, მარკეტინგულ არხებზე (ან სადისტრიბუციო არხებზე), რომლებიც მომხმარებლისკენ არის მიმართული. მარკეტინგული არხის პარტიორები, როგორც არიან ბიოუმად და საცალოდ მოვაჭრეები, კომპანიასა და მის მიზნობრივ მომხმარებელთან სასიცოცხლო მნიშვნელობის კავშირებს ამყარებენ.

ტერმინი მომარაგების ჯაჭვი შესაძლოა ძალიან შეზღუდული იყოს. ის გულისხმობს „კავთე-გაყიდეს“ და გვთავაზობს, რომ ნედლეული, მატერიალური საშუალებები და წარმოების შესაძლებლობები მარკეტინგული დაგეგმვის საწყის წერტილს წარმოადგენდნენ. უკეთესი ტერმინი

ფასულობათა მიწოდების სმელი (Value delivery network)

ქსელი, რომელიც შედგება კომპანიის, მომწოდებლების, დისტრიბუტორებისა და იმ მომხმარებლებისაგან, რომლებიც ერთმანეთთან პარტიციპირულ ურთიერთობებს ამყარებენ, რათა გააუმჯობესონ მთლიანი სისტემის მომხმარებელსათვის ფასულობათა მიწოდების კუთხით.

ქიეზელა და მოთხოვნის ვაჭვი, რადგან ის გეთავაზობს ბაზრის ხედვას — შეგრძნება-რეაგირებას. ამ შეხედულებით ხელმძღვანელობისა და გეგმვა იწყება მიზნობრივი მომხმარებლის მოთხოვნებით მათზე კომპანია რეაგირებს იმ რესურსების ოფანსებით, რომელიც მისიან ხელსაყრელი სამომხმარებელი ურთიერთობების დამყარება.

ბიზნესის მოთხოვნის ვაჭვის ხედვა კი შეიძლება საკმაოდ ლიმიტირებული იყოს, რადგან ის ვიდრე-წარმოება-მომხმარებლის საქმიანობას ეხსიანობივ, სწორბაზოვანი შეხედულებებით განხილავს. თუმცა, ინტერნეტისა და სხვა ტექნოლოგიების გამოყენებით ერთად, კომპანიები სხვა ფორმებით უფრო კომპლექსურ ურთიერთობებს ამყარებენ. მაგალითად, *ფორდი* მომხმარებლის უაღრეს არს მართავს (აბა, დაფიქრითა, რამდენი ნაწილი სჭირდება მას ავტომობილის საწარმოებლად) — რადილით დაწვეული, გამონახობლქვი აირების კატალიზატორით, საბურავებითა და ტრანზისტორებით დამწვეფული. მოთხოვნის წარმომსახობას ერთად, ის ახდენს კომპანიებს შორის კომერციულ საქმიანობას (ე.წ. ბი-თუ-ბი მარკეტინგს). *ფორდის* მსგავსად, დღეს მსხვილი კომპანიების უმეტესობა დაკავებულია მუდმივად განახლებად ფასულობათა მიწოდების ქსელის აკვებითა და მართვით.



● ფასულობათა მიწოდების ქსელი: კომპანია *ფორდი* თავისი ერთ-ერთი მოდელის, მაგალითად, *ფორდ ისექივი* ჰიბრიდის წარმოებისა და მარკეტინგის დროს ადამიანთა უზარმაზარ ქსელს მართავს კომპანიის შიგნით, რასაც ემატება ათასობით მომხმარებელი და დილერი კომპანიის გარეთ. ისინი ერთმანეთთან თანამშრომლობენ, რათა საბოლოოდ მომხმარებელი უზრუნველყონ „სანჯავის თვალსაზრისით, ყველაზე კონომიური სპორტული მანქანით“.

მეორე თავში წარმოდგენილი განსაზღვრების მიხედვით, ფასულობათა მიწოდების ქსელი შედგება კომპანიის, მოწოდებლების, დისტრიბუტორებისა და უშუალოდ მომხმარებლისაგან, რომლებიც ურთიერთთანამშრომლებურ მთლიანი სისტემის გასაუმჯობესებლად, იმისათვის, რომ აწარმოოს და საერთაშორისო ბაზარზე გაყიდოს მისი ერთ-ერთი მოდელი, მაგალითად, *ფორდ ისექივი* (Ford Escape) ჰიბრიდი, *ფორდი* კომპანიის შიგნით უარჩევად ადამიანს მართავს. ამას ემატება ათასობით მომწოდებელი და დილერი კომპანიის გარეთ, რომლებიც ერთმანეთთან ეფექტურად თანამშრომლობენ, რომ საბოლოოდ მომხმარებელი უზრუნველყონ „სანჯავის თვალსაზრისით, ყველაზე კონომიური სპორტული მანქანით“.

ამ თავში ყურადღებას გავამახვილებთ მარკეტინგულ არხებზე — ფასულობათა მიწოდების ქსელის ქვედა დინამიკაზე. ვუპასუხებთ მარკეტინგულ არხებთან დაკავშირებულ ოთხ მთავარ კითხვას: რა არის მარკეტინგული არხების არსი და რატომ არის ის მნიშვნელოვანი? როგორ ხდება არხში მომუშავე კომპანიების ურთიერთქმედება და ორგანიზება, რათა ფუნქციონირებდეს არხები? რა პრობლემებს აწვევდა კომპანიები არხების დაგეგმვისა და მართვის დროს? რა იმოს თამაშობს ფიზიკური დისტრიბუცია და მომხმარებლის ვაჭვის მართვა მომხმარებლის მოზიდვისა და მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილების პროცესში? მე-13 თავში განვიხილავთ მარკეტინგულ არხებს საცალო და საბითუმო მივაჭრეების გადმოსახედიდან.

აპტორის ნინამდებარე კომპანიაი ნაწილი ჩვენ განვიხილავთ ფასულობათა მიწოდების — მარკეტინგული არხის ზედა დინების წევრ ორგანიზაციებს, რომლებიც კომპანიებს აკავშირებენ თავიანთ მომხმარებლებთან. მათი ფასულობების გასაგებად, წარმოადგენთ ცხოვრება საცალო მივაჭრეების — მაგალითად, გასტრონომების ან უნივერსალების გარეშე.

მარკეტინგული არხების არსი და მნიშვნელობა

ცოტაა ისეთი მწარმოებელი, რომელიც საკმარის პირდაპირ საბოლოო მომხმარებელს უყვით. მათი უმეტესობა იყენებს შუამავლებს, რომ თავიანთ პროდუქციას მალაზიებში, თანამშრომლობს თუ არა მალაზი-არხისთან სპეციალიზებულ მალაზიებთან და ახორციელებს თუ არაპირდაპირ გაყიდვებს მომხმარებელზე ვებგვერდების საშუალებით. ფორმის რეალისაციისა და კომუნიკაციის სფეროს გადაწყვეტილებები დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად მლიერი დამაკრებელია, ტრენინგი, მოტივაცია და მხარდაჭერა სჭირდება მათი არხის პარტიციპირების. კომპანია ქმნის თუ იძენს ახალ პროდუქტებს, შესაძლოა იმაზე იყოს დამოკიდებული, რამდენად კარგად შეესაბამება პროდუქტი არხის წევრების შესაძლებლობებს. მაგალითად, *კოდაკა* თავდაპირველად თვისი *იზი* შუარის პრინტერები მხოლოდ *ბესი* ბაის მალაზიებში გაიდა, ვინაიდან მისი გაყიდვის დახმარე პერსონალი

მარკეტინგული არხი (საღისტრიბულო არხი) (Marketing channel (or distribution channel))

ურთიერთდამოკიდებული ორგანიზაციების ერთობლიობა, რომელიც პროდუქტს ან მომსახურებას ხელმისაწვდომს ხდის გამოყენებისთვის ან მოხმარებისთვის საბოლოო მყიდველების ან ბიზნესსომხმარებლების მიერ.

მაქსიმალურად ცდილობდა, მყიდველებისათვის მიეწოდებინა საჭირო ინფორმაცია და დაერწმუნებინა, რომ პირებში შედარებით ძვირი თანხის გადახდა უფრო მოგზებანი იყო, რადგან შემდეგ უფრო ნაკლებს გადაიხდიდნენ კარტიჯში.

კომპანიები ხშირად ძალიან მცირე ყურადღებს უთმობენ საკუთარ საღისტრიბულო არხებს და ზოგიერთ შემთხვევაში ეს საკმაოდ ცუდი შედეგებით მთავრდება. ამის საბირისპიროდ, კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად ბევრი კომპანია დახვეწილ საღისტრიბულო არხს შექმნის იყენებს. *ენტორბრანის* მანქანების გაქირავების ბიზნესში რველუცია მოხადინა იმით, რომ აეროპორტის გარე მომსახურება დააწესა. *ეგლბ* მუსიკალური პროდუქციის საცალო რეალიზაციის ბიზნესი თავდაყირა დააწესა, ვინაიდან *აიპოლისთვის* მუსიკის მყიდველ ინტერნეტში დაიწყო *აიოუნის* შემყიდვით, ხოლო *ფედექსის* კრეატიულმა საღისტრიბულო სისტემამ იგი ლიდერი გახადა ექსპერსიწოდების სფეროში.

ხშირად საღისტრიბულო არხის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებით კომპანიები სხვა ფორმების მიმართ ხანგრძლივ ვალდებულებებს იღებენ. მაგალითად, ისეთ კომპანიებს, როგორცაა, *ფორდი*, *მაკდონალდის* ან *ეიპ-ი*, ადვილად შეუძლიათ შეცვალონ თავიანთი სარეკლამო, ფასებისა და სტამბულირების პროგრამები. ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად, მათ შეუძლიათ ძველი პროდუქტების მოშორება და ახლებიც წარადგინა. მაგრამ როდესაც საღისტრიბულო არხებს ისეთ ფორმებთან აკავშირებენ, რომლებსაც ამა თუ იმ სავაჭრო ნიშნის ქვეშ გაიყვანების წარმოების უფლება აქვთ მინიჭებული (ე.წ. *ფრანჩაიზის* მფლობელები), ან დამოუკიდებელ დიდერებსა და მსხვილ საცალო მოვაჭრეებთან ერთად საღისტრიბულო არხებს ქმნიან, ამა აღარ შეუძლიათ შეცვალონ ეს არხები კომპანიის მფლობელთაშორის მყოფი ძალაზიებით ან ვებგვერდებით იმ შემთხვევაში, თუ გარემოება შეიცვლება. ამიტომ მენეჯმენტმა თავისი არხები გულდასმით უნდა დაეცემოს და, ამასთან ერთად, გაითვალისწინოს როგორც დღევანდელი, ისე ხვალისნდელი სავაჭრო გარემო.

როგორ ქმნიან ფასკულუმას არხის ნაწილები

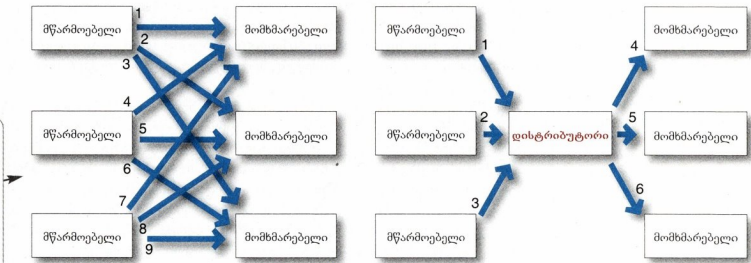
რატომ ანდობენ მწარმოებლები თავიანთ ბუნდარხის პარტნიორებს? ბოლოს და ბოლოს, ეს ხომ იმწინავე გარკვეული კონტროლის დაკარგვას, თუ როგორ და ვისზე ყიდენ პროდუქციას. მწარმოებლები იყენებენ შუამავლებს, ვინაიდან ისინი საქონელს სამიზნე ბაზრებისათვის გაცილებით უფრო ხერკმისაწვდომს ხდიან. თავიანთი კავშირების, გამოცდილების, სპეციალიზაციისა და საქმიანობის მასშტაბების გამოყენებით, შუამავლები ხშირად კომპანიებს ბუერად მტეს სთავაზობენ, ვიდრე ისინი ამას დამოუკიდებლად მაღალწყდნენ.

● **სურათზე 12.1** ნაჩვენებია შუამავლების გამოყენების ეფექტურობა. სურათზე 12.1ა წარმოდგინდა სამი მუწარმე. თითოეული მათგანი სამ მყიდველთან მისაახლებულად პირდაპირ მარკეტინგს იყენებს. ეს სისტემა ცხრა განსხვავებულ კავშირს მოითხოვს. სურათზე 12.1ბ ნაჩვენებია სამი მუწარმე, რომლებიც ერთ დისტრიბუტორთან (შუამავალთან) მუშაობენ. ის კი, თავის შიგნით, სამ მყიდველს უკავშირდება. ეს სისტემა მხოლოდ ექვს განსხვავებულ კავშირს მოითხოვს. შუამავლები ამგვარად ამცირებენ იმ სამუშაოს მოცულობას, რომელიც როგორც მუწარმეც, ისე მომხმარებელმა უნდა შესასრულოს.

ეკონომიკის პრინციპებიდან გამომდინარე, მარკეტინგული შუამავლების როლი გულისხმობს მწარმოებლის მიერ შექმნილი პროდუქტის ასორტიმენტის გარდაქმნას მომხმარებლის სურვილებთან შესაბამისად. მწარმოებლები ქმნიან პროდუქტის ცივრე ასორტიმენტს დიდი რაოდენობით, მომხმარებელს კი სურს პროდუქტის ფართო ასორტიმენტი მცირე რაოდენობით. მარკეტინგული არხის წევრები ყიდულობენ დიდი რაოდენობით პროდუქციას მრავალი მწარმოებლისაგან და შემდეგ მათ

● **სურათი 12.1**
როგორ ამცირებს დისტრიბუტორი (შუამავალი) სავაჭრო გარიგებების არხების რაოდენობას:

მარკეტინგული არხის შუამავლები მომხმარებლებს ყიდვის პროცესს ცვალებილად უაფვიოლებენ. დავიფიქროთ, როგორი იქნება ცხოვრება ვასტრირონიშების, ცალიობით მოვაჭრეების გარეშე, როგორ შეუძლია მსაგალიდ, კოკა-კოლის იმ 12 ყიდვის ან ასობით სხვა დამამებლებს პროდუქტის შესწავლა, რომელიც ახლა საყიდველზე საარეღისის ურცისი ტენი?



ა. საკონტაქტო პირების რაოდენობა დისტრიბუტორის გარეშე M x C = 3 x 3 = 9
ბ. საკონტაქტო პირების რაოდენობა დისტრიბუტორთან ერთად M + C = 3 + 3 = 6

მიმხმარებლის სურვილების შესაბამისად მცირე რაოდენობის ფართო ასორტიმენტად შლიან.

მაგალითად, *ნილვეერი* ყოველ კვირას მილიონობით *ლვეერ 2000-ის* (Lever 2000) მარკის საპონს აწარმოებს, მაგრამ ერთ ჯერზე მიმხმარებელს მხოლოდ მცირე რაოდენობის შექცნა სურს. ამდენად, ცალკეობით დიდი მოვაჭრეები, როგორცაა *კროგერი*, *ვოლგრენისი* (Walgrens) და *თარგეთი*, *ლვეერ 2000-ის* პროდუქტის ყიდულობენ და თავიანთი მაღაზიის თაროებზე აწყობენ. თქვენ შეგიძლიათ თვითონ *ლვეერ 2000-ის* მხოლოდ ერთი ცალი საპონი უამრავ სხვა საჭირო ნივთთან ერთად. ამდენად, შუამავლები უდიდეს რაოდენობაში თამაშობენ მოწოდებისა და მოთხოვნის ერთმანეთთან დაკავშირებაში.

პროდუქტისა და მომსახურების მიმხმარებლებისათვის ხელმისაწვდომობით არის წვერები კიდევ უფრო მეტ ფასეულობას ქმნიან და ამით აფხებენ დროის, ადგილისა და კუთვნილების ძირითად ხარვეზებს, რაც აცალკევებს საქონელსა და მომსახურების მიმხმარებლისაგან. მარკეტინგული არხის წვერები ბევრ მნიშვნელოვან ფუნქციას ასრულებენ, რომელთაგან რამდენიმე გარიგების დასრულებას უწყობს ხელს. ესენია:

- **ინფორმაცია:** დაგეგმვის ხელშეწყობის მიზნით, მარკეტინგულ გარემოში არსებული ძალებისა და მათი მონაწილეობის შესახებ მარკეტინგული კვლევისა და დაზვერვის ინფორმაციის შეგროვება და გაერთიანება.
- **სტიმულირება:** შეთავაზების შესახებ დამაჯერებელი შეტყობინების განვითარება და გაერთიანება.
- **კონტაქტი:** პერსონალური მყიდველების აღმოჩენა და მათთან კავშირის დამყარება.
- **მორგება:** მყიდველების საჭიროებების შესაბამისი შეთავაზების ფორმულირება და მორგება, მათ შორის, ისეთი საკმარისობის განხორციელება, როგორც არის: წარმოება, აწყობა და შეფუთვა.
- **მონაპირაკვები:** შეთანხმების მიღწევა შეთავაზების ფასებსა და სხვა პირობებზე, რათა მოხდეს მფლობელობის ან საკუთრების უფლების გადაცემის უზრუნველყოფა.

დანარჩენი კი მიღწეული სავაჭრო გარიგების (ტრანსაქციის) პროცესის დასრულებას უზრუნველყოფს:

- **ფიზიკური დისტრიბუცია:** საქონლის ტრანსპორტირება და საწყობოში განთავსება.
- **დაფინანსება:** სადისტრიბუციო არხის სამუშაოების ხარჯების დაფარვისათვის ფონდების მოძიება და გამოყენება.
- **რისკის გაწევა:** არხის სამუშაოების განხორციელებისათვის სარისკო ფაქტორებზე პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება.

უდავოა, რომ ეს ფუნქციები აუცილებლად უნდა შესრულდეს. საკითხავია, ვინ იქნება შემსრულებელი. როდესაც მეწარმე ზემოთ ჩამოთვლილ ფუნქციებს თავად ასრულებს, მისი ხარჯები მატულობს. შედეგად კი, ფასებიც იზრდება. მაშინ, როცა ამ ფუნქციების გარკვეული რაოდენობა შუამავლების ხელში გადადის, მეწარმის მიერ გაწეული ხარჯები და დაწესებული ფასები, სავარაუდოდ, დაბალად იქნება. იმისათვის, რომ შუამავალმა პროდუქტის/მომსახურების საბოლოო მიმხმარებელთან მიტანა არ გააძვიროს, საჭიროა მეწარმემ ფუნქციები შესაბამისად გადაანაწილოს.

არხის დონე

(Channel level)
 შუამავალი ორგანიზაციების ფენა, რომლის მიზანია, პროდუქტი და მისი შეპატრონე საბოლოო მყიდველთან დააკავშიროს.

პირდაპირი მარკეტინგული არხი
 (Direct marketing channel)
 მარკეტინგული არხი, რომელსაც არ აქვს შუამავალი დონე.

არაპირდაპირი მარკეტინგული არხი
 (Indirect marketing channel)
 სადისტრიბუციო არხი, რომელიც ერთ ან მეტ შუამავალ დონეს მოიცავს.

არხის დონეების რაოდენობა

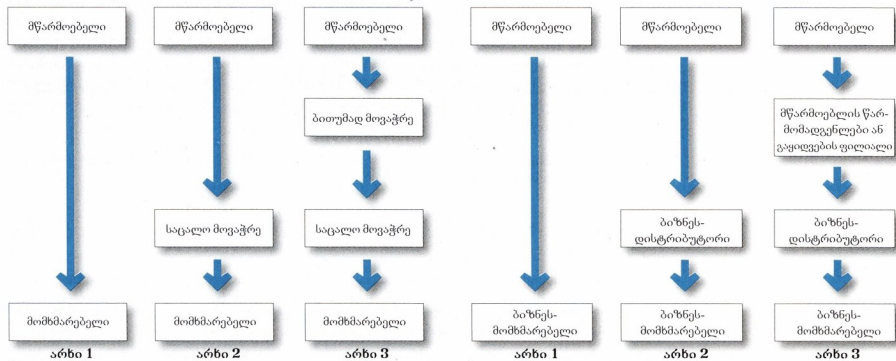
პროდუქტის ან მომსახურების ხელმისაწვდომობის უზრუნველსაყოფად კომპანიას შეუძლია სხვადასხვა გზით შექმნას თავისი სადისტრიბუციო არხი. არხის დონე არის შუამავალი ორგანიზაციების ყველა ის რგოლი, რომლის მიზანია პროდუქტისა და მისი შეპატრონის საბოლოო მყიდველთან დაკავშირება. ორივე — როგორც მეწარმე, ასევე საბოლოო მიმხმარებელი, საქმის გარკვეულ ნაწილს ასრულებს, ამდენად თითოეული არხის შემადგენელ ნაწილს (რგოლს) წარმოადგენს.

შუამავალთა დონეების რაოდენობა არხის სიგრძეზე მეტყველებს. **სურათი 12.2ა** ვეიწვენებს სხვადასხვა სიგრძის რამდენიმე სამომხმარებლო პროდუქტის სადისტრიბუციო არხს. 1 არხი პირდაპირი მარკეტინგული არხია, რომელსაც არ გააჩნია შუამავალი დონე; ამ დროს მეწარმე თავად აწეობს მიმხმარებელს პროდუქციას. მაგალითად, *მერი ქეი კოსმეტიკისი* (Mary Kay Cosmetics) და *ამვუი* (Amway) თავიანთი პროდუქტის რეალურმაკრობების სახელშეშობაში ან ოფისებში მიტანით ან ინტერნეტის საშუალებით ყიდენ; *გუკო* დაზღვევის მიმსახურებას პირდაპირ ტელეფონით ან ინტერნეტით ყიდის. სურათზე 12.2ა დარჩენილი არხები კი არაპირდაპირი მარკეტინგული (სადისტრიბუციო) არხებია, რომელშიც ერთი ან მეტი შუამავალი მონაწილეობს.

სურათი 12.2ბ ვეიწვენებს ბიზნესებს (მეწარმეებს) შორის საქონლის შესაძლო სადისტრიბუციო არხებს. ბიზნესებს შორის პირდაპირი გაცემის განსახორციელებლად კომპანიას შეუძლია საკუთარი გაცემების პერსონალი გამოიყენოს ან თავისი პროდუქტია სხვადასხვა ტიპის შუამავლებს მიჰყიდოს, რომლებიც ამ საქონელს ბიზნესმიმდევლზე გაყიდენ.

პირდაპირი არჩევის გამოყენებით კომპანია პროდუქციას პირდაპირ მომხმარებლებზე უყვლის. მაგალითად: ვეიკო და მგეი.

არაპირდაპირი არჩევი იყენებს შუამავალითა ერთ ან მეტ დონეს, რომ მისი პროდუქცია საბოლოო მომხმარებელამდე მიიტანოს. მაგალითად: იმ პროდუქტების შემთხვევაში, რომლებსაც ვიდეოლობი – ტელის პასკიდან დაწვეულია, ფოტოაპარატებისა და მანქანებით დამოკიდებულია.



ა. საკუთრივ მომხმარებელზე პროდუქციის მიწოდების მარკეტინგული არბი

ბ. ბიზნესებს შორის პროდუქციის მიწოდების მარკეტინგული არბი

სურათი | 12.2

სამომხმარებლო და ბიზნესმარკეტინგული (სადისტრიბუციო) არხები

ზოგჯერ შეხვედებით სამომხმარებლო და ბიზნესმარკეტინგულ არხებს კიდევ უფრო მეტი დონეებით, მაგრამ ისინი ნაკლებად გავრცელებულია. მეწარმის გადმოსახედიდან, დონეებს მეტი რაოდენობა ნაკლები კონტროლისა და არხის მეტი კომპლექსურობის გამოიწვევია. გარდა ამისა, არხის ყველა მონაწილე სხვადასხვა ტიპის ნაკადებით არის ერთმანეთთან დაკავშირებული, ესენია პროდუქტის ფიზიკური ნაკადი, გადახდების ნაკადი, ინფორმაციული ნაკადი და სტიმულერების ნაკადი. ამ ნაკადების საშუალებით ერთი ან რამდენიმე დონის მქონე რთული (კომპლექსური) არხის შექმნა შეიძლება.

აკტიური არხები შედგება კომპანია იმაზე მეტისაგან, რაც უჯრებითა და ისრებით არის მონიშნული სქემაზე. ეს არის ქვეყნითი სისტემები, რომლებიც შედგება რეალური კომპანიებისა და დამოკიდებულებისაგან. ისინი ერთმანეთთან ურთიერთობენ, რომ ინდივიდუალურ და კოლექტიურ მიზნებს მიაღწიონ. სხვადასხვა ჯგუფების მსგავსად, ზოგჯერ ისინი ერთმანეთთან კარგად მუშაობენ, ზოგჯერ კი არა.

არხის წევრების ძველისა და ორგანიზაციის საკითხები

სადისტრიბუციო არხები სხვადასხვა სახის ორგანიზებული ნაკადებით დაკავშირებული ფორმების არცთუ მარტივი ერთობლიობაა. ეს არის რთული ქვეყნითი სისტემა, სადაც პიროვნებები და კომპანიები ურთიერთობენ, რათა მიადწიონ ინდივიდუალურ, კომპანიისა და არხის მიზნებს. ზოგიერთი არხის სისტემა მოიცავს მხოლოდ არაფორმალურ ურთიერთობებს თავისუფლად ორგანიზებული ფორმების პირობებში; სხვები კი – ფორმალურ ურთიერთობებს, რომლებსაც მლიერი ორგანიზაციული სტრუქტურა ხელმძღვანელობს. უფრო მეტიც, არხის სისტემები მუდმივად იცვლება – ხდება ახალი ტიპის შუამავლების წარმოშობა და მოლიანად ახალი სისტემის განვითარება. თავის ამ ნაწილში განვიხილავთ არხის წევრების ქვეყნს და ვნახავთ, როგორ ხდება არხის მუშაობის ორგანიზება წევრების საშუალებით.

არხის წევრების ძვევა

მარკეტინგული არბი შედგება ფორმებისაგან, რომელთა პარტნიორობის მიზეზი საერთო კეთილდღეობის მიღწევაა. არხის წევრები ერთმანეთზე არიან დამოკიდებულნი. მაგალითად, მომხმარებლის მოთხოვნებზე მორგებული მანქანის შესაქმნელად, ფორმის დილერი დამოკიდებულია ფორდზე. თავის მხრივ, მომხმარებლის მისაზიდად, მათ დასარწმუნებლად (შეიძინონ ფორდის მანქანები) და გაყიდვის შემდეგ მომსახურების უზრუნველსაყოფად ფორდი დამოკიდებულია თავის დილერებზე. ჯაკობი გაყიდვებისა და მომსახურების უზრუნველსაყოფად, რაც ბრუნდის რეპუტაციას ამაღლებს, ფორდის დილერები, თავის მხრივ, სხვა დილერებზე არიან დამოკიდებულნი. ამგვარად, ფორდის დილერების წარმავალი დამოკიდებულება იმაზე, რამდენად ეფექტურ კონკურენციას უწევს ფორდის მოლიანი მარკეტინგული (სადისტრიბუციო) არბი სხვა ავტომწარმოებლების არხებს.

არხის თითოეული წევრი სადისტრიბუციო არხში განსაკუთრებულ როლს ასრულებს. მაგალითად,

სამომხმარებლო ელექტროტექნიკის მწარმოებლის, *სამსუნის* როლი არის ისეთი ელექტრონული საქონლის წარმოება, რომელიც მოსწონთ მომხმარებლებს, აგრეთვე რეკლამირების საშუალებით აშშ-ის მასშტაბით მასზე მოთხოვნის შექმნა. *ბესი ბაის* როლი *სამსუნის* პროდუქტების მაღალხარისხიან ხელსაყრელ ადგილზე განთავსება, მდიდრელების კონცხებზე პასუხების გაკეთა და პროდუქტის გაყიდვაა. არხი მაღალეფექტურია, როდესაც თითოეული წვერი თავის საქმიანობას საუკეთესოდ ართმევს თავს.

იმის გამო, რომ არხის ინდივიდუალური წვერების წარმატება დამოკიდებულია საერთო წარმატებაზე, ინდივიდუალური შედეგის მისაღებად, არხის ყველა წვერი ერთად და შეუცვრებლად უნდა მუშაობდეს. საერთო მიზნების მისაღწევად წვერებმა უნდა გაიფიქროს და სათანადოდ შეასრულოს თავიანთი ფუნქციები, შეძლოს საქმიანობის კოორდინაცია და ერთმანეთთან თანამშრომლობა. თუმცა, არხის წვერების ურთიერთობა იშვიათადაა ასეთი ინდივიდუალური. ზოგჯერ არხის საერთო მიზნების მისაღწევად თანამშრომლობა საკუთარი კომპანიის ინდივიდუალური მიზნების ნაწილის დათმობას ნიშნავს. მიუხედავად იმისა, რომ არხის წვერები ერთმანეთზე არიან დამოკიდებული, საკუთარი ინტერესების მისაღწევად ისინი დამოუკიდებლად მოქმედებენ. ხშირად ვერ თანხმდებიან იმაზე, ვინ, რას და რა ფასად გააკეთებს. ასეთი უთანხმოება მიზნების, ფუნქციებისა და გასამრჯელის გამო არხის კონფლიქტს იწვევს.

არსებობს ორი სახის არხის კონფლიქტი: 1. პირიზონტალური და 2. ვერტიკალური. **პირიზონტალური კონფლიქტი** ხდება არხის ერთ დონეზე არსებულ ფირმებს შორის. მაგალითად, ჩიკაგოში *ფორდის* ზოგიერთმა დილერმა შესაძლოა განაცხადოს, რომ ქალაქის სხვა დილერები მათი გაყიდვების მოცულობას ამცირებენ, რადგან მაღალი დაბალ ფასებს აწესებენ და პროდუქციას მათთვის დადგენილი ტერიტორიების გარეთ ყიდიან. ან *პოლიდეი ინის* ფრანჩაიზის მქონე (ანუ მწარმოებელი ფირმისაგან სავაჭრო ნიშნისა) საქონლის გაყიდვის უფლებამოსილებები) ფირმა შესაძლოა ჩიოდეს, რომ *პოლიდეი ინის* სხვა ოპერატორები უფრო მაღალ ფასებს აწესებენ ან სტუმრებს მწირი მომსახურებით უზრუნველყოფენ, რაც, საბოლოოდ, *პოლიდეი ინის* საერთო იმეჯს აზარალებს.

ვერტიკალური კონფლიქტი არის ერთი და იმავე არხის სხვადასხვა დონეს შორის არსებული კონფლიქტი, რომელიც უფრო მეტადაა გავრცელებული. ● მაგალითად, პოლი წლებში *ბურგერ კინგს* დიდი კონფლიქტი ჰქონდა ფრანჩაიზის უფლების მქონე დილერთან სხვადასხვა საკითხზე — რეკლამის გაზრდის ხარვეზი და წყვეტილი, ჩიზბურგერებზე დაწესებული ფასები და დამოკიდებულება.

არხის კონფლიქტი

(Channel conflict)
შეუთანხმებლობა მარკეტინგული არხის წევრებს შორის მიზნებისა და როლებში თუ ვინ, რა და რა ფასად უნდა აკეთოს.



● ბოლო წლებში *ბურგერ კინგს* მრავალი კონფლიქტი შეექმნა ფრანჩაიზულ დილერებთან ყველა ასპექტში — რეკლამის შინაარსთან დაწყებული, ჩიზბურგერების ფასით დამთავრებული.

ორმაგი ჩიზბურგერის ფასმა დიდი მოთქმა-მოთქმა გამოიწვია *ბურგერ კინგის* ფრანჩაიზის მკვეთრებით შექმნილ ერთეულებს შორის. ადინწული ქსელი მოითხოვდა სქელფიშის ერთ დოლარად გაყიდვას მისი „ეკონომიური მენიუს“ სხვა ასორტირებულ მენთან ერთად. *ბურგერ კინგს* არსებულ ეკონომიურ გარემოში მომგებიანი ფასი ეფექტური კონკურენციისათვის აუცილებელ ეფექტურად მიიჩნია. მაგრამ კომპანიის ფრანჩაიზის მფლობელმა ფირმებმა განაცხადეს, რომ ასეთი პირობებით ისინი იზარალებდნენ. დავის გადასაჭრელად გაბრაზებულმა ფირმებმა სარჩელი შეიტანეს სამართალში იმ პრეტენზიით, რომ *ბურგერ კინგის* საფრანჩაიზო ხელშეკრულებაში არ არის ჩაღებული ის პუნქტი, რომელიც კომპანიას ფასების კარნახის უფლებას აძლევს (*ბურგერ კინგს* 2008 წელს ცალკე საქმე მოიცი, რამაც ფრანჩაიზის მქონე ფირმები დაავადლებულა მომხმარებლისათვის შეთავაზებინათ ე.წ. ეკონომიური მენიუ, რომელიც ხელმოშობილ მომხმარებლების მისთვის იხილავდნენ ეფექტური საშუალება). დიდი წინსვლის შემდეგ *ბურგერ კინგს* ბოლის და ბოლის, ზემოხსენებულ ფრანჩაიზულ ფირმებთან მმართველობის თავისი პოზიციები დამოშ. მან შემ-

ოილი ერთდოლარიანი ორმაგი ბურგერი მხოლოდ ერთი ნაჭერი ყველით, ორის მაკვარად და ამით შეამცირა პროდუქტის თვითღირებულება. ჩვეულებრივი თვითხელფულიანი ორმაგი ჩიზბურგერი ორი ნაჭერი ყველით ისევ დარჩა „ეკონომიურ მენიუსი“, მაგრამ მისი ფასი 1.19 დოლარი გახდა.

არხებში არსებული ზოგიერთი კონფლიქტი უჯანსაღი კონკურენციის ფორმას იღებს. ასეთი კონკურენცია სასარგებლოა — მის გარეშე არხი შესაძლოა პასური და არაინფორმაციური გახდეს. მაგალითად, *ბურგერ კინგის* კონფლიქტი მის ფრანჩაიზულ ფირმებთან ჩვეულებრივი არხის პარტიციპირებას შესაბამისი უფლებების დათმობა-არდათმობის საკითხია, მაგრამ დილერი და ხანგრძლივი კონფლიქტი ასუსტებს არხის ეფექტურობას და მნიშვნელოვნად აზარალებს მის ურთიერთობებს. *ბურგერ კინგს* და კვირეუბით უნდა მართოს არხის კონფლიქტი, რათა არ დაუშვას მისი ექსკალაცია.

პერტიკალური მარკეტინგული სისტემა (ვმს)

არხის, როგორც მთლიანი სისტემის კარგად ფუნქციონირებისათვის საჭიროა თითოეული წევრისთვის განსაკუთრებული ადგილის მინიჭება და არხის კონფლიქტის მართვა. არხის უკეთეს მუშაობას განაპირობებს ის ფიზიკა, სააგენტო ან მექანიზმი, რომელსაც ფუნქციების განაწილებისა და კონფლიქტის მართვის ძალა აქვს.

ისტორიულად, ტრადიციული სადისტრიბუციო არხს ასეთი ხელშეწყობა და ძალაუფლება არ ჰქონდა. ამას შედეგად კონფლიქტი და შემოსავლების სუსტი მაჩვენებელი მოსდევდა.

სადისტრიბუციო არხის გამოკვეთილი განვითარების ერთ-ერთ მაჩვენებელს ვერტიკალურ მარკეტინგულ სისტემის წარმოქმნა წარმოადგენს, რომელსაც არხის ხელშეწყობა უზრუნველყოფს.

● **სურათზე 12.3** წარმოდგენილია არხის მოწესრიგების ორი განსხვავებული გზა. **ტრადიციული სადისტრიბუციო არხი** შედგება ერთი ან მეტი დამოუკიდებელი მწარმოებლისაგან, საბოლოო ან საცალო მოვაჭრისაგან. თითოეული ცდილობს კუთვნილი შიგნითი მოგება მაქსიმალურად გაზარდოს მაშინაც კი, როცა ეს მთლიანი სისტემის ხარჯზე ხდება. არხის არც ერთი წევრი სხვა წევრზე მეტ კონტროლს არ ფლობს და ფუნქციების განაწილებისა და არხის პრობლემების გადაჭრისათვის რაიმე ფორმალური მიზეზი არ არსებობს.

ამის საპირისპიროდ კი, **ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემა (ვმს)** არის განაწილების არხის სტრუქტურა, როდესაც მწარმოებლები, ბოთომად მოვაჭრეები ერთიანი სისტემით მოქმედებენ. არხის ერთი წევრი, რომელიც სხვა წევრებზე ფლობს გავლენას, მათთან სათანადო ხელშეკრულების გაფორმებითა და თანამშრომლობის პრინციპების დანერგვით ახდენს არხის კოორდინირებულ ფუნქციონირებას. ვერტიკალურ მარკეტინგულ სისტემაზე გავლენის მოხდენა შეუძლია მწარმოებელს, საცალო და ბოთომად მოვაჭრეს.

არსებობს **ვერტიკალურ მარკეტინგული სისტემის** სამი ძირითადი ტიპი: კორპორაციული, ხელშეკრულებითი და ადმინისტრირება. არხში ხელშეწყობისა და ძალაუფლების მოპოვებისათვის თითოეული მათგანი სხვადასხვა საშუალებას იყენებს. განვიხილოთ ისინი:

კორპორაციული ვმს

კორპორაციული ვმს წარმოადგენს წარმოებისა და დისტრიბუციის თანმიმდევრული ეტაპების ერთობლიობას ერთი მშობრთველი ორგანიზაციის ქვეშ (ანუ ეკიდით). რეგულარული ორგანიზაციული არხების საშუალებით შესაძლებელი ხდება კოორდინაცია და კონფლიქტის მართვა. მაგალითად, *კროკერი*, ვასტრონომიული ბიზნესის გიგანტი, ფლობს და ამუშავებს 40 საწარმოს — რძის პროდუქტების 18 საწარმოს, 10 საცხოო ქაზხანას, ვასტრონომიული პროდუქტების 5 ქაზხანას, 3 სასმელების ქაზხანას, 2 ხორცის და 2 ყველის მწარმოებელ ქაზხანას, სადაც პროდუქტსა სპეციალურად მისი მაღალხარისხისთვის იწარმოება. ნაკლებად ცნობილი იტალიური სათავალები ბრენდი *ლუქსოტაკა (Luxottica)* აწარმოებს მრავალ ცნობილ ბრენდს — თავის საკუთარ *რეი-ბანს (Ray-Ban)*, *ოკლეს (Oakley)* და აგრეთვე ეციენზირებული ბრენდებს: *ბარბერის (Burberry)*, *შანელს (Chanel)*, *პოლო რალფ ლორენს (Polo Ralph Lauren)*, *დოლჩე & გაბანას (Dolce&Gabbana)*, *დონა კარანს (Donna Karan)*, *პრადას (Prada)*, *ვერსაქს (Versace)*, *ბულგარის (Bulgari)*. შემდეგ კი ამ ბრენდებს ყიდის მსოფლიოს ყველაზე

პერტიკალური მარკეტინგული სისტემა (ვმს)

(Vertical marketing system (VMS))

განაწილების არხის სტრუქტურა, როდესაც მწარმოებლები, ბოთომად და საცალო მოვაჭრეები ერთიანი სისტემით მოქმედებენ. არხის ერთ წევრს, რომელიც სხვა სტრუქტურებზე ფლობს გავლენას, შეუძლია მათთან ხელშეკრულების გაფორმება და თანამშრომლობის შენარჩუნება.

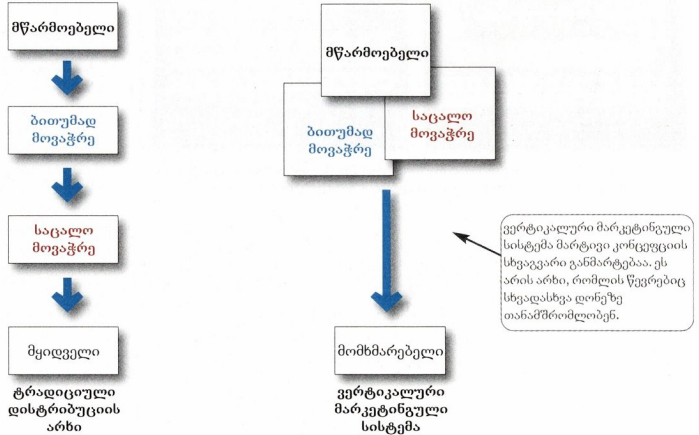
ტრადიციული

სადისტრიბუციო არხი (Conventional distribution channel)

შედგება ერთი ან მეტი დამოუკიდებელი მწარმოებლისაგან, საბოთომო ან საცალო მოვაჭრისაგან. თითოეული ცდილობს, კუთვნილი მოგება მაქსიმალურად გაზარდოს მაშინაც კი, როცა ეს მთლიანი სისტემის მოგების ხარჯზე ხდება.

კორპორაციული ვმს

(Corporate VMS)
ერთიანი მშობრთველობის ქვეშ გაერთიანებული ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემა, რომელიც წარმოებისა და დისტრიბუციის ეტაპებს მოიცავს.



● **სურათი | 12.3**
ტრადიციული სადისტრიბუციო არხის შედარება ვერტიკალურ მარკეტინგულ სისტემასთან

ხელშეკრულებითი ვმს (Contractual VMS)

სისტემა, რომელიც სხვადასხვა წარმოებისა და დისტრიბუციის დონეზე მყოფ დამოუკიდებელ ფირმებს კონტრაქტების საშუალებით აერთიანებს.

ფრანჩაიზული ორგანიზაცია

(Franchise organization)
ხელშეკრულებითი ვმს, რომლის არხის წევრია, ე. წ. ფრანჩაიზერი, წარმოებისა და დისტრიბუციის პროცესის რამდენიმე ეტაპს ერთმანეთთან აკავშირებს.

დიდი ოპტიკური ქსელების მეშვეობით (როგორცაა, *ლენს ქრაფტერსი (LensCrafters)*, *ვერლ ვაიფენი (Verve Vision)*, *სანგლას პაითი (Sunglass Hut)*), რომლებსაც იგი ასევე ფლობს. მილიარდიან სადისტრიბუციო ჯაჭვის განხორციელებით ტანსაცმლის ესპანური ქსელი *ზარა (Zara)* მსოფლიოში მისი ყველაზე სწრაფად მზარდ საცალო მოვაჭრედ იქცა (იხ. მარკეტინგი მუშაობის პროცესში 12.1).

ხელშეკრულებითი ვმს

ხელშეკრულებითი ვმს შედგება წარმოებისა და დისტრიბუციის სხვადასხვა დონეზე არსებული დამოუკიდებელი ფირმებისგან, რომლებიც კონტრაქტის საშუალებით ერთიანდებიან, რათა ერთად მიაღწიონ იმაზე მეტ ეკონომიასა და გაყიდვებს, ვიდრე ამას თითოეული მათგანი დამოუკიდებლად შეძლებდა. არხის წევრებს შორის კოორდინაციისა და კონფლიქტის მართვის განხორციელება შესაძლებელია ხელშეკრულებითი შეთანხმების გზით.

ფრანჩაიზული ორგანიზაცია არის ხელშეკრულებითი ურთიერთობის ყველაზე მიღებული ტიპი. არხის წევრი, ანუ ფრანჩაიზერი, აერთიანებს წარმოება-დისტრიბუციის პროცესის რამდენიმე ეტაპს. მხოლოდ აშშ-ში დაახლოებით 1,500 ფრანჩაიზერი 888,000 სავაჭრო პუნქტზე 844 მილიარდი დოლარის კეთილმოკერ ამონაგებს ითვლის. ანალიტიკოსების შეფასებით, აშშ-ში ყოველ რვა წუთში ერთხელ ახალი ფრანჩაიზული სავაჭრო პუნქტი იხსნება, ხოლო საცალო ვაჭრობის ბიზნესის 12 სავაჭრო წერტილიდან დაახლოებით ერთი ფრანჩაიზული ბიზნესია.

● ბიზნესის თითქმის ყველა ტიპი ფრანჩაიზულია — მოტელებითა და სწრაფი კვების რესტორნებით დაწყებული, სტომატოლოგიური ცენტრებითა და პაემნების მომსახურებით დამთავრებული, ასევე საქირაო კონსულტაციითა და შინამოსამსახურეთა სერვისით დაწყებული, ფიტნესცენტრებითა და დამკრძალავი ბიუროებით დამთავრებული.

არსებობს ფრანჩაიზის სამი ტიპი. პირველი არის **მეწარმე-სპონსორის საცალო ფრანჩაიზის სისტემა** — მაგალითად, **ფორტი** და მისი დამოუკიდებელი ფრანჩაიზული დილერების ქსელი. მეორე ტიპია **მეწარმე-სპონსორის საბითუმო ფრანჩაიზის სისტემა** — მაგალითად, **კოკა-კოლა**. იგი სხვადასხვა ბაზარზე ჩამოსხმულების დივერსიზაცია ახდენს, რომლებიც ყიდულობენ **კოკა-კოლას** სიროფის კონცენტრატს, შემდეგ ასამბენ და დასრულებულ პროდუქტს საცალო მოვაჭრეების მეშვეობით ადგილობრივ ბაზარზე ვიდან. მესამე ტიპი არის **მომსახურების ფორმა-სპონსორის საცალო ფრანჩაიზის სისტემა** — მაგალითად, **ბურგერი კინგი** და მისი 10,500-მდე ფრანჩაიზული რესტორანის მსოფლიოს მასშტაბით. არსებობს კიდევ სხვა მრავალი მაგალითი: ავტოგაქირავება (**ჰერტი**, **ვეისი**), ტანსაცმლის ცალკოთი მოვაჭრე (**ზე ათლეთს ფუთი (The Athlete's Foot)**, **პლატოს ქლოსეტი (Plato's Closet)**), სამდიუტო ბიზნესი (**პოლიფი ინი**, **რემად ინი (Ramada Inn)**), ურბანო ქონების საავტოტო (**სენზერი 21 Century 21**) და პირადი მომსახურება (**გრეტი კლიპსი (Great Clips)**, **მისტერ ჰენდმენი (Mr. Handyman)**, **მოლი მეიდი (Molly Maid)**).

ეს ფაქტი, რომ მომხმარებლის უმეტესობა ვერ გეტყვით, რა განსხვავებაა ხელშეკრულებითისა და კორპორაციულ ვერტიკალურ მარკეტინგულ სისტემებს შორის, იმაზე მეტყველებს, რომ ხელშეკრულებითი ორგანიზაცია კარგ კონკურენციას უწყევს კორპორაციულ ჯაჭვებს. მე-13 თავში მოცემულია ხელშეკრულებითი ვმს-ის უფრო დეტალური განხილვა.

● ფრანჩაიზული სისტემები: ბიზნესის თითქმის ყველა ტიპი — მოტელები/სასტუმროები, სწრაფი კვების რესტორნები, გასაცემი ბიუროები თუ დამსუფთავებელი და სახლის სარემონტო სამუშაოების შემსრულებელი კომპანიები — ფრანჩაიზულ საწარმოებზე გადაიქცა.

ადმინისტრირებადი ვმს (Administered VMS)

ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემა, რომელიც კოორდინირებას უწევს წარმოებისა და დისტრიბუციის თანამდევრულ ეტაპებს არა ერთობლივი მფლობელობით ან ხელშეკრულებით, არამედ ერთ-ერთი მონაწილე პარტნიორის სიდიდითა და სიძლიერით.

ადმინისტრირებადი ვმს

ადმინისტრირებადი ვმს-ში ხელმძღვანელობა ჩვეულებრივია საკუთრების ან ხელშეკრულებითი კავშირების საშუალებით კი არ ხორციელდება, არამედ განისაზღვრება არხის ერთი ან რამდენიმე დომინანტი წევრის სიდიდითა და ძალაუფლების მიხედვით. საუკეთესო ბუნების მეწარმე-სუქულია მოითხოვს ძლიერი სავაჭრო თანამშრომლობა და მხარდაჭერა გადამყიდველებისაგან. მაგალითად, **ჯისი პროდუქტრე და ვემპლესი** და **კრაფტს შუქლითა**, უხელოდვანელიონ გადამყიდველებს თანამშრომლობის ისეთი კუთხით, როგორც არის პროდუქციის დახვეწაზე გაწვავება, სადემონსტრაციო სერვისების მიწვევა, სტიმულირება და ფასების პოლიტიკა. მეორე მხრივ, ისეთ მსხვილ საცალო მოვაჭრეებს კი, როგორებიც არიან: **ვოლმარტი**, **ჰოუშ დეპო** და **პარნს & ნოუელი**, შეუძლიათ ძლიერი გავლენის მოხდენა იმ მეწარმეებზე, რომლებიც მათ გასაყიდი პროდუქციით უზრუნველყოფენ.

მარკეტინგი პრაქტიკაში 12.1

ჯარა: „სწრაფი მოლა“

მოდური საქონლის მწარმოებელი ზარა წარმატების ზეიშტშია. იგი იაფფასიან, მაგრამ მოდური პროდუქციას ყოვლის. ზარა ე. წ. სწრაფი მოდის ახალი მიმართულების პრეტენზია. იგი მოდის გამოწვევებზე სწრაფად და ცოცხლად რეაგირებს. მაშინ, როცა ერთმანეთს კონკურენტული ცალობით მოვაჭრეები ჯერ ისევ თავიანთ პროდუქციის დიზაინზე მუშაობენ, ზარამ დახლები უახლესი მოდური პროდუქციით გაავსო და ახალი ეტაპისათვის ემზადება.

ბოლო წლებში ზარამ შეძლო მიეზღა ერთგვარი კულტის მიმდევარი კლიენტურა. ეკონომიკური კრიზისის შემდეგ დახვეწილი მოდის მოყვარულები კი ზარას ყიდულობენ მოდურ, მაგრამ შედარებით იაფფასიან საქონელს. ზარას სწრაფი ზრდის წყალობით, მისი მიზნული კომპანიის, ესპანური ინდიტექსის (Inditex) გაყიდვები, მოგება და მაღალზეობის რაოდენობა 2000 წლის შემდეგ გაიზარდა. ეკონომიკური კრიზისის მიუხედავად, ინდიტექსმა ერთ წელიწადში 450 მაღალა გახსნა, მაშინ როცა სხვა დიდი მახვილი (ცალობით მოვაჭრეები (მაგალითად, გეპი), პირიქით, მაღალზეობს ზურაფდენ. შედარებისათვის: გეპის გაყიდვები შემცირდა. შედეგად, ინდიტექსმა გეპს გაასწრო და მსოფლიოს მონიანეე ტანსაცმლის მწარმოებელი გახდა. ინდიტექსის 4,670 მაღალზეობა 74 ქვეყანაში კომპანიას ერთ წელიწადში 14.9 მილიარდი აშშ დოლარი შემოუვიდა.

ზარა ნამდვილად ყიდის დროის შესაფერის პროდუქციას, მაგრამ მისი საოცარი წარმატება მხოლოდ ამის ბრალი როდია. აქ ალბათ მიზნულენლოვანია ის, რომ ზარას თანამედროვე სადისტრიბუციის სისტემა ერთდროე კლიენტებს სწრაფად ახდის მოდურ პროდუქციას. ეკონომიკური ინტეგრაციის შემდეგობით ზარა პროცესის ყველა ფაზას აკონტროლებს – დიზაინიდან და წარმოებიდან დაწყებული, დისტრიბუციით დათავრებული. კომპანიის ინტეგრირებული მონოპოლის სისტემა ზარას უფრო სწრაფ, მოქნილ და ეფექტურ ერთეულად აქცევს საერთაშორისო კონკურენტებით შედარებით, როგორცაა, მაგალითად, გეპი, ბენეტონი (Benetton) და ეიზ ე ჟი. ზარას შეუძლია მოდის ახალი კონცეფცია შეარჩიოს და სულ რაღაც ორ კვირაში ახალი კოლექცია მაღალზეობს დახლებზე მოათავსოს, როსთვისაც მის კონკურენტებს ექვსი ან მეტი თვე სჭირდებათ. შედეგად, კომპანიას დაბალი ხარჯი აქვს, რაც მას საშუალებას აძლევს, საკმაოდ მაღალბარისობანი პროდუქცია შეაღებინა და ხელმისაწვდომ ფასებში გაყიდოს.

თელი პროცესი იწყება მისი ანალიზით, რა სურს მომხმარებლებს. ზარას მაღალზეობის მენეჯერებს მოდის ტენდენციის მხარდაჭერათა ფუნქციაც აკისრიათ. ისინი შედგენივად აკონტროლებენ მაღალზეობის დახლებს და ხელის

კომპიუტერების მეშვეობით რეალურ დროში ინფორმაციას გადასცემენ მაღალზეობის ხელმძღვანელობას იმს შესახებ, რა ყიდვება კარგად და რა არა. ისინი გასურებთან მომხმარებელს, რომ გაიგონ, რას ეძებენ და ჯერ ეერ უპოვიათ. ამავე დროს, ზარას მუშაკები პარიზის მოდის ეკერეულებს და ტოკიოს წარმოდგენებს არ აცდენენ, რათა ის ახალგაზრდები იხილონ, რომლებსაც შესაძლოა ცვათ რაიმე ახალი და მოდური. შედეგ ტელეფონით უკავშირდებიან კომპანიის სათავო ოფისს ესპანეთის ერთ პატარა ქალაქ ლა კორუნაში და ანგარიშს აძაერებენ – რა ნახეს და მოისმინეს. სახლში დაბრუნების შემდეგ, ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, კომპანიის 300 დიზაინერი, კონკრეტულად ზარასთვის ახალი პროდუქციის ორ ასულზე მეტ ცეკსს ეწეის.

როდესაც დიზაინერები თავიანთ საქმეს მორგებანი, იწყება წარმოება. მაგრამ, იმის მაგიერად, რომ ზარამ წელ და ზოზინა აზიურ მომწოდებელზე გააკეთოს ვათალო, იგი საკუთარი ქსოვილის 40%-ს თავად აწარმოებს და ტანსაცმლის ნახევარზე მეტს თვითონ ეკრავს. ზარას მაღალზეობისთვის ტანსაცმელი სწრაფად და ხარისხიანად იკერება ესპანეთის მრდილო-დასავლეთის შორეულ კუთხეში არსებულ კომპანიის სათავო ოფისში.

შვა პროდუქცია ზარას თანამედროვე სადისტრიბუციო ცენტრებს მიეწოდება, რომლებიც მათ დაუყენებლევ აგზანიათ მთელი მსოფლიოს მასშტაბით არსებულ მაღალზეობში, ამით ზოგავენ დროს და მინიმუმამდე დაჰყაბათ საწყობების საჭიროება. მაღალ ტექნოლოგიურ დონეზე მოწყობილ ცენტრებს შეუძლიათ გადახარისხონ, შეუფუთონ, ეტიკეტი მიაკრან და საათში 80 000 პროდუქტი დაარეიონ.

ამდენად, ზარას სადისტრიბუციო სისტემის მნიშვნელოვანი დამახასიათებელი ატრიბუტია სისწრაფე. სადისტრიბუციო ცენტრში მიღებული შეკვეთის მომენტთან მაღალზეობ პროდუქციის შიტანამდე არსებული დრო ეკვირპის მაღალზეობის შემთხვევაში 24 საათია, ხოლო ზარას და ამერიკაში – 48 საათი. ზარას მაღალზეობი იღებენ ახალ-ახალი პროდუქციის

მცირე პარტიებს ეკვირაო ორჯერ თუ სამჯერ, რაც სხვა, კონკურენტული ქსელების შემთხვევაში სეზონურია – როგორც წესი, წელიწადში 4-6 ჯერ.

სწრაფი დიზაინისა და დისტრიბუციის წყალობით ზარა წელიწადში 300,000 დასახლებლის პროდუქტს აწარმოებს, რაც კონკურენტების შემთხვევაში, მხოლოდ 10,000-ია. ახალი, მოდური პროდუქციის დიდი რაოდენობისა და სწრაფი, პატარა-პატარა პორცილები მონოპოლის სისტემის კომბინაცია ზარას მაღალზეობს საშუალებას აძლევს, მუდმივად ახალ-ახალი პროდუქციით იფაროს და ამით მიიზიოდს კლიენტები. ზარას მომხმარებელი საშუალოდ წელიწადში 17-ჯერ სტუმრობს, რაც სხვა მაღალზეობის შემთხვევაში 5-ზე ნაკლებია. სწრაფი ბრუნვა ასევე საშუალებას იძლევა, მაღალზეობის დახლებზე რაც შეიძლება ნაკლებად იყოს მოდის დანახვა და ჩამოფასებული საქონელი. ეინადინ ზარა მხოლოდ ისეთ პროდუქციას აწარმოებს, რაც მომხმარებელს უკვე სურს ან აცეცა, მას არ უწევს წინასწარ განჭვრეტოს, რა იქნება მოდანი მ თვის შემდეგ.

საერთო ჯამში, ზარას მიერ დაკვირვებით შემუშავებული, ინტეგრირებული დიზაინისა და დისტრიბუციის პროცესი სწრაფად განვი-



მთლიანი სადისტრიბუციო არხის კონტროლი ზარას კიდევ უფრო მოქნილ და ეფექტურ კომპანიად აქცევს – კონკურენტებთან შედარებით იგი ერთდროეად აწარმოებს და მსოფლიო დისტრიბუციამდე – საკუთარ მაღალზეობში ერთ თვეზე ნაკლებ დროში მიიტანოს (რასაც სხვა ასეთი სახის კომპანიები საშუალოდ 9 თვეს ანდომებენ).

თარებად სცადო მოვაჭრეებს საოცრად დიდ კონკურენტულ უპირატესობას აძლევს, რადგან ისინი ნებისმიერ პროდუქციას იღებენ, როცა სურთ და სადაც სურთ.

ერთ ზაფხულს ზარამ მოახერხა მხოლოდ ოთხ კვირამ აესახა სეზონის ყველაზე მოღონი ტენდენცია. პროცესი მაშინ დაიწყო, როდესაც მოდის მაკონტროლებელმა თანამშრომლებმა სათაო ოფისი მიანოლეს ინფორმაცია, რომ

ბამონის დაწერტილი თეთრი ქსოვილი მოღონი გახდებოდა. ზარას მალაზიების მენეჯერების სწრაფმა სატელეფონო გამოკითხვებმა დაადასტურა, რომ ასეთი ქსოვილი მართლაც მოღონი გახდებოდა. ამდენად, კომპანიის დოზირებები საქმეს შეუდგნენ. მათ ესკიზები ზარას სანარმოებში გადააგზავნეს და გამოჭრაც დაიწყო. ადგილობრივმა ქვეკონტრაქტორებმა გულამოღებულ კამრიანი კაბების

შეკრება დაიწყეს – გაიხსნეთ ჯეკ კენდი, დაახლოებით 1960 წელს – და ერთ კვირაზე ნაკლებ დროში დაამთავრეს. 129-დოლარიანი კაბები შეამომწეს, ეტიკეტები მიაკრეს და სადის კაბები უცოი ცენტრში გაგზავნეს. იქიდან კი სწრაფად გაუშვეს ზარას მალაზიებში – ნიუ-იორკიდან ტოკიოშიც. ისინი მომხმარებლებმა დახლებდნ ორ დღეში დიიტაცეს.

კორიზონტალური მარკეტინგული სისტემა

კორიზონტალური მარკეტინგული სისტემა

(Horizontal marketing system) მარკეტინგული განაწილების არხი, როდესაც ერთ დღეზე მეტად ორი ან მეტი კომპანია ერთიანდება ბაზრის ახალ შესაძლებლობების გამოყენების მიზნით.

სადისტრიბუციო არხის კიდევ ერთ განვითარებას წარმოადგენს **ჰორიზონტალური მარკეტინგული სისტემა**, რომელშიც ერთიანდება ერთ დღეზე მეტად ორი ან რამდენიმე კომპანია ახალი მარკეტინგული შესაძლებლობების მოსაპოვებლად. ერთად მუშაობის ხარჯზე კომპანიებს ბევრად უკეთ შეუძლიათ, გაატრიათ ან ფინანსური, წარმოების ან მარკეტინგული რესურსები, ვიდრე ამას ნებისმიერი კომპანია დამოუკიდებლად შეძლებდა.

კომპანიებს შეუძლიათ ძალების გაერთიანება როგორც კონკურენტ, ისე არაკონკურენტ კომპანიებთან. მათ ერთად მუშაობა დროებით ან მუდმივად შეუძლიათ ან ქმნიან დამოუკიდებელ, ერთობლივ კომპანიას. ● მაგალითად, **მაკდონალდსის** მისი რესტორნების „ექსპრეს“ ვერსიებს ათავსებს **ვოლმარტის** მალაზიებში. **მაკდონალდსისათვის** სარგებლის მომტანია **ვოლმარტში** შემოსული უამრავი მომხმარებელი, ხოლო **ვოლმარტის** თავის მომხმარებელს მუდმივად დანაწევრების საშუალებას აძლევს და მათ სხვაგან წასვლა აღარ უხდებათ.

კონკურენტმა ფირმებმა **მაკროსიფტმა** და **აიპუ** ერთიანი ძალებისმეტი შექმნეს ინტერნეტში ბიზნისის პორიზონტალური აღიანის. შედეგად ათწლეულში **მაკროსიფტის ბინგი** (Bing) იქნება **აიპუს** ვებგვერდზე ერთ-ერთი საძიებო სისტემა და მსურველს ძიების იმავე შედეგებით უზრუნველყოფს, როგორც მათ შეუძლიათ ინფორმაციის ძიება პირდაპირ **ბინგიდან**. შესაბამისად, **აიპუ** კიდევ უფრო გაამაჩვილებს ყურადღებას ძიების უფრო მეტად ყოვლისმომცველი სისტემის შექმნაზე იმით, რომ მის ვებგვერდზე მოახდენს შინაარსის (კონტენტის) ინტეგრირებას და მომხმარებელს შესთავაზებს ისეთ შექმნილებებს, რომლებიც მას გამოადგება. მიუხედავად იმისა, რომ **მაკროსიფტმა** და **აიპუ** ეს ცალკე-ცალკე ვერ შეძლეს, ერთობლივად ისინი ძიების ლიდერს – **გუგლს** სერიოზული გამოწვევების წინაშე დააყენებენ.



● **ჰორიზონტალური მარკეტინგული არხები:** **მაკდონალდსის** მისი რესტორნების „ექსპრეს“ ვერსიებს **ვოლმარტის** მალაზიებში ათავსებს. **მაკდონალდსისთვის** სასარგებლოა **ვოლმარტში** შემოსული უამრავი მომხმარებელი, ხოლო **ვოლმარტი** დამამუდ საყიდლებზე მოსიარულეებს ადგილზე შექმნის ხელსაყრელ გარემოს დასაყარებად.

მრავალარხიანი სადისტრიბუციო სისტემა

წარსულში ცალკეულ ბაზარზე ან საბაზრო სეგმენტზე ვაჭრობის განსახორციელებლად ბევრი კომპანია ერთ არხს იყენებდა. დღეს, მომხმარებლების გამრავლების გამოწვევების და არხის

შესაძლებლობების გაფართოების პირობებში, სულ უფრო მეტმა კომპანიამ დაწერა **მრავალარხიანი სადისტრიბუციო სისტემა**. ასეთ მრავალარხიან მარკეტინგს იმ შემთხვევაში მიმართავენ, როდესაც ერთი ან მეტი მომხმარებლის სეგმენტთან მისაღწევად ფირმა ორ ან მეტ მარკეტინგულ არხს იყენებს. ბოლო წლებში მრავალარხიან სისტემას სულ უფრო ინტენსიურად მიმართავენ.

● **სურათზე 12.4** მოცემულია მრავალარხიანი მარკეტინგული სისტემა. სურათის თანახმად, მეწარმე პირდაპირ ყიდის პროდუქციას მომხმარებლის პირველ სეგმენტზე საფოსტო კატალოგების, ტელევიზიებისა და ინტერნეტის საშუალებით და მომხმარებლის მეორე სეგმენტს საცალო მოვაჭრეების დახმარებით უკავშირდება. დისტრიბუტორებისა და დილერების მეშვეობით ის აპირდაპირ ყიდის პროდუქციას პირველ ბიზნესსეგმენტზე, ხოლო მეორე ბიზნესსეგმენტს საკუთარი გაყიდვების პერსონალის საშუალებით უკავშირდება.

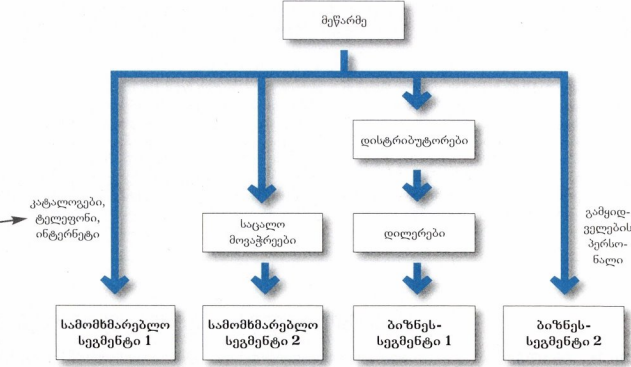
მრავალარხიანი სადისტრიბუციო სისტემა

(Multichannel distribution system)

დისტრიბუციის სისტემა, რომელშიც ერთი კომპანია იყენებს დისტრიბუციის ერთ ან რამდენიმე არხს, რათა მომხმარებლის ერთი ან რამდენიმე სეგმენტი მოიცავს.

სურათი 12.4
ჰიბრიდული მარკეტინგული არხი

მსხვილ კომპანიათა უმეტესობა დისტრიბუციას აწარმოებს სხვადასხვა არხის მეშვეობით. მაგალითად, თქვენ შეგიძლიათ შეხდინოთ ჯონ დიერის ყველა სახეობის ცნობილი მწკრივი ან ყვითელი ტრაქტორი გაზონისთვის მუშაობა მუდმივად ჯონ დიერის დაფერისაგან ან ლოუესისგან. დიდი ღირს ან ხე-ტყის კომპანია ჯონ დიერის აპარატურის კუურო სრული მომსახურებისთვის მწკრივობის დილერისაგან ან მისი გაყიდვების პერსონალისაგან შეიძლება.



დღეს თითქმის ყველა მსხვილი და ბევრი პატარა კომპანია დისტრიბუციას მრავალი არხის საშუალებით ახორციელებს. ● მაგალითად, ჯონ დიერი ბალის და გაზონების მწკრივს და ყვითელ ტრაქტორებს, საცდლო მოწყობილობებსა და ეზოს მოვლის ტექნიკას მომხმარებელზე და კომერციულ ბიზნესკლიენტებზე რამდენიმე არხის — ჯონ დიერის ცალობით მოვაჭრეების, ლოუესის საოჯახო მალაზიების და ინტერნეტის მეშვეობით ყიდის. თავისი მოწინავე ჯონ დიერის სადილერო ქსელის დახმარებით იგი ყიდის და ემსახურება კიდევ მსურველებს ტრაქტორებით, კომპანებით, სარგავი და სხვა სასოფლო-სამეურნეო მოწყობილობებით. ის აგრეთვე ყიდის დიდ სამშენებლო და სატყეო მოწყობილობებს ჯონ დიერის სრული მომსახურების დილერებისა და მისი გაყიდვების პერსონალის მეშვეობით.



● მრავალარხიანი დისტრიბუცია: ჯონ დიერი თავის ცნობილ ბალისა და გაზონების მოსახერხებელ მწკრივს და ყვითელ ტრაქტორებს და სხვა მოწყობილობებს მომხმარებლებსა და კომერციულ კლიენტებს რამდენიმე არხის მეშვეობით სთავაზობს, მათ შორის ლოუესის სახლის მოვლის მალაზიებისა და ონლაინმომსახურების მეშვეობით. სასოფლო-სამეურნეო მოწყობილობებს ჯონ დიერის მონიშნავ სადილერო ქსელის დახმარებით ყიდის.

მსხვილი და კომპლექსური ბაზრების პირისპირ მყოფ კომპანიებს მრავალარხიანი სადისტრიბუციო სისტემა ბევრ უპირატესობას აძლევს. ახალი არხის დამატებით კომპანია აფართოებს ვაჭრობასა და ბაზრის დაფარვას. მას საშუალება ეძლევა მრავალფეროვანი სამომხმარებლო სეგმენტების განსაკუთრებულ მოთხოვნებს შესაბამისი მიწოდების არხი მოარგოს. მაგრამ ასეთი მრავალარხიანი სადისტრიბუციო სისტემის გაკონტროლება რთულია. მომხმარებლის მოსახიდად და პროდუქციის გასაყიდად კონკურენციის ზრდასთან ერთად, იზრდება კონფლიქტის ალბათობაც. მაგალითად, როდესაც ჯონ დიერმა ლოუესის საოჯახო მალაზიების მეშვეობით დაიწყო შერჩეული სამომხმარებლო პროდუქციის გაყიდვა, მისი მრავალი დილერი აშკარად გამოთქვამდა პრეტენზიებს. ასეთი კონფლიქტების თავიდან ასაცილებლად კომპანია მის ყველა ვებგაყიდვებს ჯონ დიერის დილერებთან ამის-ამართებდა.

არხის ორბანიზაციის სვლილება

ტექნოლოგიურმა ცვლილებამ, კერძოდ კი, პირდაპირი და ელექტრონული მარკეტინგის სწრაფმა განვითარებამ დიდი გავლენა იქონია მარკეტინგულ არხებზე. ერთი მთავარი ტენდენცია შუამავლების ჩანაცვლება — ყოფილი მთავარი ტრემინი მკაფიო არსით და მნიშვნელოვანი შედეგებით. შუამავლების ჩანაცვლება ხდება მაშინ, როდესაც პროდუქტისა და მომსახურების მწარმოებელი გვერდს უკლავს შუამავლებს და პირდაპირ საბოლოო მყიდველს უკავშირდება ან ასპარეზზე გამოდიან რაღაცააღორად ახალი ტიპის არხის შუამავლები, რომლებიც ტრადიციულ არხებს ენაცვლებიან.

**შუამავლების
ჩანასწობა**

(Disintermediation)
მარკეტინგის სარეაგენტო
არხების ტრადიციული
გადაწყვეტილების შეცვლა
რადიკალურად განსხვავებულ,
ახალი ტიპის შუამავლებით.

ამრიგად, ბევრ ინდუსტრიაში ტრადიციული შუამავლები საშუალო ვაჭრებთან, მაგალითად, საუსესესტო, ჯეტბლუ და სხვა ავიაზოხში პირდაპირ გაყიდვებს ახორციელებენ საბოლოო მიმღებლებზე თავიანთი მარკეტინგული არხებიდან საცალო მოვაჭრეების გამოტოვებით. სხვა შემთხვევებში გადაწყვეტილების ახალი ფორმები ენაცვლება ტრადიციულ შუამავლებს. მაგალითად, ინლანმარკეტოლოგებმა ფაქტობრივად წაართვეს საქმე ტრადიციულ საცალო მოვაჭრეებს. მომხმარებელს შეუძლია სასტუმროს ოთახების დაჯავშნა და ავიაბილეთების პირდაპირ შესყიდვა Expedia.com-ს და Travelocity.com-დან; ელექტრონიკის კი — Sonystyle.com-დან; ტანსაცმელსა და აქსესუარებს ვიდეოლენგენ Bluefly.com-დან; წიგნებს, ვიდეოკასეტებს, სათამაშოებს, ოქროსაგებს, საპირფარეო და სამომხმარებლო, სახლისა და ბაღის დეკორაციას და კიდევ უამრავ სხვა საჭირო ნივთს Amazon.com-დან იგი, რომ მალაზიაში შესვლაც კი არ სჭირდებათ. ონლაინ მუსიკის ჩამოტვირთვის მომსახურება — iTunes და Amazon.com — საფრთხეს უქმნის ტრადიციული მუსიკის საცალო მოვაჭრეებს. პრინციპში, ერთ დროს დომინანტმა მუსიკის საცალო მოვაჭრე — *თაუერ რეკორდსმა* გაკატრების განცხადება გააკეთა და საშუალოდ დახურა თავისი მალაზიაში.

შუამავლით ჩანაცვლება პრობლემებისა და შესაძლებლობების მომტანია როგორც მწარმოებლების, ასევე გადაწყვეტილებისათვის. არხის ინოვაციობებს, რომლებიც ახალ გზებს პოულობენ, რომ მეტი ფასეულობა დაამატონ არხში, შეუძლიათ გვერდზე გასწონ ტრადიციული გადაწყვეტილებები და სასურველი შედეგები მიიღონ. ტრადიციულმა შუამავლებმა კი უნდა გამოიგონონ ინოვაციური გზები და თავიდან აცილონ სადისტრიბუციო არხიდან ჩამოცილების საშიშროება. მაგალითად, როდესაც *ნეტფლიქსმა* ახალი ონლაინ ვიდეოგაქირავების მომსახურება ჩამოაყალიბა, ტრადიციული ვიდეომალაზიების, როლითგა, მაგალითად, *ბლოკბასტერი* (Blockbuster) საქმიანობა ერთგვარი პრობლემები შეუქმნა. საფრთხის მოსაგერიებლად *ბლოკბასტერმა* დისკების გაქირავების საკუთარი ონლაინმომსახურება შექმნა, მაგრამ იგი ძალიან მცირე ზომისა იყო და თანაც დაგვიანებული. 2010 წლის მიწურულს *ბლოკბასტერმა* საზოგადოებას გაკატრების შესახებ აცნობა და ასობით მალაზია დახურა. ანკამდ როგორც *ნეტფლიქსი*, ისე რეორიანიზებული *ბლოკბასტერი* ჩანაცვლების საფრთხის წინაშე დგანან ახალი მნიშვნელოვანი არხისაგან — ციფრული ვიდეოსამომწოდებლებისა. ● მაგრამ *ნეტფლიქსის* მიზანია ციფრული ვიდეოსისტრიბუციის პროგრესი თვითონ მართის და არა უბრალოდ მისდოს მას:



● *ნეტფლიქსი* სერიოზული გამოწვევების წინაშე დგას იმის გამო, როგორ მოხდება მისი ფილმებისა და სხვა ვასართობი შინაარსის ტელევიზიის დისტრიბუცია. იმის მაგივრად, რომ უბრალოდ თვალყური ადევნოს ამ პროცესს, *ნეტფლიქსს* გამოეზული აქვს გაუძლევეს მას.

ნეტფლიქსმა თავის ვებგვერდზე უკვე დაამატა ახალი მქვინაზში *კონ ინსტანტი* (Watch Instantly), რომელიც მომხმარებლებს საშუალებას აძლევს, სწრაფად და შეუფერხებლად ჩამოტვირთონ დი-ვი-დის ხარისხის მსგავსი ვიდეოფილმები და ტელეპროგრამები, კომპანია აცხადებს, რომ მომხმარებელს ამ მომსახურებით სარგებლობის საშუალება მოიბილური ტელეფონებითაც მისცემდა. კომპანიის დამფუძნებელი და ადამსარულელები რიდ პასტინელი აცხადებს: „ჩვენი მიზანია აღნიშნული მომსახურება აბსოლუტურად კვლე ინტერნეტზე მიერთებულ ეკრანზე განვათავსოთ, იქნება ეს მობილური, ლეპტოპი თუ Wi-Fi-ით ადგურებული პლანეტური ტელევიზორი“. ასეთი გზით *ნეტფლიქსი* გვემცვს სხვებს და საცალოდ და საკუთარი სადისტრიბუციო მოდელი პირველმა შეცვალა. პასტინეს მიაჩნია, რომ მომავლის წარმატება იმაზე დამოკიდებულია, როგორ წარმოაჩინოს თავის *ნეტფლიქსი* „...თუ *ნეტფლიქსი* დი-ვი-დის გაქირავების ბიზნესად მიგაწინათ, კარგია, რომ გვემინათ, ხოლო, თუ ფიქრობთ *ნეტფლიქსზე*, როგორც ონლაინფილმების სფეროსის მწარმოებელზე, მაშინ საქმე უკეთესია. ჩვენ ეს-ესაა ვიწყებთ ამ მეორე მიზნის განხორციელებას“.

ინტერნეტი და სხვა პირდაპირი არხები. თუმცა, მათი განვითარებით ის პირდაპირ კონკურენციას უწევს მის მიერვე დაფუძნებულ ტრადიციულ არხებს, რაც საბოლოოდ კონფლიქტით მთავრდება.

ამ პრობლემის შესაძლებლად კომპანიები ხშირად ემყარებიან სხვადასხვა გზას, რომ ეს პირდაპირი და სწორუბოვარი სვლა დადებით მხარედ აქციონ მთლიანი არხისათვის.

მაგალითად, ვიტარებისა და ხმის გამამდიერებლების მწარმოებელმა კომპანიამ *ვენდერბა* (Fender) იცის, რომ მრავალი მომხმარებელი უპირატესობას ანიჭებს ვიტარების, გამამდიერებლებისა და სხვა აქსესუარების ყიდვას ინტერნეტით. მაგრამ საკუთარი ვებგვერდით პირდაპირი გაყიდვები კონფლიქტს წარმოშობს ცალკეობით მოვაჭრე პარტნიორებთან, დიდი ქსელებით დაწ-

კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისათვის პროდუქტის ამ მომსახურების მწარმოებელმა უნდა განავითაროს არხის ახალი შესაძლებლობები, როგორც არის და სწორუბოვარი სვლა დადებით მხარედ აქციონ მთლიანი არხისათვის.

ყებულები (მაგალითად, გიტარ სენტერი (Guitar Center), სამაში (Sam Ash) და პესი ბაი), დამთავრებული მსოფლიოში მომთავსებული პატარა მაღაზიებით (მაგალითად, მუზიკიანს ჯანკიარდო (Musicians' Junkyard) უინდისისა და ვერმონტში ან კიდევ ფრედი ფორ მუზიკი (Freddy For Music) ამაში), იორდანი-აშში). ამდენად, ფენდერის ვებგვერდი მიიცავს კომპანიის პროდუქციის შესახებ დეტალურ ინფორმაციას, მაგრამ იქ ვერ შეიტყობთ ფენდერის ახალ სტარტაპსტერს (Startacore) ან აქუსტასონის (Acoustasonic). ფენდერის ვებგვერდი გადააგვისამართებით გადაამყიდველთა ვებგვერდსა და მაღაზიებში. ამდენად, ფენდერის პირდაპირი მარკეტინგი დიდ დახმარებას უწევს როგორც კომპანიას, ისე თავისი არხის პარტნიორებს.

პატრონი | როგორც სხვა კომპანიაში
კვლავფერი
მარკეტინგში,
კარგი სადისტრიბუციო არხების დიზაინი მომხმარებელთა საჭიროების ანალიზით იწყება. გასვლად, რომ მარკეტინგული არხები წამდგელოდ უზრუნველყოფს მომხმარებელთა ფასეულობას.

არხის სტრუქტურასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები

ახლა გადავხედოთ არხის რამდენიმე გადაწყვეტილებას, რომელთა წინაშეც დგანან მუწარმეები. მარკეტინგული არხების დაგეგმვის დროს მუწარმეები ყოველთვის კამათობენ იმაზე, რა არის იდეალური და რა პრაქტიკული. შეზღუდული კაპიტალის მქონე ახლა ფირმა საკმარისად ხშირად შეზღუდულ ბაზარზე ვაჭრობის იწყებს. საუკეთესო არხის განსაზღვრა სულაც არ წარმოადგენს პრობლემას: პრობლემა შესაძლოა წარმოადგენდეს ერთი ან რამდენიმე შუამავლის დაყოფილება ამ პროდუქციის სერვისის მართვაზე.

წარმატების შემთხვევაში ახალმა ფირმამ ახალ ბაზარზე არსებული შუამავლების დახმარებით უნდა მოიკეთოს ფეხი. უფრო პატარა ბაზარზე პროდუქცია პირდაპირ საცალო მოვაჭრეებზე უნდა გაყიდოს, შედარებით მსხვილ ბაზრებზე კი — დისტრიბუტორების დახმარებით. ქვეყნის ერთ ნაწილში მან გამოირჩეული ფორინაიზირი უნდა დაიყოლოს, სხვაგან კი ყველა ზელმისაწვდომ სავაჭრო წერტილში გაყიდოს. შემდეგ უნდა დაამატოს ვებმაღაზია, რომელიც პირდაპირ მიჰყავს პროდუქციას მწვადელ მისაწვდომ მყიდველებს. ამგვარად, ხშირად არხის სისტემა საბაზრო შესაძლებლობასა და პირობებზე მორგებით ვითარდება.

თუმცა, მაქსიმალური ეფექტურობისათვის არხის ანალიზი და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი უფრო მიზანმიმართული უნდა იყოს. მარკეტინგული არხის დაგეგმვა მოითხოვს მომხმარებლის საჭიროების ანალიზს, არხის მიზნების დასახვას, არხის მითავარი ალტერნატივების დადგენისა და მათი შეფასებას.

მომხმარებლის მოთხოვნილებების ანალიზი

როგორც ადრე აღვნიშნეთ, მარკეტინგული არხები საერთო მომხმარებლისათვის ფასეულობათა მისწოდების ქსელის ნაწილია. არხის თითოეული წევრი მომხმარებლისათვის ფასეულობას ქმნის.

ამრიგად, მარკეტინგული არხის დაგეგმვა იმის დადგენით იწყება, რა სურს მისგან მიზნობრივ მომხმარებელს — პროდუქტი ახლომდებარე მაღაზიაში იყიდოს თუ უფრო შორს, ცენტრალურ მაღაზიებში წავიდეს? როგორ ურჩევნია შექმნა — პირადად, ტელეფონით თუ ინტერნეტის საშუალებით? რას უფრო აფასებს, ფართო ასორტიმენტს თუ ვიწრო სპეციალიზაციას? სურს მომხმარებელს დამატებითი მომსახურებები (მიწოდება, დაყენება-მონტაჟი, შეკეთება) თუ ისინი ამ მომსახურებას სხვაგან მიიღებენ? სწრაფი მიწოდება, მეტი ასორტიმენტი და უზრუნველყოფა და დამატებითი მომსახურებები არხის უფრო მაღალ დონეზე მიანიშნებს.

უსწრაფესი მიწოდებით, უდიდესი ასორტიმენტითა და საუკეთესო მომსახურებით უზრუნველყოფა არც თუ ისე ადვილია და პრაქტიკულად შესაძლოა მიწოდებულ იყოს. ყველა სასურველი მომსახურების უზრუნველყოფად კომპანიასა და მისი სადისტრიბუციო არხის წევრებს შესაძლოა საჭირო რესურსები და კვლი-ფიკაცია არ აღმაშნდეთ. აგრეთვე, მომსახურების უფრო მაღალი დონით უზრუნველყოფამ შეიძლება ასეთი არხის მხრიდან მეტი ხარჯი გამოიწვიოს, ხოლო მომხმარებლისათვის — პროდუქცია გააძვიროს. ● მავალითად, თქვენს ადგილობრივ კომპიუტერულ მაღაზი-



● მომხმარებელთა სადისტრიბუციო არხის მომსახურების საჭიროებათა დაკმაყოფილება: თქვენი ადგილობრივი კომპიუტერული ტექნიკის მაღაზია ალბათ უფრო მეტად პერსონალურ მომსახურებას სთავაზობს მომხმარებელს, უფრო მეტად მოსახერხებელ ადგილას მდებარეობს და კლიენტს არ უწევს იმ სირთულეების გაძლახვა, რომლებსაც უზარმაზარ პოპულაციას და ლოკუსის მაღაზიებში შეხვდება. თუმცა, დაქვსებიც შესაძლოა უფრო მაღალი იყოს.

აში ალბათ უფრო მეტად კონკრეტული და კლიენტზე მორგებული ინდივიდუალური მომსახურებაა, ადგილმდებარეობაც უფრო ხელსაყრელია და ყიდვაც უფრო ადვილი, ვიდრე უახლოეს უზარმაზარ პოპულაციასთან დაკავშირებაში. მაგრამ იქ შესაძლოა ფასებიც უფრო მაღალი იყოს. კომპანიამ უნდა დააბალანსოს მომხმარებლების საჭიროებები არა მარტო ხარჯების, არამედ სასურველი ფასების მიხედვითაც. ვინაიდან კვლევის საცალო ვაჭრობის წარმატება ისაა, რომ მომხმარებლები, ფასებიდან გამომდინარე, უზარდად არაფერს მიიღებენ შედარებით დაბალი ხარისხის მომსახურებაზე.

არხის მიზნების განსაზღვრა

კომპანიამ მომსახურების სხვადასხვა დონეების გათვალისწინებით უნდა ჩამოაყალიბოს მარკეტინგული არხის მიზნები. კომპანიას წმინდად შეუძლია მომსახურების სხვადასხვა დონის მიხედვით მომხმარებლის რამდენიმე სეგმენტის განსაზღვრა — უნდა გადაწყვიტოს, რომელ სეგმენტს მოემსახუროს და რომელი საუკეთესო მარკეტინგული (სადისტრიბუციო) არხები გამოიყენოს თითოეულ სეგმენტში. კომპანიის სურვილია, ყოველ სეგმენტში მინიმუმამდე შეაღწიოს ყველა ასეთი არხის მიღობიანი ხარჯები, კლიენტების მომსახურების მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილების მიზნით.

კომპანიის სადისტრიბუციო არხის მიზნებზე გავლენას ახდენს აგრეთვე კომპანია, მისი პროდუქტები, მარკეტინგული შუამავლები, კონკურენტები და გარემო. მაგალითად, კომპანიის სიდიდისა და ფინანსური მდგომარეობის მიხედვით შეიძლება განსაზღვროს, რომელი მარკეტინგული ფუნქციის მართვა შეეძლება და რომელი უნდა გადაეცეს შუამავლებს. კომპანიას, რომელიც მალეფშვებად პროდუქტს ყიდის, დადგენილი დროის გადაცილებისა და ზედმეტი ტრანსპორტირების თავიდან ასაცილებლად უფრო პირდაპირი მარკეტინგის გამოყენება სჭირდება.

ზოგჯერ კომპანიამ შესაძლოა მიიღონ და კონკურენცია გაუწიოს იმ პუნქტებს, სადაც მისი კონკურენტის პროდუქცია იყიდება. მაგალითად, *მაიფაგ (Maytag)* სურს, რომ მისი ტექნიკა კონკურენტი ბრენდების სახალოებს განლაგდეს, რათა ხელი შეუწყოს მომხმარებელს კონკურენტთან შედარებით მიიღოს ყიდვის შესაძლებელი გადაწყვეტილება. სხვა შემთხვევაში მეწარმე შესაძლოა კონკურენტის მიერ გამოყენებულ მარკეტინგულ არხებს თავი აარიდოს. მაგალითად, საცალო მაღაზიებში, ადგილის დფიციატის პირობებში, კომპეტითური ნაწარმის განთავსებისა და სხვა კომპეტითის მწარმოებლებთან პირდაპირ კონკურენტის ნაცვლად, *მერი ქეი კოსმეტიკის* თავის პროდუქციას პირდაპირ ონლაინზე მეტ მომხმარებლებზე ყიდის, ადგენილი დროის დახმარებით. *გეოკავიტომანქანების* დაზღვევას უფრო ინტერნეტითა და ტელეფონით აწარმოებს, ვიდრე ადგილობრივ მეშვეობით.

დაბოლოს, ისეთი გარემო ფაქტორებმა, როგორცაა ეკონომიკური მდგომარეობა და საკანონმდებლო ზეგონი, შესაძლოა სადისტრიბუციო არხის მიზნებსა და მის დადგენაზე გავლენა იქონიოს. მაგალითად, ეკონომიკური კრიზისის პერიოდში მეწარმეები თავიანთი საქონლის დისტრიბუციას მაქსიმალურად ეკონომიურად ახდენენ. ამისათვის უფრო მოკლე მარკეტინგულ არხებს იყენებენ და უარს ამბობენ ისეთ მომსახურებაზე, რომელიც საბოლოოდ პროდუქტს ფასს უმატებს.

ძირითადი ალტერნატივების აღზრდა

მას შემდეგ, რაც კომპანია სადისტრიბუციო (მარკეტინგული) არხის მიზნებს ჩამოაყალიბებს, უნდა განსაზღვროს არხის მთავარი ალტერნატივები შუამავლების ტიპების, მათი რაოდენობისა და არხის თითოეული წევრის პასუხისმგებლობების თვალსაზრისით.

შუამავლების ტიპები

ერთმა უნდა განსაზღვროს მარკეტინგული არხის იმ წევრების ტიპები, რომლებიც არხის სამუშაოების განხორციელებას შეძლებენ. მრავალ კომპანიას არხის წევრების დიდი არჩევანი აქვს. მაგალითად, დიდი პროდუქციის პირდაპირ ყიდდა საბოლოო მომხმარებელზე და ბიზნესმიყვდენებზე მხოლოდ დახვეწილი სატელეფონო და ინტერნეტმარკეტინგული არხების მეშვეობით. იგი ასევე ყიდდა საქონელს პირდაპირ მხვილ კორპორაციულ, ინსტიტუციონალურ და სამთავრობო მედიელებზე პირდაპირ გაყიდვების პერსონალის მეშვეობით. თუმცა, უფრო მეტი მომხმარებლის მოსახლეობა და ისეთი კონკურენტების მიმართ ჯანსაღი კონკურენციისთვის, როგორცაა *ქაი-პი*, *დელი* ამაჟამად არაპირდაპირ გაყიდვებსაც მიმართავს სხვა საცალო მოვაჭრეების, მაგალითად, *მეხი ბაის*, *სტეიპელის*, *კოლმარტის* მეშვეობით. იგი ასევე აწარმოებს არაპირდაპირ გაყიდვებს და მატებითი ფასეულობის გადაამყიდვების, დამოუკიდებელი დისტრიბუტორებისა და დელერების მეშვეობით, რომლებიც ისეთ კომპლექტურ სისტემებსა და პროგრამებს ავითარებენ, რომლებიც მცირე და საშუალო ზომის ბიზნესს/კლიენტების განსაკუთრებულ საჭიროებებზე მორგებულია.

არხში მრავალი სხვადასხვა ტიპის გადაამყიდველის შემოსვლას როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი შედეგებიც ახლავს. მაგალითად, საცალო მოვაჭრეთა და გადაამყიდველთა მეშვეობით, პირდაპირ არხებთან ერთად, *დელს* შეუძლია უფრო მეტ და სხვადასხვა ტიპის მიყვდენაზე გაიღოს. თუმცა, მისთვის ახალი არხების მართვა და კონტროლი უფრო ძნელი იქნება. პირდაპირი და არაპირდაპირი არხები ერთმანეთთან კონკურენციას გამართავენ, რათა მრავალი ერთნაირი მომხმარებ-

ბელი მიიზიდონ, რაც პოტენციური კონფლიქტის მიზეზია. შეიძლება ითქვას, დელი ხშირად „შუა-შია გაჩნერილი“ და მისი პირდაპირი გაყიდვების წარმომადგენლები წუწუნებენ კიდევ, რომ საცალო ვაჭრობის მაღალი დონეში სერიოზული კონკურენცია მიმდინარეობს. ამ დროს ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც გარკვეულ ფასულობას ამატებენ, ჩივიან, რომ პირდაპირი გაყიდვების წარმომადგენლები მათ ბიზნესს ძირს უთხრიან.

მარკეტინგული შუამავლების რაოდენობა

არხის თითოეულ დონეზე კომპანიებმა ასევე უნდა განსაზღვრონ მისი წევრების რაოდენობა. შესაძლებელია სამი სტრატეგიის გამოყენება. ეს სტრატეგიებია: ინტენსიური დისტრიბუცია, ექსკლუზიური დისტრიბუცია და შერჩევითი დისტრიბუცია. ყოველდღიური მომხმარებლის პროდუქტების მწარმოებლები ინტენსიური დისტრიბუციით არიან დინამურესებული. ამ სტრატეგიით კომპანია თავის პროდუქტებს შეზღუდვისდაგვარად ბევრ სავაჭრო წერტილში განათავსებს. ეს საქონელი მომხმარებლისათვის ხელმისაწვდომი უნდა იყოს სასურველ დროსა და ადგილზე. მაგალითად, ბრენდის მაქსიმალურად ბევრ სავაჭრო წერტილში უნდა იყოს ხელმისაწვდომი და მომხმარებლისთვის ხელსაყრელი პირობების უზრუნველსაყოფად კბილის პასტები, კანვეტები და სხვა მსგავსი პროდუქტი უამრავ სავაჭრო წერტილში იყიდება. არაფტი, კოკა-კოლა, კიმბერლი-კლარკი (Kimberly-Clark) და სამომხმარებლო საქონლის მწარმოებელი სხვა კომპანიები თავიანთი პროდუქტების დისტრიბუციას ასეთი გზების გამოყენებით ეწევიან.



● ექსკლუზიური დისტრიბუცია: ფუფუნების მანქანების ისეთი მწარმოებლები, როგორცაა ბენტლი თავიანთ პროდუქციას ექსკლუზიურად ყოფიან მუზეუმული რაოდენობის საცალო მოვაჭრეთა მეშვეობით. ასეთი ლიმიტირებული დისტრიბუცია აძლიერებს მანქანის იმიჯს და საცალო მოვაჭრეთა გაძლიერებულ მხარდაჭერას უწყობს ხელს.

ექსკლუზიური დისტრიბუცია (Exclusive distribution)

ცალკეული, მცირე რაოდენობის დილერებისათვის გარკვეულ ტერიტორიაზე კომპანიის პროდუქტის რეალიზაციის უფლების მიცემა.

შარჩევითი დისტრიბუცია (Selective distribution)

პროდუქტის რეალიზაციისათვის კომპანიის პროდუქტების დისტრიბუციის მსურველ შუამავლებთან რამდენიმე გამოყენება.

ზოგიერთი მეწარმე შუამავლების რიცხვს განზრახ ამცირებს. ამ პრაქტიკის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა ექსკლუზიური დისტრიბუცია — შემთხვევა, როდესაც მეწარმე დილერების მხოლოდ შესუღულ რაოდენობას ანიჭებს ექსკლუზიური დისტრიბუციის უფლებას მის ტერიტორიაზე. ექსკლუზიური დისტრიბუცია ხშირად გუხვდება ფუფუნების საგნების რეალიზაციის დროს. ● მაგალითად, ბენტლის (Bentley) ექსკლუზიური ავტომობილები, როგორც წესი, მხოლოდ რამდენიმე ავტორიზებული დილერის მეშვეობით იყიდება მეტისმიერ ბაზარზე. ექსკლუზიური დისტრიბუციის უფლების მინიჭება, ბენტლი დილერებისგან მეტ მხარდაჭერას იღებს და მათი მეშვეობით ფასებს, პროდუქტის სტიმულურებას, კრედიტის პირობებსა და მომსახურებასაც მეტად აკონტროლებს. ექსკლუზიური დისტრიბუცია აგრეთვე ზრდის პროდუქტის იმიჯს და უფრო მაღალი მოცუბების მარცხს დადებს საშუალებასაც იძლევა.

ინტენსიურ და ექსკლუზიურ დისტრიბუციებს შორის არის შერჩევითი დისტრიბუცია — კომპანიის პროდუქტების დისტრიბუციის მსურველთაგან რამდენიმე შუამავლის გამოყენება. ავეჯის, ტელევიზორებისა და სხვა საყოფაცხოვრებო მოწყობილობების ბრენდების უმეტესობის დისტრიბუცია ამგვარად ხორციელდება. მაგალითად, ჯირალდო და ჯე-ი თავიანთ ძირითად საქონელს ქსელის დილერებისა და შერჩეული მსხვილი საცალო მოვაჭრეების მეშვეობით ყიდიან. შერჩევითი დისტრიბუციის გამოყენებით მათ არსჭირდებათ თავიანთი საქმიანობის ბევრსავაჭრო წერტილში გავრცელება, შეუძლიათ კარგი მშალო ურთიერთობების ჩამოყალიბება არხის შერჩეულ წევრებთან. ინტენსიურ დისტრიბუციასთან შედარებით, შერჩევითი დისტრიბუცია მეწარმეებს საკმაოდ ძლიერი კონტროლით, კარგი საბაზრო დაფარვითა და ნაკლები დანახარჯით უზრუნველყოფს.

არხის წარმავლის პასუხისმგებლობა

მეწარმეებსა და შუამავლებს არხის წევრების პასუხისმგებლობებსა და პირობებზე შეთანხმება სჭირდებათ. ისინი უნდა შეთანხმდნენ თითოეული კომპანიის მიერ წარმოდგენილი ფასების პოლიტიკაზე, სავაჭრო პირობებზე, ტერიტორიულ უფლებებსა და განსაკუთრებულ მომსახურებებზე. მეწარმე უნდა ჩამოაყალიბოს ფასების სია და ფასდაკლებების მკაფიო შესაძლებლობები შუამავლებისათვის; უნდა განსაზღვროს არხის თითოეული წევრის ტერიტორია და ფრთხილად შეარჩიოს ახალი ვადამეყოფიანების ადგილმდებარეობა.

საჭიროა ორმხრივი მომსახურებებისა და მოვლობების გულდასმით განსაზღვრა, განსაკუთრებით ფრანაიზისა და ექსკლუზიური სადისტრიბუციო აზრების პირობებში. მაგალითად, მკლენალის ფრანაიზერებს უზრუნველყოფს სარეკლამო მხარდაჭერით, აღრიცხვის სათანადო სისტემით, კვალფიციაციის აპალებს ე. წ. პამპურების უნივერსიტეტში ტრენინგითა და ზოგად

მართვაში დანხარებით. თავის მხრივ, ფრანსიზერებმა კომპანიის სტანდარტები უნდა უზრუნველყონ სათანადო ტექნიკური აღჭურვილობითა და საკვების ხარისხის სტიმულირების ახალი პროგრამების გათვალისწინებით, მოთხოვნილი ინფორმაციის უზრუნველყოფით და საჭირო საკვების პროდუქტების შესყიდვით.

ძირითადი ალტერნატივების შეფასება

ეთქვით, კომპანიამ განსაზღვრა არხის რამდენიმე ალტერნატივა და მისი გრძელვადიანი მიზნების დასაკმაყოფილებლად სურს ერთის, საუკეთესოს შერჩევა. თითოეული ალტერნატივა უნდა შეფასდეს ეკონომიკური, კონტროლის და ადაპტაციური (მორგების) კრიტერიუმების მიხედვით.

კონტროლი, კონტროლების გამოყენებით კომპანია ახდენს სხვადასხვა ალტერნატიულ არხების, შესაძლო გაყიდვების, ხარჯებისა და მომგებიანობის შედარებას. რა ინვესტიციებს მოითხოვს არხის თითოეული ალტერნატივა და შედეგად რა მოგებას უზრუნველყოფს თითოეული მათგანი? კომპანიამ აგრეთვე უნდა გაითვალისწინოს **კონტროლიდან დაკავშირებული საკითხები**. ხშირად შუამავლების გამოყენება პროდუქტის მარკეტინგის საკითხში მათთვის გარკვეული კონტროლის უფლების მინიჭებას ნიშნავს და ზოგიერთი შუამავალი კი, სხვებთან შედარებით, კონტროლის მეტი უფლებით სარგებლობს. სხვა საკითხების თანაფარდობის პირობებში კომპანია ყოველთვის ნაკლებად კონტროლის შენარჩუნებას ცდილობს. დაბოლოს, კომპანიამ **ადაპტიაციის გრძელვადიანი** უნდა განიხილოს. ხშირად არხები გრძელვადიან ვალდებულებებს გულისხმობს, თუმცა კომპანია არის მოქნილობის შენარჩუნება გარემო პირობების ცვლილებების შესაბამისი ადაპტიაციისთვის სურს.

საერთაშორისო სადისტრიბუციო არხების სტრუქტურის შემუშავება

დამატებით სირთულეებს მოიცავს საერთაშორისო სადისტრიბუციო არხების სტრუქტურის შემუშავება. თითოეული ქვეყანა უნიკალური სადისტრიბუციო სისტემის მფლობელია, რომელიც დროთა განმავლობაში ყალიბდება და ძალიან ნელა იცვლება. არხის ეს სისტემები, ქვეყნების მიხედვით, ერთმანეთისგან საკმაოდ განსხვავდება. ამრიგად, საერთაშორისო მარკეტინგოვებმა თავიანთი არხის სტრატეგიები ხშირად უნდა შეუსაბამონ ქვეყნის ფარგლებში არსებულ სტრუქტურებს.

ზოგიერთი ბაზარი იმდენად ბევრ დონესა და დიდი რაოდენობის შუამავლებს მოიცავს, რომ სადისტრიბუციო სისტემა ძალიან კომპლექსურია და, შესაბამისად, იქ შედარება საკმაოდ რთულია. მაგალითად, მრავალი დასავლური კომპანია იაპონიის სადისტრიბუციო სისტემას სანავაგაციოდ (სწორი ორიენტაციისთვის) რთულად მიიჩნევს. იგი, ტრადიციულად, მართლაც საკმაოდ რთულია, როდესაც სანამ პროდუქტს მაღაზიის დასვლას მიაღწევს, მრავალი დისტრიბუტორის ხელში გაივლის.

მეორე მხრივ, სადისტრიბუციო სისტემები განვითარებად ქვეყნებში შესაძლოა მიმოფანტული და არაეფექტური, ან საერთოდ არასაკმარისი იყოს. მაგალითად, ერთ მილიარდზე მეტი მოსახლეობით ჩინეთი და ინდოეთი შესაძლოა უზარმაზარ ბაზრებად გამოიყურებოდეს. თუმცა, არასაკმარისი სადისტრიბუციო სისტემების გამო, კომპანიების უმეტესობა მხოლოდ ქვეყნის ყველაზე მიდორ ქალაქებში მცხოვრებ მოსახლეობამდე აღწევს. ჩინეთის ვაჭრობის ერთ-ერთი ექსპერტი აღნიშნავს: „ჩინეთი ძალიან დეცენტრალიზებული ბაზარია. იგი ოცდ-ოთხი, ერთმანეთისაგან ძალიან განსხვავებული ბაზრისაგან შედგება, რომლებიც მიმოფანტულია მის 2,000 ქალაქში და თითოეულ საკუთარი კულტურა გააჩნია... ეს სტრუქტურის სატრეკში მუშაობას პეკინში“.

ჩინეთის სადისტრიბუციო სისტემა იმდენად დანაწევრებულია, რომ ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტის 22%-ს ლოგისტიკის ხარჯები მოიცავს — შეფუთვა, ჩაწოვა, ავტირთვა, ჩამოტვირთვა, გადახარისხება, გადატვირთვა და ტრანსპორტირება, რაც საკმაოდ მაღალი მანქანებელია ბევრ სხვა ქვეყანასთან შედარებით. შედარებისთვის: აშშ-ის ლოგისტიკის ხარჯები ქვეყნის შშპ-ის 10%-ზე ცოტათი მეტს შეადგენს. წლების განმავლობაში გაწეული ძალისხმევის შემდეგ კოლმარტის აღმასრულებლებიც კი აღიარებენ, რომ მათ ვერ შეძლეს ჩინეთში ეფექტიანი მართვების ჯაჭვის შექმნა.

ხშირად საბაჟო ან სამთავრობო რეგულაციებით ძალიან ზღუდავენ კომპანიის შესაძლებლობებს პროდუქტს ბაზარზე პოდუქტის დისტრიბუციის თვალსაზრისით. ● მაგალითად, ჩინეთში *ივონს* (Avon) პრობლემებს ნაკლებად უქმნიდა არაეფექტური



● საერთაშორისო არხის სირთულეები: როგორც ჩინეთის მთავრობამ აკრძალა კარდაკარ გაყიდვა, *ივონს* მოუწია, უარი ეთქვა მის ტრადიციულ პირდაპირ მარკეტინგზე და პროდუქცია საცალო ვაჭრობის მაღაზიებში გაეყიდა.

სადისტრიბუციო სტრუქტურა; მას უფრო ხელს უშუღდა შემზღუდეღელი სამთავრობო რეგულაციები. ჩინეთის მთავრობამ 1998 წელს საერთოდ აკრძალა კარდაკარ გაყიდვები, რითაც ეფონი აიძულა, თავი დაენებუნა ტრადიციული პირდაპირი მარკეტინგისთვის და პროდუქტის საცალო ვაჭრობის მაღაზიებში გაყვიდა. 2006 წელს ჩინეთის მთავრობამ ეფონს და სხვა პირდაპირ გამყიდველებს უფლება მისცა, კვლავ დაეწყოთ კარდაკარ გაყიდვები, მაგრამ ეს ნებართვა მანც შემზღუდეღების ქსელში მისცა. საბედნიეროდ, აღრიდაწვე აქცენტის გადატანა მაღაზიაში გაყიდვებზე ეფონს დაეხმარა, სხვა პირდაპირ გამყიდველებთან შედარებით, გაცილებით უკეთ გაეორმია თავი შემზღუდეღებისთვის. ამიტომ, ამჟამად ჩინეთში ეფონის კომბინირებული, პირდაპირი და საცალო გაყიდვების ბუმაა.

საერთაშორისო მარკეტოლოგები არბის სტრუქტურის ფართო სპექტრის ალტერნატივების წინაშე დგანან. სხვადასხვა ქვეყნის ბაზრებს შორის და მათ ფარგლებში ეფექტური და ქსელიანი არბის ისტემის ჩამოყალიბება რთულ გამწვევებს გულისხმობს. მე-19 თავში უფრო დავწრილებით განვიხილავთ იმ გადაწყვეტილებებს, რომლებსაც საერთაშორისო სადისტრიბუციო საკითხებთან მიმართებით იღებენ.

არბის მართვის განახლებული პარადიგმა

მას შემდეგ, რაც კომპანია განიხილავს ალტერნატივებს და განსაზღვრავს საუკეთესო არბის სტრუქტურას, შემდეგული არბი უნდა დაწერიდეს და მართოს. მარკეტინგული არბის მართვა გულისხმობს ინდივიდუალური არბის წევრების შერჩევას, მართვას, წახალისებას და დროდადრო მათი მუშაობის შეფასებას.

არბის წევრების შერჩევა

მეწარმეები კვალიფიციურ მარკეტინგულ შუამავლებს სხვადასხვაგვარად იზიდავენ. ზოგიერთი მათგანი კონტრაქტებს არბის წევრებთან უპრობლემოდ აღორძინებს. მაგალითად, როდესაც ტოიოტამ დაეწყო სერია აშშ-ში პირველად წარადგინა, მას ახალი დიდებუბის მოზიდვების პრობლემები არ ჰქონია. პირიქით, ბეერი ფსევდოგადამყიდველისათვის უარის თქმა მოუწია.

მეორე უკიდურესობის წარმომადგენლები არიან მეწარმეები, რომლებმაც საკმარისი კვალიფიკაციის შუამავლებს შესარჩევად კარგად უნდა იმუშაონ. მაგალითად, როდესაც თაიმექსი (Timex) თავდაპირველად სცადა თავისი ართუ ისე ძვირნადა საათების გაყიდვა წვეულებრივ ძვირფასოაქვლების მაღაზიების მეშვეობით, მათ ამაზე უარი განაცხადეს. ამის შემდეგ კომპანიამ საათები მასობრივი საქონლის გასაღწევის ბაზარზე გაიტანა. ეს გადაწყვეტილება ბრძოლში აღმოჩნდა, ვინაიდან კასობრივი ვაჭრობა სწრაფად იზრდება და ვითარდება.

კარგად დაფუძნებულ ბრენდებსაც კი შესაძლოა გაუჭირდეთ სასურველი სადისტრიბუციო არბის მოპოვება და შენარჩუნება, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე აქვთ მძლავრ გადამყიდველებთან. მაგალითად, იმისათვის, რომ პროდუქტის ასორტიმენტი დაეხვეწა, კოლმარტმა ამ ბოლო დროს მიხმარებდა იმ ბოლო გლედისა (Glad) და ჰუვტის ჩანთები. ახლა იგი მხოლოდ ზომლოკისა და მისი გრეთი ველუს (Great Values) ჩანთებს იყენებს. კოლმარტის ეს გადაწყვეტილება სერიოზული დარტყმა იყო გლედისა და ჰუვტის ბრენდებისათვის, რომლებიც საკუთარი გაყიდვების ერთ მესამეს, და მეტსაც, სწორედ ამ ვიგანად საცალო მოვაჭრის მეშვეობით ახორციელებდნენ.

შუამავლების შერჩევას კომპანიამ უნდა განსაზღვროს ის მახასიათებლები, რომლებიც გამომარტვის საუკეთესოს მან ითხოვული არბის წევრი ბიზნესში ერთობლივად გატარებული წლების მიხედვით უნდა შეაფასოს. გაითვალისწინოს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა მაგალითად, სხვა პროდუქტის რომელ სერიებს ყიდის შუამავალი, ზრდისა და მოგების სტატისტიკა, კომპარაციულობისა და რეპუტაციის მაჩვენებლები. თუ შუამავალი ორგანიზაცია გაყიდვების სააგენტოს წარმოადგენს, კომპანიამ შეიძლება შეაფასოს ისეთი მახასიათებლები, როგორცაა სხვა პროდუქტის ბაზრის რაოდენობა, ხასიათი და გაყიდვების პერსონალის რიცხოვნობა. თუ შუამავალი ორგანიზაცია საცალო მაღაზიაა, რომელიც სურს ექსკლუზიური და შერჩეული დისტრიბუცია აწარმოოს, კომპანიამ შეიძლება მისი მაღაზიების მყიდველები, ადგილმდებარეობა და მომავალი ზრდის პოტენციალი შეაფასოს.

არბის წევრების მართვა და მონტვირება

შერჩევის შემდეგ, არბის წევრებსგან მაქსიმალური სარგებლის მიღების მიზნით, განუწყვეტილოდ უნდა მიმდინარებოდეს მათი მართვა და მონტვირება. კომპანიამ გაყიდვები არა მხოლოდ შუამავლებს მასულებით, არამედ მათთვის და მათთან ერთად უნდა აწარმოოს. კომპანიების უმეტესობა თავის შუამავლებს უპირველეს მომხმარებლებად და პარტნიორებად აღიქვამს. არბის წევრებთან გრძელვადიანი პარტნიორობის ჩამოსაყალიბებლად ისინი პარტნიორობის ურთიერთობის მართვას (Partner relationship management (PRM)) იყენებენ. ეს კი ქმნის ფაუქტილობის მიწოდების უზრუნველყოფის ისეთ

კომპანია ამრიგად, უკვე დადგა დრო, განახორციელოთ შერჩეული არბის სტრუქტურა და ვიშუაობით არბის წევრებთან, რათა ვმართოთ და მოტყავაცა გაუღვივოთ მათ.

მარკეტინგული არბის მართვა (Marketing channel management) ინდივიდუალური არბის წევრების შერჩევა, მართვა, მონტვირება და დროდადრო მათი მუშაობის შეფასება.



● კატერპილარი მჭიდროდ თანამშრომლობს დამოუკიდებელი დილერების მსოფლიო ქსელთან, რათა მიაგნოს მომხმარებელთათვის უკეთესი ფასეულობის უზრუნველყოფის კიდევ უფრო სასარგებლო გზებს. როდესაც ტექნიკის საკვანძო მოწყობილობა გაფუჭდება, მომხმარებელმა იცის, რომ მას უნდა ჰქონდეს კატერპილარის და მისი გამორჩეული საიდღერო ქსელის მიმდ.

სისტემას, რომელიც როგორც კომპანიის, ასევე პარტნიორების მოთხოვნებს შეესაბამება.

არხის მართვის პროცესში კომპანიამ დისტრიბუტორები უნდა დაარწმუნოს, რომ ფასეულობათა მიწოდების სისტემაში ერთიანი მუშაობით მეტ წარმატებას მიაღწევენ. ამრიგად, პროტექტორ & გემბელი მჭიდროდ თანამშრომლობს იტალიური მომხმარებელთათვის საუკეთესო ფასეულობის შესაქმნელად. ეს ორი კომპანია ერთობლივად ისახავენ მზუნველსა და სტრატეგიებს, ვეცავენ ნაწარმის მარაგის დონეებს და რეკლამირებისა და პროდუქციის სტიმულირების პროექტებს.

მათი მსგავსად, მიმდებარე ტექნიკის მწარმოებელი კატერპილარი და მისი დამოუკიდებელი დილერების მსოფლიო ქსელი მჭიდროდ თანამშრომლობენ, რათა მიაგნონ ისეთ გზებს, რომელთა საშუალებითაც შეძლებენ მომხმარებელთათვის ფასეულობის უზრუნველყოფას.

ასი წლის კატერპილარი ინოვაციურ და მაღალხარისხიან პროდუქციას აწარმოებს. მისი დომინირების ძირითადი მიზეზი მაინც მსოფლიოს მასშტაბით 220 გამორჩეული დამოუკიდებელი დილერის სადისტრიბუციო ქსელაა. კატერპილარი და მისი დისტრიბუტორები მჭიდროდ თანამშრომლობენ. კომპანიის ყოველი აღმასრულებლის თანახმად, „მას შემდეგ, რაც პროდუქტი წყნარად გადის, მის ბედს დილერები წყვეტენ. ისინი არიან მოწინავე ფორტზე. სწორედ ისინი ატარებენ პროდუქტთან ერთად მთელ ცხოვრებას და მომხმარებელს მათთან აქვს ურთიერთობა“. ● როდესაც კატერპილარის მოწყობილობის რემონტი, მათ შორის, საკვანძო ნაწილი გაფუჭდება, მომხმარებელს კატერპილარისა და მისი საიდღერო ქსელის უზალო დახმარების იმედს აქვს. კატერპილარის საქმიანობაში — პროდუქტის დიზაინი — დანა და მსოფლიოში და მამკებითი მომსახურებისა და მხარდაჭერის ჩათვლით, დილერები ძალიან დიდ როლს თამაშობენ.

კატერპილარმა ნამდვილად იცის, ვინ არიან მისი დილერები და მათ წარმატებაზე ზრუნავს. იგი დაკვირვებით აკონტროლებს თითოეული დილერის გაყიდვებს, პოზიციას ბაზარზე, მომსახურების უნარსა და ფინანსურ სიტუაციას. და როცა პრობლემას ხედავს, დაუყოვნებლივ რეაგირებს. ოფიციალურ საქმიანობაში კავშირებთან ერთად, კატერპილარი მჭიდროდ პირად კავშირებს ამყარებს დილერებთან. ეს უფრო ოჯახურ ურთიერთობას ჰგავს. კატერპილარს და მის დილერებს დიდდ ეამაყებათ ის, რასაც ერთად აღწევენ. მისი ყოფილი აღმასრულებელი აცხადებს: „ჩვენ მთელ მსოფლიოში ვყავს მეგობარი დილერები. ამიტომაც, ფინანსურ ურთიერთობაზე უფრო მეტი რამ გვაკავშირებს. მათ მაჩნიათ, რომ ის, რასაც აკეთებენ, მსოფლიოსთვის კარგია, ვინაიდან იმ ორგანიზაციის ნაწილს წარმოადგენენ, რომელიც აწარმოებს, ყიდის და უფლის ისეთ მანქანებს, რომლებიც მთელ მსოფლიოში მუშაობენ“.

დილერებთან პარტნიორობის შედეგად, კატერპილარი მსოფლიო ბაზარზე დომინირების მიმდებარე სამშენებლო, მომსახურებელი და ხე-ტყის დამზადების მოწყობილობის თვალსაზრისით. მის ყველაზე ათვისებულ პროდუქციას — ყვითელ ტრაქტორებს, ბუდელოზერებს, თვითმძლავრ მანქანებსა და ტვირთმზიდებს — მსოფლიოს მიმდებარე ტექნიკის ბაზრის 40% უჭირავს, რაც ორჯერ აღემატება მეორე ადგილზე მყოფი კომასუსს (Komatsu) მაჩვენებლებს.

დღეს მთლიანი სადისტრიბუციო არხის მარკეტინგული ძალისხმევას კოორდინირებისათვის ბევრი კომპანია ინტეგრირებულ-მაღალტექნოლოგიური პარტნიორული ურთიერთობის მართვის სისტემებს ნერვავს. ისევე როგორც კომპანიები მნიშვნელოვან კლიენტებთან — მყოფელთა ურთიერთობის მართვის (CRM) სისტემებს იყენებენ, არხის პარტნიორებთან ურთიერთობის გასამდიდრებლად ტრენინგებს, მართვის, სტიმულირებისა და შეფასებისთვის კომპანიებს შეუძლიათ აერთიანონ პარტნიორებთან ურთიერთობის მენეჯმენტისა (PRM) და მომხმარებლის მართვის მენეჯმენტის (SCM) კომპიუტერული პროგრამების სისტემების გამოყენებას.

არხის ნეკრანის შეფასება

კომპანია რეკლამარულად უნდა ამოწმებდეს არხის წევრების მანეჯმენტს ისეთი პარამეტრების მიხედვით, როგორცაა: სავაჭრო წილი, მარაგის საშუალო დონე, მომხმარებელთათვის მიწოდების დრო, დაზიანებადონ ან დაკარგული საქონლის განკარგვა, პროდუქციის სტიმულირების ან ტრენინ-

გის პროგრამებში თანაშემწილობა და მომხმარებლის მომსახურება. კომპანიამ უნდა აღიაროს და წააბადოს ის შუამავლები, რომლებიც სამუშაოს თავს კარგად ართმევენ და მომხმარებელს დამატებითი ფასეულობით უზრუნველყოფენ. ხოლო ცვლილ მანქნეებებს მქონე შუამავლებს კი დაეხმაროს ან უკიდურეს შემთხვევაში, შეცვალოს ისინი.

დაბოლოს, კომპანიები მუშაობიარნი უნდა იყვნენ თავიანთი არხის პარტნიორების მიმართ. ისინი, ვინც თავიანთ პარტნიორებს ცუდად ეპყრობიან, არა მარტო მათი მხარდაჭერის დაკარგვის რისკის წინაშე დგანან, არამედ გაიკველი სამართლებრივი პრობლემების შემქმნის საშიშროებაც კლით. ამ თავის შემდეგი ნაწილი მეწარმისა და არხის წევრების უფლებებსა და მოვალეობებს აღწერს.

საზოგადოებრივი პოლიტიკა და სადისტრიბუციო გადაწყვეტილება

კომპანიები კანონის მიხედვით, ძირითადად, თავისუფლები არიან მათთვის შესაბამისი ნებისმიერი არხის სტრატეგიის შექმნაში. ფაქტობრივად, არხის ქმნების განსაზღვრება კანონიერ გულისხმობს ზოგიერთი კომპანიის ექსკლუზიური ტაქტიკის შეზღუდვას, რაც სხვა კომპანიების სასურველი არხის გამოყენებაში შეუშლის ხელს. სადისტრიბუციო არხის კანონების უმეტესობა ურთიერთობის ჩამოყალიბების შემდეგ რომელიც უფლებებსა და მოვალეობებს განსაზღვრავს.

ბევრი მეწარმე და ბიუჯეტ მოვაჭრე თავისი პროდუქტისათვის ექსკლუზიური სადისტრიბუციო არხების განვითარებას არჩევს. როდესაც გამყიდველი მხოლოდ გარკვეულ შუამავლებს ანიჭებს თავისი პროდუქტის ვაჭრანის უფლებას, ამ სტრატეგიას **ექსკლუზიური დისტრიბუცია** ეწოდება. ხოლო, როდესაც გამყიდველი დილერისგან მხოლოდ და მხოლოდ თავისი პროდუქტით ვაჭრობას მოითხოვს, ამას **ექსკლუზიური ურთიერთობა** პეკია. ექსკლუზიური შეთანხმებები ხელსაყრელია ორივე მხარისათვის: გამყიდველი უფრო ერთგული და საიმედო ბაზრითაა უზრუნველყოფილი, ხოლო დილერი — მომარგავების სტაბილური წყაროთი და გამყიდველის ძლიერი მხარდაჭერით. მაგრამ ექსკლუზიური ურთიერთობა ასევე გამოიცხავს სხვა მეწარმეებისა და ამ დილერებს შორის სავაჭრო ურთიერთობის არსებობას. ამგვარი ექსკლუზიური ურთიერთობები აშშ-ში 1914 წლის ე.წ. კლიატონის აქტის საზღვრებში ექცევა და სამართლებრივია, სანამ ორივე მხარე ნებაყოფლობით რჩება ხელშეკრულების ფარგლებში.

ექსკლუზიური ურთიერთობა ხშირად **ექსკლუზურ ტერიტორიულ შეთანხმებას** გულისხმობს. მეწარმე შეიძლება დათანხმდეს და მიცემულ ტერიტორიაზე სხვა დილერებს პროდუქტს არ მიჰყიდოს; ან შესაძლებელია გადაწყვიტოს დიათანხმდეს და პროდუქტი მხოლოდ საკუთარ ტერიტორიაზე გაყიდოს. ეწოთაზამისა და ვალდებულების გასაზრდელად პირველად მოსქენიებული პრაქტიკა საკმაოდ ნორმალურია ფრანაიაზერის სისტემის პირობებში. იგი ასევე სრულადაა დეკალურია — გამყიდველს არანაირი კანონიერი ვალდებულება არ გააჩნია პროდუქტი იმაზე მეტ სავაჭრო წერტილში გაყიდოს, ვიდრე ამის სურვილი თავად აქვს. მეორე პრაქტიკა, რომლის მიხედვითაც მეწარმე ცდილობს, დილერს პროდუქტის გაყიდვა აუკრძალოს თავისი ტერიტორიის გარეთ, მთავარ სამართლებრივ საკითხად იქცა.

ძლიერი ბრუნდ ზოგჯერ მხოლოდ იმ შემთხვევაში ყიდის დილერებზე, თუ ისინი მთლიან სერვისს ან მისი ნაწილის აღებას დათანხმდებიან. ამას ეწოდება სრული სერვისის (ბაზის) ფორსირება. ასეთი **იძულებითი ხელშეკრულებების ფორმა** სულაც არ არის არაღვეალური, მაგრამ თუ იგი კონკურენციას მნიშვნელოვნად ამცირებს, ეს უკვე ე. წ. კლიატონის აქტს არღვევს. ამ პრაქტიკით მომხმარებლის თავისუფალი არჩევანი შეზღუდულია.

დაბოლოს, მეწარმეს თავისუფლად შეუძლია დილერის შერჩევა, მაგრამ დილერებთან ურთიერთობის გაწყვეტა გარკვეულწილად შეზღუდულია. ზოგადად, გამყიდველს „რაცღა მოეზნოს“ გამო შეუძლია დილერებთან ურთიერთობის შეწყვეტა, თუქცა ისინი ამას ვერ გააკეთებენ, თუ, მაგალითად, დილერი უარს განაცხადებს ისეთ სავაჭრო ლეგალურ შეთანხმებაში მონაწილეობაზე, როგორც ექსკლუზიური ურთიერთობა ან იძულებითი ხელშეკრულება.

ამტორის | მარკეტოლოგ-კომანდარი | ბი მას უნოდებდნენ ჩვეულებრივ ძველ „ფიზიკურ დისტრიბუციას“. მაგრამ როგორც ამ შემოსხენებულ სათარებშიდან ჩანს, ამ საკითხმა მეტი მნიშვნელობა, სიროულე და დახვეწილობა შეიძინა.

მარკეტინგული ლოგისტიკა და მომარგავის ჯაჭვის მართვა

დღევანდელ გლობალურ ბაზარზე ზოგჯერ პროდუქტის გაყიდვა უფრო ადვილია, ვიდრე მისი მიტანა მომხმარებელთან. კომპანიებმა უნდა გადაწყვიტონ, როგორ შეიძლება მათი პროდუქტისა და მომსახურების საუკეთესოდ მათგა და მომხმარებლისათვის საჭირო ასორტიმენტის საჭირო დროსა და ადგილას მიტანის უზრუნველყოფა. ფიზიკური დისტრიბუცია და ლოგისტიკის ეფექტურობა



● ლოგისტიკა: 2010 წელს ამერიკულმა კომპანიებმა საქონლის შეფუთვაზე, შეკვრაზე, ჩატვირთვაზე, გადატვირთვაზე, დახარისხებაზე, ხელახლა ჩატვირთვასა და ტრანსპორტირებაზე 1.3 ტრილიონი დოლარი დახარჯეს, რაც აშშ-ის შშპ-ს დაახლოებით 10%-ია.

შემცირებდა შემდგომი ხუთი წლის განმავლობაში — ეს კი 4-12 მილიარდ აშშ დოლარის დანახოვას უდრის.

გარდა ამისა, პროდუქტის მრავალფეროვნების ასეთმა ზრდამ ლოგისტიკის მართვის გაუმჯობესების საჭიროება გამოიწვია. მაგალითად, 1911 წელს, *ეი & პის (A&P)* ტიპურ გასტრონომში მხოლოდ 270 დასახელების პროდუქტი არსებობდა. მაღაზიის მენეჯერი პროდუქტის კონტროლს ჰერანგის ფაბრიკაში ჩადებული რეჟულის 10 გვერდზე აწარმოებდა. დღეს კი, მის ერთ ჩვეულებრივ მაღაზიაში 25,000-ზე მეტი დასახელების პროდუქტს შეხვედით. *კოლმარტ სუპერსენტერის* მაღაზიაში 100,000-ზე მეტი პროდუქტია, რომელთაგან 30,000 გასტრონომიულია. პროდუქტის ასეთი მრავალფეროვანი ასორტიმენტის შეკვთვა, გადატანა, შენახვა-დასაწყობება და კონტროლი, ლოგისტიკის თვალსაზრისით, საკმაოდ შრომატევადი საქმეა.

საინფორმაციო ტექნოლოგიის გაუმჯობესების წყალობით წარმოიქმნა დისტრიბუციის ეფექტურობის ზრდის შესაძლებლობა. დღეს კომპანიები იყენებენ მომარაგების ფაქტვის მენეჯმენტის დახვეწილ კომპიუტერულ პროგრამებს, ელექტრონულ ბაზაზე აგებულ ლოგისტიკის სისტემას, საკასტრუქციონალის სკანირებს, პროდუქტების შტრიხკოდებს, სატელეფონო არხებით მიღებულ ჩანაწერებს, შეკვეთებისა და ანგარიშსწორების მოწვევების ელექტრონულ გადაცემას. ამგვარი ტექნოლოგიითა და მომარაგების არხის გამოყენებით მათ საშუალება ეძლეოდა, სწრაფად და ეფექტურად მართონ საქონლის ნაკადი, ინფორმაცია და ფინანსები.

დაბოლოს, ლოგისტიკა, ისე როგორც არც ერთი სხვა მარკეტინგული ფუნქცია, გავლენას ახდენს გარემოზე და კომპანიის მხრიდან გარემოს მდგრადობის შენარჩუნების ძალისხმევაზე. ტრანსპორტირება, დასაწყობება, შეფუთვა და ლოგისტიკის სხვა ფუნქცია, როგორც წესი, მომარაგების ფაქტვის ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტებია, რომლებსაც საგრძნობი წვლილი შეუქვთ კომპანიების ძალისხმევაში, გაატარონ გარემოს დაცვითი ღონისძიებები. ამავე დროს, ისინი ხარჯების დაზოგვის ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა. ამდენად, მომარაგების ე. წ. მწვანე ფაქტვის (ანუ მომარაგების ისეთი ფაქტი, რომელიც გარემოს დაცვას უზრუნველყოფს) განვითარება არა მარტო გარემოს დაცვის თვალსაზრისითაა საგულისხმო, არამედ მომგებიანიცაა. მომარაგების ფაქტვის ერთ-ერთი ექსპერტი აცხადებს: „გარემოს მდგრადობა სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ ვაშინგტონმა

ყველმა გაეცინოთ მსწენეთა მოთხოვნები. ეს ნიშნავს ფულის და ხარჯების შემცირებას“ (იხ. მარკეტინგი მუშაობის პროცესში 12.2).

ლოგისტიკის სისტემის მიზნები

ზოგიერთი კომპანია ლოგისტიკის მიზნად უმცირესი დანახარჯით მომხმარებლის მაქსიმალურ მომსახურებას ასახელებს. საუბედროდ, ლოგისტიკის დერე ერთი სისტემა ვერ უზრუნველყოფს ორივეს — მომხმარებლის მომსახურების ხარისხთან გაუმჯობესებასა და დისტრიბუციის ხარჯების მინიმალობას. მომხმარებლის ხარისხიანი მომსახურებით უზრუნველყოფა გულისხმობს სწრაფ მსოფლივას, დიდ მარაგებს, ასორტიმენტს, შენარჩუნებას, მოვლას და სხვა. ყოველგვარ ჩამოთვლილი კი სადისტრიბუციო ხარჯებს ზრდის. ამის საპირისპიროდ, მინიმალური სადისტრიბუციო ხარჯები გულისხმობს უფრო ნელ მსოფლივას და უფრო მეტივ მარაგს, რაც მომსახურების უფრო დაბალ ხარისხს განაპირობებს.

მარკეტინგული ლოგისტიკის მიზანი უნდა იყოს მომხმარებლის მომსახურების *მიზნობრივი* დონის უზრუნველყოფა უმცირესი დანახარჯით. უპირველესად, კომპანიამ უნდა გამოიკვლიოს, რამდენხერ უნდა ანიჭებს სხვადასხვა სადისტრიბუციო მომსახურებას მომხმარებელი და შემდეგ თითოეული სეგმენტისთვის სასურველი მომსახურების დონე განსაზღვროს. მიზანი კი მოვების, და არა გაყიდვების, მაქსიმალური ზრდაა. ასე რომ, კომპანიამ უფრო მაღალი დონის მომსახურების უზრუნველყოფის სარგებელი და ხარჯები ერთმანეთს უნდა შეადაროს. ზოგიერთი კომპანია, თავის კონკურენტებთან შედარებით, ნაკლებ მომსახურებას სთავაზობს და უფრო დაბალ ფასებსაც აწესებს, სხვა კი მეტი მომსახურების სანაცვლოდ უფრო მაღალ ფასებს, რათა შესაძამისად მეტი ხარჯის დაფარვა შეძლოს.

ლოგისტიკის ძირითადი ფუნქციები

ლოგისტიკის მიზნების ჩამოყალიბების შემდეგ, კომპანია მზად არის ისეთი სისტემა შეიმუშაოს, რომელიც ამ მიზნების მიღწევას მინიმალური დანახარჯით უზრუნველყოფს. ლოგისტიკის ძირითადი ფუნქციები გულისხმობს პროდუქტის დასაწყობებას, მარაგების მართვას, ტრანსპორტირებასა და ლოგისტიკური ინფორმაციის მართვას.

მარკეტინგი კრეატივაში

გარემოსთვის უსაფრთხო მომარაგების ჯაჭვის შექმნა - ეს ართუებულიყა და მოგაზიანის

ალბათ გახსოვთ ერთი ძველი სიმღერა, რომელშიც ბაყაყი საცოდავად მოსთქვამს: „სულაც არ არის ადვილი, იყო მწვანე“. იგი კომპანიის მონარაგების ჯაჭვზე საუბარში გამახსენა - საკმაოდ რთულია ბიზნესის კეეება და თან გარემოზე ზრუნვა, ამას დიდი ძალისხმევა, გონებამახვილობა და ინვესტიციები სჭარდება. თუმცა, დღევანდელი მონარაგების არხები კიდევ ნამდვილად ზრუნავენ გარემოზე.

კომპანიების მრავალი მიზეზი აქვთ, გარემოზე ზემოქმედების შესამცირებლად. უპირველეს ყოვლისა, თუ უახლოეს მომავალში ისინი ნებაყოფლობით არ იზრუნებენ გარემოს დაცვაზე, მრავალი კანონი და დებულება არსებობს, რომელიც მათ ამის კეთებას დაავალდებულებს. გარდა ამისა, ბევრი დიდი კომპანიაც, მაგალითად, *კონ-უეი* თუ *ვოლმარტი*, ამას მოითხოვს. არბის ერთ-ერთი ექსპერტის აზრით, „გარემოს მდგარაობა მიმორიდების შერყევასა და შესრულებულ საქმიანობაში საკმაოდ კრიტიკული ელემენტია [იყვეცა]“. მონარაგების არხის მენეჯერებმა დაყოფილები უნდა დაიწყონ გარემოს დაცვის საკითხზე ზრუნვა. ნინაალმდეგ შემთხვევაში, ისინი ურთიერთობას უნდა შექმნიან კლიენტებთან ურთიერთობას“. გარემოზე მორგებულ მონარაგების ჯაჭვის შექმნა მართებული ნაბიჯია და არა მხოლოდ ვალდებულება. სწორედ ასეთი გზით შეუძლიათ კომპანიებს თავიანთი წვლილის შეტანა მსოფლიოს გადარჩენაში.

მაგრამ ეს საბალოს სულაც არ არის. როგორც ჩანს, კომპანიებს არსებობს და მნიშვნელოვანი რამ ამოძრავებთ, როდესაც ისინი გარემოზე ზრუნავენ. ასეთი ტიპის არხები სარგებლობა არა მარტო მსოფლიოსათვის, გარემოს დაცვის კუთხით, არამედ წმინდა მოგების თვალსაზრისითაც. სანარმოები მონარაგების ჯაჭვს გარემოს დაცვის მიმართულებით კიდევ უფრო მეტად ხეენ. ეს კი, თავის მხრივ, მეტ ეფექტიანობას უზრუნველყოფს, რაც დაბალი ფასებითა და მაღალი მოგების გარანტიანა. გარემოს დაცვით ვალდებულების ეს ეკონომიკური მხარე საკმაოდ მნიშვნელოვანია. ლოგისტიკური საქმიანობა - ტრანსპორტირება, დასაწყობება და შეფუთვა - გარემოს აზიანებს და კომპანიის დანახარჯებში ლობის წილი მიუძღვის, განსაკუთრებით ამ, ნედლეულის ნაკლებობისა და შეზღუდული ენერჯორესურსების ეპოქში. გარემოს დაცვის მიმართულებით მოქმედებას შესაძლოა დიდი ინვესტიციები დასჭირდეს. მაგრამ გრძელვადიან პერიოდში დანახარჯები მაინც ნაკლებია.

გავაგრძელოთ რაოდენობა მაგალითს, რამდენად მომგებიანია გარემოსათვის სასარგებლო

მონარაგების ჯაჭვი კომპანიის წმინდა მოგების თვალსაზრისითაც:

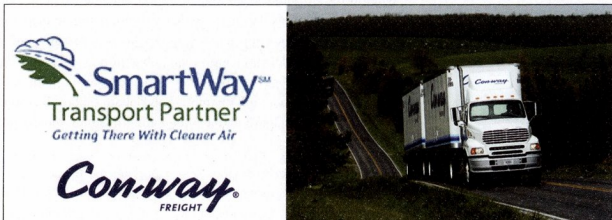
- მსოფლიოს ყველაზე მსხვილია იოგურტის მწარმოებელმა კომპანიამ *სთონიფილდ ფარმა* (Stonyfield Farm) მცირე ზომის, მიწ-რეზერვუარული ტვირთმზიდების ჯგუფი მიმოაყალბა, რითა ნიუ-ინგლანდის მტკვში ადვილზე მოიტანა პროდუქცია და შეკადრებით მიუწერებელი ტვირთების სადისტრიბუციო ნაციონალური სისტემა რეგიონულ მრავალმალაზიან სისტემად ქცეია. შედეგად, *სთონიფილდ* ახლა უფრო მეტი პროდუქტის ტრანსპორტირებას ახარმოებს ნაკლები ტვირთმზიდების მეშვეობით, რითაც სამეზავრო კოლმეტების თითქმის ანახევრებს. ამ ცვლილებების შედეგად, 40%-ით შემცირდა ტრანსპორტირებასთან დაკავშირებული ნახმრორგავების გამომართულება; გარდა ამისა, მათ 8%-ით შეამცირეს *სთონიფილდის* ლაგზაზიდის ხარჯები. *სთონიფილდის* დისტრიბუციის დირექტორის სიტყვებით, „ჩვენ გაკვირვებულნი ვართ. ვიცი, რომ გარემოს დაცვაზე ზრუნვა სარგებლობს მომტიან და გარკვეულ ეკონომიას მომდინარე კიდევ, მაგრამ შედეგებმა მოლოდინს გადააჭარბა“.

- ყოველდღიური სამომხმარებლო პროდუქციის მწარმოებელმა *ეს-სი ჯონსონმა* (SC Johnson) ერთი შეხედვით მარტივი, მაგრამ ჭკვიანი და მომგებიანი ცვლილება განახარციელა ტვირთმზიდების დატვირთვისასთან დაკავშირებით. ძველი სისტემის მხსნავი, *ზოპლოკის* პროდუქტი აესუნდა ტრიალერს, სანამ ტვირთი დადგინილი წონის მაქსიმუმს მიაღწევდა. ხოლო

ვინდექსის (Windex) შუშის სანწმენდი - სანამ ტრიალერი გაეცვებოდა. ამ ორი პროდუქტის სტრატეგიულად ერთმანეთში არეკეთეს *ეს-სი ჯონსონმა* დანახა, რომ იმავე რაოდენობის პროდუქტის გაზაზნა გაცილებით უფრო ნაკლები დანახარჯებით შეეცლო. კომპანიის გარემოს დაცვის საკითხების დეპარტამენტის დირექტორი აცხავებს: „სატვირთო მანქანის დატვირთვა შესაძლოა ძალიან მარტივად მოგეწყნებოთ, მაგრამ იმის უზრუნველყოფა, რომ ეს მანქანა ნამდვილად სავსეა, ხელოვნებას მოითხოვს. ტრიალერის მაქსიმალური წონის გათვალისწინებამ შექმნა ენერჯის მიხმარების შემცირების მაქსიმუმი“.

- 4.2 მილიარდი აშშ დოლარის ღირებულების მქონე ტვირთების გადაზიდვის კომპანია *კონ-უეი* (Con-way) საკმაოდ მარტივად განაწესებულა მილი და მისი მანქანების მაქსიმალური სიჩქარე საათში 65 მილიდან 62-მდე შეამცირა. სიჩქარის საათში სულ რაღაც სამი კოლმეტრით შემცირებამ წელწმინდა ქვეს მილიონი გალონის ოდენობის სანავების დანახარჯი გამომართა, ხოლო გამომართულები სათანადოდ შემცირდა, ვინაიდან ეს გზებზე მანქანების რაოდენობის 15,000-დან 12,000-მდე შემცირების ეკვივალენტური აღმოჩნდა. ასევე, საკვები პროდუქტების ცვლილებით მოგაგრე *სეივერ* სატრანსპორტო საშუალებებიდან 1000 მანქანა ბოსნავების გამოყენებაზე გადაიყვანა. ეს ცვლილება გამოიწვევს ნამომხმარებლის წლიური გამომართულების 75 მილიონ დულარზე შემცირებას, რაც იმას ტოლავება, რომ გზებზე აღარ იეღოს 7,500 მანქანა.

- *ვოლმარტი* ალბათ მსოფლიოში ჩემპიონია გარემოს დაცვაზე ზრუნეში. უამრავ სხვა ინიციატივასთან ერთად (იხილეთ მარკეტინგის მუშაობის პროცესი 20.1.), ეს გიგანტი საცალო მოგაგრე თავის 7,000 სატვირთო მანქანას ჩვეულებრივზე მეტად ეფექტური საბურთავი და ძრავებით, ჰიბრიდული სანართავი სისტემებით და სხვა ტექნოლოგიებით უზრუნველყოფს.



კონ-უეი მილი უმარტივესად განაწესებულა - შეამცირა სატვირთო მანქანების მაქსიმალური სიჩქარე საათში 3 მილი, რის შედეგადაც დაიზოგა წელიწადში 6 მილიონი გალონი სანავაი და შემცირდა ემისიები, რაც პროპორციულად გზიდან 12,000-15,000 მანქანის ჩამოცილებას უდრის.

ამით კომპანია ცდილობს ნახშირბადის ემისიების შემცირებას და 2012 წლისათვის ეფექტურობის 25%-ით გაზრდას. *კოლმარტი* მომწოდებლებსაც მოუწოდებს უფრო მეტად იზრუნონ გარემოს დაცვაზე. მაგალითად, მან ახალხან მიზნად დაისახა შეფუთვის 5%-ით შემცირება. *კოლმარტის* ზომიდან გამომდინარე, მცირე ცვლილებებზე კი მნიშვნელოვან ზემოქმედებას იწვევს. მაგალითად, მან შეძლო დარწმუნებინა *პროტექტრ & გემელი* გამოეშვა *ჩარმინის* ტუალეტის ქაღალდი უფრო კომპაქტური რულონებით, რომელთა ტრანსპორტირება ადვილი გახდებოდა: *ჩარმინის* მგვა როლი იმდენ ქაღალდს შეიცავს, რამდენსაც ჩვეულებრივი 24 რულონისაგან

შემდგარი პაკეტი. თუნდაც მხოლოდ ამ ცვლილების შედეგად წელიწადში 89.5 მილიონი რულონისა და 360,000 კგ პლასტიკის შესაფუთი მასალა დაიზოგა. ლოგისტიკის თვალსაზრისით კი, ეს *კოლმარტსაც* საშუალებას აძლევს, 42%-ით მეტა პროდუქცია გადასაზღვროს და 54,000 ლიტრი საწვავი დაზოგოს. კომპანია ვარაუდობს, რომ შეფუთვაზე ნაკლები დანახარავების რიცხვითაც მას 3.4 მილიარდ დაახლოებით და 667,000 ტონის ოდენობის გამანაპოლებს შეამცირებს, რაც გზებიდან 213,000 ტონით მზიდის ჩამოცილებას უდრის.

ამდენად, როდესაც მომარაგების ჯაჭვს ეხება საქმე, ზემოხსენებული ბაყევი შესაძლოა

მართალი აღმოჩნდეს – სიმღერის პერიფრაზის მიხედვით, სულაც არ არის ადვილი, იყო გარემოს კარგი დამცველი. მაგრამ ეს ახლა უფრო მეტად მნიშვნელოვანია, ვიდრე ოდესმე და თანაც შესაძლოა დიდი მოგებაც მოჰყვეს. მომარაგების ჯაჭვის ერთ-ერთი ექსპერტის აზრით: „ეს ისეთი სფეროა, რომელიც კომპანიებს გამწვანების წინაშე აყენებს, მაგრამ თუ მას წინდა მოგება-ნაკების კუთხით შეეხება, უაღრესად მდიდრულიცაა“. მეორე ექსპერტი კი ასკვნის: „დღეს, როგორც არასდროს, გაცილებით უფრო ადვილია გარემოს მიმართ დადებითად მომართული მომარაგების ჯაჭვის აწყობა ისე, რომ ნივთიერა დაკავშირდეს და, ამავე დროს, ფულიც სერიოზულად დაგზოგოთ“.

დასასწავლია (სასწავლი ბანთაშეხება)

წარმოებისა და პროდუქციის მოხმარების ციკლი იშვიათად ემთხვევა ერთმანეთს. ამდენად, თუ კომპანიას საქონლის გაყიდვა სურს, ამისათვის მას მარაგებიც უნდა გააჩნდეს. მაგალითად, *სნეპერი* (Snapper), *ტორო* (Toro) და *ვაზონის* სათბიბი მარაგების სხვა მყარმაგები ფაბრიკის მიღელი წლის განმავლობაში ამუშავებენ და პროდუქტის მარაგს ზაფხულისა და გაზაფხულის აქტიური სეზონისათვის ასაწყობებენ, რაც პროდუქტის ხელმისაწვდომობას უზრუნველყოფს მაშინ, როდესაც მყიდველი მის შესაძენად მზად არის.

კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს, *რა რაოდენობისა* და *რა სახის* საწყობები სჭირდება და სად უნდა განათავსოს ისინი. მან *ზანერძოვანი განთავსების საწყობები*, ან *სადისტრიბუციო ცენტრები* უნდა გამოიყენოს. ხანგრძლივი განთავსების საწყობები საქონელს ხანგრძლივ პერიოდში ინახავს. *სადისტრიბუციო ცენტრები* უფრო საქონლის მოძრაობისთვისაა შექმნილი, ვიდრე მისი დასაწყობებისთვის. ეს არის დიდი, ავტომატიზებული საცავი, რომელშიც საქონელი სხვადასხვა ქარხნისა და მიმწოდებლისგან შემდგომია, იღებს შეკვეთებს, ეფექტიანად ასრულებს და მოხმარებულს საქონელს შეძლებისდაგვარად სწვრავდა აწველის.

მაგალითად, *კოლმარტმა* აშშ-ში 147 უზარმაზარ სადისტრიბუციო ცენტრს უწევს ექსპლუატაციას. ერთ ცენტრს, რომელიც დღეში *კოლმარტის* საშუალოდ 75-100 მალაზიას ემსახურება, ერთი მილიონი კვადრატული ფუტის ფართობი უკავია (დაახლოებით 20 საფეხურიანი მოედანი). ლაზერული სკანერები ყოველდღე საქონლის საშუალოდ 190,000 ყუთს აფიქსირებენ 5 მილის სიგრძის მოძირა კონკრეტის ლედის გასწვრივ და დღეში ცენტრის 500-დან 1000-მდე მუშა 500 საკატორიო მანქანას სკანირებენ. *კოლმარტის* ერთ-ერთი სადისტრიბუციო ცენტრი ჯორჯიის შტატში, მონროში მდებარეობს და მისი 127,000 კვადრატული ფუტის ფართობის მაქვიზობა (რაც დაახლოებით 2.5 საფეხურიით მოედანს უდრის) 10,000 ა. წ. პალეტა (ანუ გადასატანი პალეტორმა) დაიტევს, რომელიც 58 მილიონი ხილის ნაყინი თავსდება.

ისევე როგორც ყველაფერმა უკანასკნელ წლებში, დასაწყობების ტექნოლოგიამაც აშკარა ცვლილებები განიცადა. მუდმივად ხდება მოძველებული მეთოდებით აგებული ძველი, მრავალსართულიანი საცავების შეცვლა უფრო ახალი, ერთსართულიანი ავტომატიზებული საცავებით. ისინი აღჭურვილია თანამედროვე კომპიუტერული საკონტროლო სისტემებით, რაც ნაკლებ თანამშრომლებს საჭიროებს. კომპიუტერები და სკანერები აღიქვამენ შეკვეთებს და რობოტებს თუ სხვა ტექნოლოგიურ დანადგარებს აგზავნიან საწყობიდან საქონლის შესაგროვებლად. დასატვირთი პალეტორმაზე გადასატანად და ინფორმაციის შესაღწევად. მაგალითად, საოფისე პროდუქციის მწარმოებელი *სტეიპლესი* „სუპერშემგროვებებს ქირაობს, რომლებიც მის საწყობში ენერგოულად დააბიჯებენ და ზუსტუნებენ“.

უპრობლემატო მუშაკები, რომლებიც დღეში 16 საათს და კვირაში 7 დღეს მუშაობენ. ისინი არც აგადმყოფობის გამო აცდენენ სამსახურს და არც ოვიანებენ, რადგან წმინდან საერთოდ არ გადინა, არ ითხოვენ არანაირ შეღავათებს, არ სჭირდებათ ჯანმრთელობის დაზღვევა და არ მოსდით არანაირი საჯარიმო ქვიართი. გარდა ამისა, ისინი არასდროს გამოითქვამენ პრეტენზიას. როგორც ჩანს, რომლებზეა საუბარი, არა? ● დასავლ, რობოტებზე ვსაუბრობო — ისინი საგრძობლად ცვიან *სტეიპლესის* მიერ კლიენტებისათვის სხვადასხვა სახის პროდუქციით უზრუნველყოფის მეთოდს. ყოველდღე *სტეიპლესის*

სადისტრიბუციო ცენტრი
(Distribution center)
დიდი საცავი, რომელშიც საქონელი შემოდის სხვადასხვა ქარხნისა და მიმწოდებლისგან, იღებს შეკვეთებს, მათ ეფექტიანად ასრულებს და საქონელს მომარაგებულს შეძლებისდაგვარად სწვრავდა აწველის.



● მაღალტექნოლოგიური სადისტრიბუციო ცენტრები: სტიკოელს დაქირავებული ჰვავს ნარიინჯისფერი სუპერპლამოზმენების მთელი გუნდი და მის საწოებში მუდამ გაისმის მათი ზუზუნის ხმა.

ჩამბერსბურგის (ჰენსლენგანია) უზარმაზარი სადისტრიბუციო ცენტრი იღებს ათასობით მომხმარებლის შეკვეთას, რომელიც მთიდან სხვადასხვა დასახელების საოფისე პროდუქციას. თანამშრომლების ყოლა, რომლებიც საწოებში წინ და უკან დიდან და საქონელს ემებენ, საკმაოდ ძირი ვლდება, განსაკუთრებით კი მაშინ, როდესაც კომპანიას სურს კლიენტები გაახაროს და მჭირე დღევე მიაწოდოს შეშენილი საქონელი დანიშნულებების ადგილას.

სადისტრიბუციო ცენტრის სართულზე მთავსებულია 150 რობოტი, რომლებიც კარგად გაწვრთნილ მეტეპარბალლებს ჰგვანან. როდესაც კომპანია შეკვეთას იღებს, ცენტრალური კომპიუტერი აცნობებს რობოტებს, სად უნდა მიემბნონ შესაბამისი დასახელების პროდუქცია. რობოტებიც პროდუბენ მათ და მიაქვთ ასაბდე სადღერში, შემდეგ მითობიუბით იცდნან, სანამ მუშაკები აიღებენ იმას, რაც საჭიროა და აწებენ ყუთებში. როდესაც შეკვეთა ივსება, რობოტები ფუთას თავის ადგილას ათავსებენ. ისინი გარკვეულიწოდ საკუთარ თავსაც უღლიან – როდესაც მათი ელექტრის ელემენტები დაცლას იწყებს, სწრაფად მიაწებებენ ხელახალი დაბუბტვის ტერმინალებს. ანუ, როგორც საწოების პერსონალი აცხადებს, „ისინი წყალს სვამენ“. ჩამბერსბურგის 50%-ს რობოტები მართავენ, რამაც ყოველდღიური საშუალო შემოსავალი 60%-ით გაზარდა.

მარბაბის მარტბ

მომხმარებლის კმაყოფილებაზე მარბვის მართვაც ახდენს გავლენას. მეწეწეებმა უნდა მოახერხონ შეძლებისდაგვარად შეინარჩუნონ ზუსტი ბალანსი ძალიან ბებრ და ძალიან ცრტა მარბს შორის. ძალიან მეწრე მარბვით პროდუქციის უქონლობის რისკი არბებობს, მაშინ როდესაც მედიდებს მისი შეტენის სურვილი აქვს. ძალიან დიდი მარბვის შენახვას შესაძლოა საჭიროებ მეტი ხარბი და პროდუქციის დაბეღება მოჰყვეს. ამრიგად, მარბვის მართვის პროცესში ფორბემა უნდა დაცივან ბალანსი საქონლის დიდი ოდენობით შენახვის ხარბეებსა და შესაბამის გაყიდვებსა და მოვებას შორის.

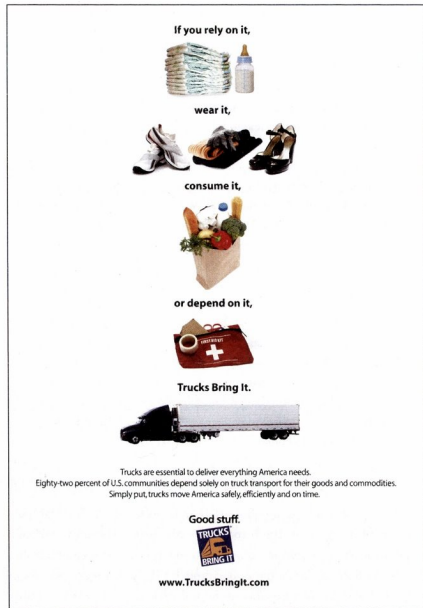
ე.წ. ზუსტად დროული (Just-in-time) ლოგისტიკის სისტემის წყალობით ბებრმა კომპანიამ საგრმნობლად შეამცირა მარბვი და მასთან დაკვირებული ხარბეები. ამ სისტემის საშუალებით მეწრმეები და საცადო მოვარბეები საქონლის ან ნაწილების მხოლოდ მეწრე მარბვს იმნახვენ. ზოგიერთ შემთხვევაში, ეს მარბვი რამდენიმე დღისთვისაცაა გათვალისწინებული. იმის ნაცვლად, რომ გამოყენებულ იგი საცავში იყოს განთავსებული, საჭიროების შემთხვევაში პროდუქციის ახალი რაოდენობა მამინეე შემოდის. ზუსტად დროული სისტემა მითთბოს სწრაფ, ზმირ და მოქნილ მიწოდებასთან ერთად, აკურბტულ პროფნოზირებას, რათა ახალი მარბვის ხელმისაწვდომობა უზრუნველყოს. თუმცა, ამ სისტემებს შენახვისა და ხარბეების მართვის საკითხებში არბეებით დანაზოვები მოიქვს.

მარბვის მართვის ეფექტურობის ასამაღლებლად მარკეტოლოგები ყოველთვის ახალ გზებს ემებენ. არცთუ შორეულ მომავალში მარბვის მართვა შესაძლოა მთლიანად ავტომატიზებული გადდეს. მაგალითად, მე-3 თავში ვანეხილეთ RFID, ანუ „გონიერი იარღიის“ ტექნოლოგია, რომელსაც პატრია რაოდენობადმცემი ჩიბები (მიკროსქემები) ჩამარბებულია შეფუთვაში ან პროდუქტში – ყვავილებიდან დაწყებული, სამართებლებითა და საბურბეებით დამოავრებული. „გონიერი“ პროდუქტის საშუალებით შესაძლებელია მომარბეების მთელი არბი ავტომატურთ გახდეს; არადა, მისი ხარბეები პროდუქციის თვითღირბეუბების დაახლოებით 75%-ს შეადგენს.

ნებისმიერ დროს, RFID-ის ფარბეებში, კომპანიებს ცვლდინებათ თავიანთი პროდუქტის ზუსტი ადგილმდებარბობა, მოუბედავად მისი ზომისა. „გონიერი თაროები/დახლები“ არა მარბტო მისი ხელახალი შეკვეთის დროს შეტყობინებს, არამედ მიწოდებლებთან ერთად ავტომატურად ვანთავსებს შეკვეთას. ასეთი ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგები დისტრიბუციის სისტემაში გარბდტებას მოახდენს. მრავალი დიდი და რესურსებით სავსე მარკეტინგული კომპანია, მაგალითად, კოლმარბტი, პროქტერ და გებბელი, კრავტი, აი-ბი-ემი, ეიწ-პი და ბესთ-ბი მაქსიმალურად ედილობენ ეფექტურად გამოიყენონ აღნიშნული ტექნოლოგია.

ტრანსპორტირბ

შერჩეული სატრანსპორტო საშუალება გავლენას ახდენს პროდუქტის ფასზე, მიწოდების მანეწეწეებლად და მიტანისას საქონლის მდგომარბობაზე, ეს ყოველივე კი – მომხმარებლის კმაყოფილებაზე. პროდუქტის დიღერბთან და მომხმარებლებთან მისახანად კომპანიას შეუძლია არრეყანი გააკეთოს ტრანსპორტირბის ხუთ ძირთიად სახეობას შორის. აირთის: სატვრითო მანქანა, რკინიგზა, წყლის ტრანსპორტი, მთლადენი ან საპკერო გაბაზბდა. ამასთან, არბეობს ალტერნატივა ე. წ. ედიწრული პროდუქტისათვის – ეს არის ინტერნეტი.



● სატვირთო მანქანით ტრანსპორტირება: აშშ-ის მოსახლეობის 80%-ზე მეტი დამოკიდებულია მხოლოდ სატვირთო მანქანებით მომსახურების ინდუსტრიაზე ტვირთების გადაზიდვის კუთხით. • ას არის კარგი საქონელი, რომელიც სატვირთო მანქანებს მოჰქვია.

ავტოგადაზიდვების წილი აშშ-ში სტაბილურად გაიზარდა და დღეისათვის მთლიანი ტვირთბრუნვის 68%-ს შეადგენს. ყოველ წელს შეერთებულ შტატებში სატვირთო მანქანები 431 მილიარდ მილზე მეტ მანძილს გადიან, რაც 25 წლის წინანდელთან შედარებით ორჯერ მეტია, და 10.2 მილიარდ ტონა ტვირთი გადააქვთ. ● ამერიკის სატვირთო მანქანების ასოციაციის მონაცემებით, აშშ-ის მოსახლეობის 80% დამოკიდებულია სწორედ ტვირთშიზიდებზე, საქონლისა და პროდუქციის გადაზიდვის თვალსაზრისით. სატვირთო მანქანები, რკინიგზასთან შედარებით, დროის განრიგისა და საქონლის მიწოდების კუთხით საკმაოდ მოქნილი საშუალებაა და უფრო სწრაფ მომსახურებას სთავაზობს მიმხმარებელს. ავტოგადაზიდვა ეფექტურია მაღალი ფასეულობის მქონე საქონლის მიკვლევების გადაზიდვისას. უკანასკნელ წლებში სატვირთო მანქანების ფირმებმა უამრავი მომსახურებას დაიმატეს და გლობალურმა სტრატეგიული მომსახურების სრული სერვისის უზრუნველყოფა კომპანიებად გადაიქცნენ. მაგალითად, დიდი ფირმები მომხმარებლებს უკვე სთავაზობენ მომსახურებას თანამგზავრული სისტემის მეშვეობით, ინტერნეტით გადაზიდვების მართვისა და ლოგისტიკური დაგეგმვის კომპიუტერული პროგრამის ქვეყნის საზღვრებს მიღმა გადაზიდვების ოპერაციებისათვის.

რკინიგზაზე მთლიანი ტვირთბრუნვის 37% მიდის. ეს არის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური საშუალება შორ მანძილზე დიდი მოცულობის მქონე პროდუქციის გადასაზიდვად, როგორცაა: ქვანახშირი, ქვიშა, მანდრული, სასოფლო-სამეურნეო და ხე-ტყის პროდუქცია. უკანასკნელ წლებში ახალი აღჭურვილობის დანერგვით რკინიგზამ გაზარდა და გააუმჯობესა მომხმარებლის მომსახურება განსაკუთრებული კატეგორიის საქონლის გადაზიდვისას. მისამართული სატვირთო მანქანების (ტრალიერების) გადაზიდვის იგი სათანადო ვაგონ-ვალატორებით უზრუნველყოფს. აგრეთვე, უზრუნველვებს შიდასატრანზიტო მომსახურებებს — საქონლის სხვა დანიშნულებების ადგილზე გადატანას და მის გზადაგზაბა დატრავებას.

წელის ტრანსპორტ გადაზიდვები აშშ-ის ტვირთბრუნვის 5%-ს შეადგენს. გემებითა და ბარკებით გადააქვთ დიდი რაოდენობის საქონელი აშშ-ის სანაპიროსა და ქვეყნის შიდა წყალსაგვალ გზებზე. დიდი მოცულობის, დაბალი ფასეულობის მქონე, არამალფუჭებადი პროდუქციის გადაზიდვისას ხარჯები საკმაოდ მაღალია. ამავე დროს ეს არის გადაზიდვის ყველაზე ნელი და ამინდზე დამოკიდებული საშუალება.

მილსადენებით მოზოვების ავდილიდან ბაზრებზე წავითობს, ბუნებრივი აირისა და ქიმიური საშუალებების გადაზიდვის ახორციელებენ. მილსადენების უმეტესობას მათი მფლობელები საკუთარი პროდუქციის გადასაზიდვად იყენებენ.

მოუხდავად იმისა, რომ **საპაერო გადაზიდვები** ქვეყნის საქონლის გადაზიდვის 1%-ზე ნაკლებს ახორციელებენ, ისინი ტრანსპორტირების მნიშვნელოვანი საშუალებებია. საპაერო ტვირთის გადაზიდვის ტარიფები ბევრად მაღალია, ვიდრე რკინიგზის ან ავტოტრანსპორტის, მაგრამ საპაერო გადაზიდვა იდეალურია სწრაფი გადაზიდვისა და შორს ვანთავსებულ ბაზრებამდე მისაღწევად. ყველაზე ხშირად საპაერო ტრანსპორტირებას იყენებენ მალფუჭებადი პროდუქტებისათვის (ახალი თევზი, ცოცხალი ფრინველები) და მაღალი ფასეულობის, მცირე მოცულობის საქონლის შემთხვევაში, როგორცაა ზოგიერთი ტექნიკური აღჭურვილობა ან მჭირფასეულობა. კომპანიებმა აღმოაჩინეს, რომ საპაერო გადაზიდვები ამცირებს მარჯავის დონეს, შეფუთვის ხარჯებსა და ზაღირო საცავების რაოდენობას.

ინტერნეტის გამოყენებით მეწარმე ე. წ. ციფრულ პროდუქტს მომხმარებელს თანამგზავრული სისტემებით, საკაბელო მოდემისა და სატელეფონო სადენების საშუალებით აწვდის. კომპიუტერული პროგრამების ფირმები, მედია, მუსიკალური კომპანიები და განათლების სისტემა — თითოეული მაიკანი ციფრული პროდუქტის ტრანსპორტირებისათვის ინტერნეტს იყენებს. მოუხდავად იმისა, რომ ეს ფირმები ძირითადად ტრადიციული ტრანსპორტირების მეთოდებს მიმართავენ, დი-ვი-დის, გაზეთების და სხვა ანგარიხ საქონლის დისტრიბუციისათვის, ინტერნეტ პროდუქტის დისტრიბუციის ხარჯებს საკმარისად ამცირებს. თუ თვითმფრინავები, სატვირთო მანქანები და მატარებლები ტვირთისა და ამანათების გადაზიდვებს ახორციელებენ, ციფრულ ტექნოლოგიას ინფორმაციის ბიტები გადააქვს.

მრავალსახეობიანი ტრანსპორტიანი (Intermodal transportation)
ტრანსპორტრების ორი ან მეტი სახეობის კომბინაცია.

გადაშობადები აგრეთვე იყენებენ **მრავალსახეობიან ტრანსპორტირებას** — ტრანსპორტირების ორი ან მეტი სახეობის კომბინაცია. იმ ტვირის საერთო კოლომეტრაჟი, რომელიც სხვადასხვა მეთოდით ხორციელდება, 14%-ს შეადგენს. ე. წ. ფიჯიბექი (Piggyback) გადაზიდვა ავტოსადრების საკონიგო ტრანსპორტს და სატვირთო მანქანების გამოყენებას; წყლის ტრანსპორტითა და სატვირთო მანქანებით გადაზიდვის ფიზიბექი (Fishyback) ეწოდება; წყლის ტრანსპორტისა და რკინიგზის — ტრინშიპი (Trainship); საპატრო ტრანსპორტისა და სატვირთო მანქანებისა — ეარტრაჟი (Airtruck). კომბინირებული საშუალებები იმ უპირატესობას უზრუნველყოფენ, რომელიც არც ერთ მათგანს ცალკე არ გააჩნია. თითოეული კომბინაცია გარკვეულ უპირატესობას აძლევს გადაზიდვებს. მაგალითად, ფიჯიბექის გადაზიდვა მარტო სატვირთო მანქანების მოხმარებაში შედარებით არა მარტო იაფია, არამედ უფრო ხელსაყრელი და მოხერხებულიც.

მარტო სატვირთო ტრანსპორტირების საშუალების შერჩევისას მიმწოდებლებმა ბევრი ფაქტორი უნდა გაითვალისწინონ: სიჩქარე, სამიწდობა, ხელმისაწვდომობა, ხარჯები და სხვა. ამრიგად, თუ მიმწოდებლის ინტერესის საკანი სისრფავეა, საუკეთესო გადაწყვეტილებაა საპატრო ტრანსპორტი და სატვირთო მანქანები. თუ კომპანიები დაბალი ფასებით არიან დაინტერესებულები, მაშინ მათთვის გადაზიდვის საუკეთესო გზა წყლის ტრანსპორტი ან მილადენი იქნება.

ლოგისტიკური ინფორმაციის მართვა

კომპანიები თავიანთ მომარაგების ვაჭვს ინფორმაციის მეშვეობით მართავენ. არხის პარტნიორები ხშირად ერთმანეთს იმისათვის უკავშირდებიან, რომ გაუზიარონ ინფორმაცია ერთობლივად გადაწყვეტიონ ლოგისტიკის საკითხები. ლოგისტიკური თვალსაზრისით, ინფორმაციის მიმოცვლა — მომხმარებელთა ოპერაციების, ამონაგების, გადაზიდვების და მარაგის დინეების, მომხმარებელთა შესახებ მონაცემებიც კი — მჭიდროდ უკავშირდება არხის ფუნქციონირებას. კომპანიები სჭირდებათ მარტო, ადვილად მისაღწევი, სრფაფი და ზუსტი პროგნეზები არხის შესახებ ინფორმაციის შესაარფებლად, დასაშუაველად და გასაზიარებლად.

ინფორმაციის გაზიარება და მართვა მრავალი სხვადასხვა გზით არის შესაძლებელი, მაგრამ ძირითადად ხდება ტრადიციული და **ინტერნეტ-ბაზირებული სისტემით (EDI)**. ეს არის ორგანიზაციებს შორის ინტერნეტით ინფორმაციის გაცვლის მეთოდი. მაგალითად, **კოლმარტს** სჭირდება ელექტრონული მონაცემების გაცვლის სისტემა **90.000**-ზე მეტ მომმარაგებულთან ურთიერთობისათვის. თუ ახალ მიმწოდებლებს ასეთი სისტემა არ გააჩნიათ, **კოლმარტი** დეიმარება საჭირო პროგრამების მოძებნასა და ინსტალირებაში. „მონაცემთა ელექტრონული გაცვლის სისტემა ყველაზე ეფექტური ანუ ადამიანური მომწოდებლებთან საქმის წარმოებისათვისაა“. აცხადებს **კოლმარტი**, — ინფორმაციის გაცვლის ეს სისტემა... საშუალებას იძლევა, გავაუმჯობესოთ მომხმარებელთა მომსახურება, დეიდამიროთ ხარჯები და გავზარდოთ პროდუქტულობა“.

შეგი არც ისე საცალო მოვაჭრე, მაგალითად, **კოლმარტი** და **კოუპ დეპო**, მჭიდროდ თანამშრომლობენ ისეთ მთავარ მიმწოდებლებთან, როგორცაა, **პროქტერ & გემბელი ან ბლექ & დეკერი**, რათა შექმნან გაყიდვების მიერ მართვადი მარაგების (ე. წ. **VMI- Vendor Managed Inventory**) ან მარაგის მუდმივი შევსების სისტემები. **VMI**-ს გამოყენებით მომხმარებელი მიმწოდებელს გაყიდვებისა და მიმდინარე მარაგის მონაცემებს რეალურ დროში უზიარებს. მიმწოდებელი შემდეგ სრულ პასუხისმგებლობას იღებს მარაგისა და მიწოდების სამართავად. ზოგიერთი საცალო მოვაჭრე იმასაც აცხადებს, რომ მარაგების მართვისა და მიწოდების ხარჯებს მიმწოდებელს ახდევინებს. ასეთი სისტემები მოითხოვს მყიდველსა და გამყიდველს შორის მჭიდრო თანამშრომლობას.

ლოგისტიკის ინტეგრირებული მართვა

დღეისათვის სულ უფრო ბევრმა კომპანიამ გაითავისა **ლოგისტიკის ინტეგრირებული მართვის** კონცეფცია. ის აღიარებს, რომ მომხმარებლის უკეთ მომსახურება და დისტრიბუციის ხარჯების მოქსროება გუნდურ მუშაობას მოითხოვს როგორც კომპანიის, ისე მარკეტინგული არხის ყველა ორგანიზაციას შორის. კომპანიის შიგნით საკუთარი ლოგისტიკის მარეგულირებლის მაქსიმალურად გასაზრდელად კომპანიის სხვადასხვა დეპარტამენტმა ერთად და მჭიდროდ უნდა ითანამშრომლონ. გარტო — მთლიანი სადისტრიბუციის სისტემის მარეგულირებლის მაქსიმალურად გასაზრდელად კომპანიამ ლოგისტიკის სისტემის მიმწოდებლებისა და მომხმარებლის სისტემებთან ინტეგრირება უნდა მოახდინოს.

ფუნქციონირების ბუნდური მუშაობა კომპანიის შიგნით

კომპანიათა ურთიერთობის სხვადასხვა ლოგისტიკურ საქმიანობაზე პასუხისმგებლობა ბევრ სხვადასხვა ფუნქციურ — მარკეტინგულ, გაყიდვების, ფინანსურ, წარმოების და მსკიდვის — ქვედანაყოფს ენიჭება. მაღალი ხშირად თითოეული ფუნქციური ქვედანაყოფი საკუთარი სპეციფიკის მარეგულირებლის ოპტიმიზაციას სხვა ქვედანაყოფების საქმიანობების ურთიერთყოფით ცდილობს. თუმცა, ტრანსპორტირება, მარაგის შექმნა, საცემო განიავება და შეკვების დამუშავება ხშირად საპროდუქციო ურთიერთქმედებებს იწვევს. მაგალითად, მცირე მარაგი მისი შენახვის ხარჯებს ამცირებს, მაგრამ ამავე დროს შესაძლოა მომხმარებლის მომსახურება დააქვეითოს და მარაგის უქონლობა, შეკვების შესუ-

ინტეგრირებული ლოგისტიკის მართვა (Integrated logistics management)

ლოგისტიკის კონცეფცია, რომელიც მთელ სადისტრიბუციო სისტემის ქვედანაწილის გასაუმჯობესებლად დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს გუნდურ მუშაობას როგორც კომპანიის შიგნით, ასევე ყველა იმ ორგანიზაციას, რომელსაც მარკეტინგული არხის ფუნქცია აქვს.



● ინტერნეტული ლოგისტიკის მართვა: დღესდღეობით ბევრი კომპანია იყენებს მომარაგების ჯაჭვის მართვის დახვეწილ სისტემებს.

რულბლობა და ძვირად ღირებული ტვირთის სწრაფი გადაზიდვების აუცილებლობა გამოიწვიოს, რაც, თავის მხრივ, ხარჯს გაზრდის, იმის გამო, რომ სადისტრიბუციო საქმიანობებში მნიშვნელოვან კომპონიმებს გულისხმობს, ლოგისტიკის საუკეთესო საერთო მაჩვენებლის მიმდევრად საჭიროა სხვადასხვა ფუნქციური ქვედანაყოფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების კოორდინაცია.

მომარაგების ინტერნეტული ჯაჭვის მართვის მიზანია კომპანიის ლოგისტიკის მიერ მიღებული ყველა გადაწყვეტილების შეთანხმება. ფუნქციების მაქსიმალურად დაახლოება რამდენიმე საშუალებებს გამოიყენებენ არის შესაძლებელი. ზოგიერთმა კომპანიამ სხვადასხვა ფიზიკური დისტრიბუციის საქმიანობებზე ლოგისტიკურ მენეჯერებსაგან შემდგარი კავისტიკის მუდმივი კომისია შექმნა. ამას გარდა, მართვის სისტემაში ისეთი პოზიციები შეიმუშავა, რომლებიც ფუნქციური ქვედანაყოფების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების კოორდინაციას უზრუნველყოფენ. ისინი თითოეული პროდუქტის კატეგორიის მომარაგების ჯაჭვის ყველა საქმიანობას მართავენ. ბევრ კომპანიაში ასრულებს ლოგისტიკის ვიცე-პრეზიდენტის თანამდებობა ფუნქციონირების უფლებამოსილებით.

დაბოლოს, მთლიანი მომარაგების ჯაჭვის ავტომატური მართვის მიზნით, დღეს კომპანიებს შეუძლიათ შექმნან მომარაგების მართვის დახვეწილი კომპიუტერული სისტემები, რომლებიც ამჟამად უკვე ხელმისაწვდომია დიდი თუ პატარა საწარმოების, *საპის (SAP)*, *ორაკლის (Oracle)*, *ინფორს (Infor)* და *დელუიდიის (Logility)* შემუშავებით. ერთ წელიწადში მთლიანი მომარაგების მართვის პროგრამების/სისტემების პაზარზე 6.6 მილიარდი აშშ დოლარი შემოვიდა, რაც 2013 წელს 11.6 მილიარდს მიაღწევს. აქ ყველაზე მნიშვნელოვანია ის ფაქტორი, რომ კომპანიამ მომხმარებლებში მალად დონის საზარხო კმაყოფილების უზრუნველსაყოფად ლოგისტიკისა და მარკეტინგული საქმიანობების კოორდინაცია გინერულ ფასად უნდა მოახდინოს.

დღესდღეობით ბევრი კომპანია იყენებს მომარაგების ჯაჭვის მართვის დახვეწილი კომპიუტერული სისტემები, რომლებიც ამჟამად უკვე ხელმისაწვდომია დიდი თუ პატარა საწარმოების, *საპის (SAP)*, *ორაკლის (Oracle)*, *ინფორს (Infor)* და *დელუიდიის (Logility)* შემუშავებით. ერთ წელიწადში მთლიანი მომარაგების მართვის პროგრამების/სისტემების პაზარზე 6.6 მილიარდი აშშ დოლარი შემოვიდა, რაც 2013 წელს 11.6 მილიარდს მიაღწევს. აქ ყველაზე მნიშვნელოვანია ის ფაქტორი, რომ კომპანიამ მომხმარებლებში მალად დონის საზარხო კმაყოფილების უზრუნველსაყოფად ლოგისტიკისა და მარკეტინგული საქმიანობების კოორდინაცია გინერულ ფასად უნდა მოახდინოს.

ლოგისტიკური პარტნიორობის დამყარება

კომპანიებმა თავიანთი ლოგისტიკის გაუმჯობესებისთვის ზრუნვაზე ბევრად მეტი უნდა გააკეთონ. მთლიანი არხის დისტრიბუციის გასაუმჯობესებლად მათ სხვა არხების პარტნიორობაზე უნდა იმუშაონ. მომხმარებლისათვის კმაყოფილების შესაქმნელად, მათთვის შესაბამისი ფასეულობის მიწოდებისა და სათანადო ურთიერთობის დამყარების პროცესში, სადისტრიბუციო არხის წევრები ერთმანეთთან მჭიდროდ არიან დაკავშირებულნი. ერთი კომპანიის სადისტრიბუციო არხი მეორე კომპანიის მომარაგების სისტემას წარმოადგენს. თითოეული არხის წევრის წარმატება შეიძლება მომარაგების არხის მაჩვენებელზეა დამოკიდებული. მაგალითად, *იკვას* შეუძლებს შექმნას თავისი მოხდინილი და ფაქტის ოვალსაბრისით ხელმისაწვდომი ავეჯი და მომხმარებელს შესთავაზოს „*იკვას ცხვირების სტილი*“ მხოლოდ მაშინ, თუ მომარაგების მთლიანი სისტემა — მრავალრიცხოვანი დისტრიბუციის და მიწოდებულები, სატრანსპორტო კომპანიები, საცაგის და მომსახურების პროვებლები — მაქსიმალური ეფექტურობით მუშაობს და მისი ძირითადი ყურადღება მომხმარებელთა მომსახურებისაკენ არის მიმართული.

მომხმარებლის მომსახურების გასაუმჯობესებლად და არხის ხარჯების შესამცირებლად საქმეში ჩახედული და გამჭვირავი კომპანიები თავიანთი ლოგისტიკური სტრატეგიების კოორდინაციას ახდენენ და ძლიერ პარტნიორულ სისტემას აყალიბებენ. ბევრმა კომპანიამ ფუნქციონირების, კომპანიათაშორის გუწეობი შექმნა. მაგალითად, *პროტეჯ* და *გემბელს* ბუნტოვალში (არკანზასი), *ვოლმარტის* საშუალოში, 200 ადამიანიდან შემდგარი გუნდი ჰყავს. მათი სადისტრიბუციო სისტემის ხარჯების შესამცირებელი გზების მოსაძებნად *პროტეჯ* და *გემბელს ვოლმარტთან* მჭიდროდ თანამშრომლობს. ერთობლივი მუშაობა სარგებლის მომტანია არა მარტო *პროტეჯ* და *გემბელსს* და *ვოლმარტისთვის*, საბოლოოდ მომხმარებლისთვისაც.

სხვა კომპანიები *ე. წ.* წილობრივი პროექტების საშუალებით პარტნიორობენ. მაგალითად, ბევრი მსხველ ცაყალი მოვაჭრე თავის მიწოდებულთან მაღაზიის შიგნით განხორციელებულ პროგრამებში მჭიდროდ თანამშრომლობს. საქონლის ახალი პროგრამებისთვის *პოუფ დეპო* თავის ძირითად მიწოდებულს ყოფილებს აძლევს საკუთარი მაღაზიების საცდელ პოლიგონად გამოყენების უფლებას. *პოუფ დეპოს* მაღაზიებში ძირითადი მიწოდებელი პროდუქტის გაყიდვის პროცესსა და მასთან დაკავშირებულ მომხმარებლის რეაქციას აკვირდება. ამის შედეგ ეკ ისინი საგეიკულად

ჰოუტ დეპოსა და მის მომხმარებელზე მორგებულ პროგრამებს ქმნიან. ცხადია, ასეთ პარტნიორობას სარგებელი მოაქვს როგორც მიმწოდებლისათვის, ისე მომხმარებლისათვის.

მისამა მხარის ლოგისტიკა

დიდი კომპანიების უმეტესობას მისწონს პროდუქტის ყიდვა-გაყიდვის პროცესი. მათ სძულთ შეფუთვა, ადვირობა, გადახარისხება, შენახვა, ჩამოვჯირობა, ტრანსპორტირება, განაწილება და თვალყურის მიდევნება, რაც იმისათვისაა საჭირო, რომ ქაჩინები პროდუქტით უზრუნველყონ და შემდეგ მომხმარებლებს მიაწვიონ. მათ ეს იმდენად სძულთ, რომ უამრავი ფირმა ლოგისტიკის დიდ ნაწილს ამ მილიონად მესამე მხარის ლოგისტიკური მხარდაჭერის ე. წ. 3 PL პროვაიდერებს ანდობს. განვიხილოთ ერთი მაგალითი:

ვირჯულის მთავარი მიზანია, შექმნას ლიბალური კლიენტების კომპლექსი, რომლებიც მის ბრუნდს საჭიროებს მთელი სიცოცხლის განმავლობაში ყოველთვის. აქ ერთი მთავარი და გადამწყვეტი ფაქტორია კარგი სარემონტო მომსახურება, რომელიც თავის მხრივ დამოკიდებულია ნაწილების სწრაფ და სამიწოდო დისტრიბუციაზე. თუმცა, რამდენიმე წლის წინათ *ვირჯულის* გამოსაცდელი ნაწილების დისტრიბუციის სისტემა დანაწევრდა და არაეფექტური გახდა, რაც ხშირად იწვევდა შეუფერხებელ კლიენტების მომსახურების მხრივ. *ვირჯული* მსოფლიოში სხვადასხვა სახის დანადგარების უდიდესი მწარმოებელი და გაყიდველია, მაგრამ სულაც არ ვიწყებთ ექსპერტობას დასაწყობებას და დისტრიბუციაში. — აცხადებს *ვირჯულის* სასერვისის მენეჯერის ოპერაციების ადვოკატი დირექტორი.

ამდენად, პრობლემის მოსაგვარებლად, *ვირჯულმა* მთელი სამუშაო მესამე მხარის ლოგისტიკის უზრუნველყოფ კომპანას, *რაიდერს* (Ryder) მიაწოდა, რომელმაც სწრაფად დახვეწა *ვირჯულის* სასერვისის ნაწილების სადისტრიბუციო სისტემა. *რაიდერი* ახლა უკვე უზრუნველყოფს ● *ვირჯულის* სერვისანაწილების დისტრიბუციას 6 კონტინენტზე ასობით მომხმარებლისათვის, რომლებიც საბოლოო მომხმარებლებთან ერთად მოიცავენ *სერვის* მომსახურების ქსელს, ავტორიზებულ სარემონტო ცენტრებსა და სერვისანაწილების დამოუკიდებელ დისტრიბუტორებს. ეს უკანასკნელით კი, თავის მხრივ, ხსენებული საადაირფიზ ნაწილების გადაზიდვას მომსახურების კომპანიებისა და ტექნიკოსებისათვის აწარმოებენ. „ჩვენი და *რაიდერის* პარტნიორობით ამჟამად მომხმარებელს გაწევით საუკეთესო მომსახურებას, — ამბობს *ვირჯულის* აღმასრულებელი, — ჩვენ... საკარნობლად შევამციერთ ამჟვარი ნაწილების დისტრიბუციის ხარჯები. შეკვეთების ციკლის დროც გაუმჯობესდა და მომხმარებლებიც ნაწილებს უფრო სწრაფად იღებენ“.

3 კი-ელის (3 PL) პროვაიდერები, ისეთი კომპანიები, როგორცაა: *რაიდერი*, *იუ-პი-ეს სოლუშინს* (UPS Supply Chain Solutions), *ფენსკე ლოგისტიკისი* (Penske Logistics), *ბაქს გლობალი* (BAX Global), *დი-ვიჩ-ელ ლოგისტიკისი* (DHL Logistics) და *ფედექს ლოგისტიკისი* (FedEx Logistics), ემხარებიან კლიენტებს შეამჭიდროვონ გადატვირთული მომარაგების ჯაჭვი, მარაგები და მათ პროდუქცია უფრო სწრაფად და სამიწოდო მიაწოდონ. კომპანია *ფორტუნა 500-ის* (Fortune 500) ლოგისტიკის ერთ-ერთი მთავარი აღმასრულებლის თანახმად, ამ კომპანიების 82% იყენებს 3 კი-ელს (საკონტრაქტო ლოგისტიკის) მომსახურებას. საერთო ჯამში, ჩრდილოეთ ამერიკის გადამწოდები ლოგისტიკის ბოუჯეტის 47%-ს საკონტრაქტო ლოგისტიკაზე ხარჯავენ; ევროპული და აზიელი გადამწოდებლები — 62%-ს. 10 წლის განმავლობაში აშშ-ში 3 PL-ის კომპანიების შემოსავლები გაორმაგდა და 105 მილიარდი აშშ დოლარი შეადგინა. მოსალიდინელა, რომ ყოველწლიურად იგი კიდევ 7%-ით გაიზრდება.

კომპანიები დამოუკიდებელი ლოგისტიკის პროვაიდერს რამდენიმე მიზეზს გამო იყენებენ. პირველი: რადგან პროდუქტის ბაზარზე გატანას მათი მთავარი მიზანია, ამ შეწარმეებს ხშირად შეუძლიათ ამის უფრო ეფექტურად და დაბალი დანახარჯებით უზრუნველყონ. ერთ-ერთი გამოკვლევის თანახმად, გარეშე პირების დაქირავებას ხშირად ხარჯების 15-დან 30 პროცენტამდე დანახოვი მოაქვს. მეორე: ლოგისტიკის დაქირავებით, კომპანია საკუთარ ძირითად მიზნებს ახდენს ინტენსიურ კონცენტრირებას. დაბოლოს, ინტეგრირებული ლოგისტიკის კომპანიები განსაკუთრებით კარგად იცნობენ კომპლექსური ლოგისტიკის ვარიანტებს.

3 კი-ელის პარტნიორობა შესაძლოა განსაკუთრებით სასარგებლო აღმოჩნდნენ კომპანიებისათვის, რომლებსაც

მისამა მხარის ლოგისტიკის პროვაიდერები
(Third-party logistics (3PL) provider)

დამოუკიდებელი ლოგისტიკის მწარმოებელი, რომელიც ასრულებს ნებისმიერ ან კვლეა იმ ფუნქციას, რომელიც საჭიროა კლიენტის პროდუქტის ბაზარისთვის მიწოდებისთვის.

YOU NAME IT

We'll Customize A Supply Chain Solution For It

Ryder

SUPPLY CHAIN, WAREHOUSING & TRANSPORTATION SOLUTIONS

● დამოუკიდებელი ლოგისტიკა: ისეთი კომპანიები, როგორცაა მაგალითად, *რაიდერი*, ემხარებიან კლიენტებს შეზღუდულ გადატვირთული და ნელი მომარაგების ჯაჭვები, შეკვეციონ გაბერული შტაბები, შეამცირონ დასაწოდებელი მარაგები და მომხმარებლებს პროდუქცია უფრო სწრაფად და სანდოდ მიაწოდონ.

გლობალური მასშტაბით გაავრცელდა სურთ. მაგალითად, კომპანიები, რომლებიც თავიანთი პროდუქტის დისტრიბუციას ვერობის მასშტაბით ახორციელებენ, გარემოს დაცვის თვალსაზრისით სერიოზულ პრობლემებს აწვდიან, რაც გავლენას ახდენს ლოგისტიკაზე. შეფუთვის სტანდარტების, თვითშიდის ზომისა და წონის შეზღუდვების, ხმაურისა და გამონახოლქვის მიერ დაზიანების კონტროლის ჩათვლით. საკუთარი ლოგისტიკის სხვა კომპანიებისათვის დავალებით, მწარმოებელს შეუძლია სრულად ევროპული სადისტრიბუციო სისტემაში მოაიზოვოს თავისი ლოგისტიკური სისტემის ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებული ხარჯებისა და რისკის გარეშე.

მიზნობისა და ძირითადი კონსეფციების კვლადკვალ

ზოგიერთი კომპანია თავის სადისტრიბუციო სისტემას დაიანტორეგულირებს უთმობს, მაგრამ სხვები კონკრეტულად უბან-რეტეილის მოსაპოვებლად დავალებს სადისტრიბუციო სისტემებს იყენებენ. კომპანიის სადისტრიბუციო არხის ვადაწვევები უბნებში პირდაპირ გავლენას ახდენენ ყოველ მთავრ მარკეტინგულ მეთოდზე. ხელმძღვანელებმა დაკვირვებით უნდა გადაწყვიტოს მარკეტინგის საკითხები და დღევანდელი საჭიროებები გაყიდვების სფეროში ზეანდინდელ შესაძლო გარემოს დაუკავშიროს.

მიზანი 1 ბანარბატი, რატომ იყენებენ კომპანიები სადისტრიბუციო არხებს და ბანიხილეთი ამ არხებს უნდაყვიან.

კომპანია დამოკიდებულად ვერ შეძლებს კლიენტებისათვის მთელულოის შექმნას. ამ ამოცანის დასრულება მან პარტნიორების დახმარებას უნდა დაეყრდნობა. კონკრეტული კომპანიები და ბრუნდები არ უწყვიან კონკურენციას, ამას მათი დასყულობის მიყოფების ქსელები აკეთებენ.

პროდუქტის ბაზარზე გატანას, კომპანიების უმეტესობა მუამელების საშუალებით ახორციელებს. ისინი ცდილობენ სადისტრიბუციო (მარკეტინგული) არხის ჩამოყალიბებას — ანუ რამდენიმე უთიერთდამოკიდებულ ორგანიზაციის გაერთიანებას. ორგანიზაციები ჩართულნი არიან პროცესში, რომელიც უკლისმობის პროდუქტების ან მომსახურების ხელმისაწვდომობას, მათი მოხმარების ან გამოყენების მიზნით მომხმარებლის ან ბიზნესმომხმარებლის მიერ, თავიანთი კონტაქტების, ვადაცილების, სპეციფიკაციის და ოპერირების მასშტაბებში გამოიხიანარ, მუამელები ფორმებს ხშირად იყენებენ მტკს სთავაზობენ, ვიდრე მათ საკუთარი ძალებით შეუძლიათ მიაღწიონ.

სადისტრიბუციო არხები ბევრ საკვანო უწყქნის ასრულებენ. ზოგიერთი მათგანი კომპანიას გარეგნის (ტრანსაციის) დასრულებაში ეხმარება საქონლის გავცლის დაყვევისა და ხელშეწყობისათვის საჭირო ინფორმაციის შეგროვებით და დისტრიბუციით; შეთავაზების შესახებ დამაჯერებელი კომუნიკაციების შექმნებითა და გავრცელებით; ხელშეკრულებითი სამუშაოების შესრულებით (კერძოდ, კერძოდ, მყიდვების ადმინისტრაციის და მათთან კავშირის შენარჩუნებით); მოტივით (შეთავაზების მომხმარებლის მოთხოვნებზე მირგვებით); მოლაპარაკებების წარმოებით დასახელებს და სხვა პირობებზე შესაბამისმებლად. სხვა ფუნქციები დასრულებული გარეგნის — ტრანსაციის განხორციელებას ეხმარება, ვინაიკერი დისტრიბუციის შეთავაზებით, საქონლის ტრანსპორტირებით და საწყობო განთავსებით; დაფინანსებით (არხის სამუშაოების ხარჯების დასაფარად ფინანსების მოძიებითა და გამოყენებით) და რისკის გავცვით (ანუ არხის სამუშაოების შესრულებასთან დაკავშირებული სარისკო ფაქტორების პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღებით).

მიზანი 2 ბანიხილეთ, რგზორ რუთიმრობანე არხის ნარბატი და რგზორ უნანე ორბანიხიბანს არხის საშუალობის შესრულებას.

არბი ყველაზე მტად მათნ არის ეფექტური, როდესაც თითოეულ წვერს აკისრებს ის ფუნქცია, რომელსაც საუკეთესოდ შეასრულებს. იდეალურ შემთხვევაში, იქიდან გამომდინარე, რომ ინდივიდუალური არხის წვერის წარმატება დამოკიდებულია არხის საერთო წარმატებაზე, მისი ყველა შემადგენელი რგოლი (ფორმა) ერთად და შეუფერებლად უნდა მუშაობდეს. მათ უნდა აღიქვან თავიანთი ფუნქციები, მოხედონინ მიზნებისა და საქმიანობების კოორდინაცია და არხის საერთო მიზნების მისაღწევად თიანამშრომლონ. თანამშრომლობის საფუძველზე ისინი უფრო ეფექტრად შეძლებენ მიზნობრივ ბაზრის აღქმას, მომსახურებასა და დაკავშირებებას.

მსხველ კომპანიაში ცალკე ორგანიზაციული სტრუქტურა ფორმალურად ახდენს დისტრიბუციის ფუნქციების განსწავლბას და უზრუნველყოფს საჭირო ხელმძღვანელებს. მაგრამ დამოკიდებული ფორმისაგან შემდგარ სადისტრიბუციო არხში ხელმძღვანელობისა და ძალაუფლების ფორმალურად განსწავლბა არ ხდება. ტრადიციულად, სადისტრიბუციო არხებში ორლების განსწავლბება და კონფლიქტის მართვისათვის საჭირო ხელმძღვანელობის ნაყოფობა, უკანასკნელ წლებში განდა არბი ორგანიზების ახალ ტიპები, რომლებიც უფრო ძლიერ ხელმძღვანელობას და დაქმობებსებულ მაქვენებლებს უზრუნველყოფენ.

მიზანი 3 ჩამოთვალეთ არხის ძირითადი ალტარბატივები.

არხის ალტერნატიული გზები სხვადასხვანაირია — დაწყებული პირდაპირი ვაჭრობით და მათიგერული ერთი, ორი, სამი ან მეტი საშუაშალო არხის დინეების გამოყენებით. მარკეტოლოგები ვანუწყვეტაი და ზოგჯერ დრამატული ცვლილებების პირობებ დანან. ამ სფეროში სამი ყველაზე მნიშვნელოვანი ტენდენციაა: ვერტკალური, პორიზონტალური და პირბიდული მარკეტინგული სისტემების ზრდა. ეს ტენდენციები გავლენას ახდენენ არხის თანამშრომლობაზე, კონფლიქტებსა და კონკურენციაზე.

არხის მოქმედება იწყება მომხმარებლის მხრიდან მომსახურების საჭიროებისთვის, კომპანიის მიზნებისა და ზემოქმედების შეფასებით. შემდეგ, კომპანია ძირითად არხის ალტერნატივებს მარსახლრავს შეამავლებს ტიპების, რაოდენობისა და თითოეული არხის პასუხისმგებლობების გავთლისწინებით. არხების ალტერნატივა შემდგომ უნდა შეფასდეს ეკონომიკური, კონტროლისა და ადაპტაციის კრიტერიუმით. არხის მართვა კვლითფიციური შეამავლების უნარყვასა და მათი მტივირებას უკლისმობის, რეგულარობად და შეფასდეს ინდივიდუალური არხის წვერების მუშაობა.

მიზანი 4 განმარტეთ, როგორ ახდენს კომპანია არხის წყაროს შიფრებას, მოტივირებას და შერჩევას.

მეწარმეები კვალიფიციურ მარკეტინგულ შუამავლებს სხვადასხვაგვარად იზიდავენ. ზოგიერთი ადვილად ახერხებს არხის წყურების დაქირავებას, სხვებს კი ამისთვის საკმაო საშუაოს ჩატარება სჭირდებათ. შუამავლების შერჩევას, კომპანიამ არხის თითოეული წყურის კვალიფიკაცია უნდა შეაფასოს და მათთან საკუთარი არხის მიზნებისთვის შესაფერისი საუკეთესო კანდიდატო შეარჩიოს.

შერჩევის შემდეგ განუწყვეტელი უნდა ხელმოიღოს არხის წყურების მოტივირება, რომ თითოეულმა მათგანმა თავისი შესაძლებლობების მაქსიმუმი გამოავლინოს. კომპანიამ საქონელი არა მარტო შუამავლების მეშვეობით უნდა გაყიდოს, არამედ იგი მათაც უნდა მიჰყიდოს. ისეთი მარკეტინგული სისტემის შესაქმნელად, რომელიც მორგებულია როგორც მეწარმის, ისე პარტნიორების მოთხოვნილებებზე, მან არხის წყურებთან ვრტუალური პარტნიორის ჩამოყალიბებაზე უნდა იზრუნოს. ამას გარდა, კომპანიამ არ რეკლამირება უნდა შეამოსოს არხის წყურების მარეგულირება ჩამოყალიბებულ სტანდარტებთან მიმართებით და კარგად მოუშუავე წყურები დააჯილდოვოს, ხოლო სუსტებს დაეხმაროს, ან სულვე ჩაანაცვლოს ისინი.

მიზანი 5 განიხილეთ მარკეტინგული ლოგისტიკისა და ინტეგრირებული მარკეტინგული არხის მართვის რაობა და მნიშვნელობა.

მარკეტინგული ლოგისტიკა (ფიზიკური დისტრიბუცია) მუშაობს პოტენციურად მაღალი ხარჯების დაზოგვისა და მომხმარებლის

უკეთ დაკავშირების საკითხებზე. მას საქმე აქვს არა მარტო გამავალ, არამედ შემომავალ და რვერსულ დისტრიბუციებთან. სწორედ ეს გულსმბობს მთლიანი მომარგების არხის მართვას — ანუ ფასეულობის ნაკადის მართვას მიმწოდებლებს, კომპანიას, გადამამუდველებსა და საბოლოო მომხმარებლებს შორის. ლოგისტიკის არც ერთ სისტემას არ შეუძლია ერთდროულად მომხმარებლის მომსახურების გაუმჯობესებაც და სადისტრიბუციო ხარჯების შემცირებაც. პირიქით, ლოგისტიკის მართვის მიზანია მომსახურების მიზნების დონის უმცირესი ხარვედი უზრუნველყოფა. ლოგისტიკის ძირითადი ფუნქციები მოიცავს შეკვეთილი პროდუქციის საცავში განთავსებას, მარაგის მართვას, ტრანსპორტირებას და ლოგისტიკური ინფორმაციის დამუშავებას.

ინტეგრირებული მომარგების არხის მართვის კონვეფცია აღიარებს, რომ გაუმჯობესებელი ლოგისტიკა მოითხოვს გუნდურ მუშაობას მჭიდრო თანამშრომლობით კომპანიის შიგნით ფუნქციურ სფეროებში და სხვადასხვა ორგანიზაციას შორის მომარგების არხის შიგნით. ფუნქციებს შორის ლოგისტიკური პარტნიონის მდწვევა კომპანიებს შეუძლიათ ფუნქციონირების ლოგისტიკის გუნდის, მომარგების მენეჯერების ინტეგრირებადი მოზიციებისა და ფუნქციონირების უფლებამოსილების მქონე მაღალი დონის ლოგისტიკის ადმსრულებელი გუნდის შექმნით. სადისტრიბუციო არხის პარტნიობამ შესაძლია კომპანიის თამოსის ბუნდის, საერთო პროექტებისა და ინფორმაციის გავრცელების ფორმა მიიღოს. დღეს ხარჯების დაზოგვის, ეფექტირობის გაზრდისა და გლობალურ ბაზარზე უკეთ სწრაფი და ეფექტიანი შეღწევალების უზრუნველსაყოფად ზოგიერთი კომპანია საკუთარ ლოგისტიკურ ფუნქციებს ლოგისტიკის დამოუკიდებელ, ე. წ. *პი-კი-ლო* პროვაიდერებს გადაცემს.

ძირითადი ტერმინები

მიზანი 1
 ფასეულობათა მიწოდების ქსელი (Value delivery network) (გვ. 387)
 მარკეტინგული არხი (Marketing channel (distribution channel)) (გვ. 388)
 არხის დონე (Channel level) (გვ. 389)
 პირდაპირი მარკეტინგული არხი (Direct marketing channel) (გვ. 389)
 არაპირდაპირი მარკეტინგული არხი (Indirect marketing channel) (გვ. 389)

მიზანი 2
 არხის კონფლიქტი (Channel conflict) (გვ. 391)
 ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემა (გვს) (Vertical marketing system (VMS) (გვ. 392)
 ტრადიციული სადისტრიბუციო არხი (Conventional distribution channel) (გვ. 392)
 კორპორაციული გვს (Corporate VMS) (გვ. 392)
 ხელშეკრულებითი გვს (Contractual VMS) (გვ. 393)

ფრანჩაიზული ორგანიზაცია (Franchise organization) (გვ. 393)
 ადმინისტრირებადი გვს (Administered VMS) (გვ. 393)
 ჰორიზონტალური მარკეტინგული სისტემა (Horizontal marketing system) (გვ. 395)
 მრავალპარტიანი სადისტრიბუციო სისტემა (Multichannel distribution system) (გვ. 395)
 შუამავლების ჩანაცვლება (Disintermediation) (გვ. 397)

მიზანი 3
 მარკეტინგული არხის დამეგება (Marketing channel design) (გვ. 398)
 ინტენსიური დისტრიბუცია (Intensive distribution) (გვ. 400)
 ექსკლუზიური დისტრიბუცია (Exclusive distribution) (გვ. 400)
 შერჩევითი დისტრიბუცია (Selective distribution) (გვ. 400)

მიზანი 4
 მარკეტინგული არხის მართვა (Marketing channel management) (გვ. 402)

მიზანი 5
 მარკეტინგული ლოგისტიკა (ფიზიკური დისტრიბუცია) (Marketing logistics (physical distribution)) (გვ. 405)
 მომარგების ჯაჭვის მართვა (Supply Chain management) (გვ. 405)
 სადისტრიბუციო ცენტრი (Distribution center) (გვ. 408)
 მრავალსახეობიანი ტრანსპორტირება (Intermodal transportation) (გვ. 411)
 ინტეგრირებული ლოგისტიკის მართვა (Integrated logistics management) (გვ. 411)
 მესამე მხარის ლოგისტიკის პროვაიდერი (Third-party logistics (3PL) provider) (გვ. 413)

საკითხავის განხილვა და გამოყენება

განსახილველი საკითხები

1. განიხილეთ მარკეტინგული არხის წევრების ძირითადი ფუნქციები.
2. შეადარეთ ერთმანეთს პირდაპირი და არაპირდაპირი მარკეტინგული არხები და განიხილეთ სადისტრიბუციო არხში არსებული მიმდინარეობები.
3. რა არის ფრანჩაიზული ორგანიზაცია? განიხილეთ მისი ტიპები და მოიყვანეთ თითოეული მაგალითი.
4. აღწერეთ სამი სტრატეგია შუამავლების რაოდენობასთან მიმართებით და განიხილეთ პროდუქტის ტიპი, რომელსაც თითოეული მათგანი შეესაბამება.
5. განიხილეთ, რა სითრულეებს აწვდებიან საერთაშორისო მარკეტოლოგები, როდესაც მარკეტინგულ არხებს სხვა ქვეყნებში ქნიან.
6. ჩამოთვალეთ და მოკლედ აღწერეთ ლოგისტიკის ძირითადი ფუნქციები. მოიყვანეთ იმ გადაწყვეტილების მაგალითი, რომელსაც ლოგისტიკის მენეჯერი იღებს თითოეულ მთავარ ფუნქციასთან მიმართებით.

საკითხების გამოყენება

1. შეიქმნეთ ჯგუფებში განიხილეთ, რამდენად უწყობს ხელს ინტერნეტი შემდეგი საცალო ვაჭრობის მალაზიების შუამავლების გაუქმებას: 1) ვიდეოკასეტების გაქირავების; 2) მუსიკალური პროდუქციის; 3) ტანსაცმლის.
2. საბიზნესმარელო საქონლის მწარმოებლები, როგორც წესი, პროდუქციის დისტრიბუციას ცალკეობით მოვაჭრეებზე ახდენენ ბიუჯეტად მოვაჭრეების მეშვეობით. თუმცა, *ვოლმარტი* პირდაპირ მწარმოებლებთან ურთიერთობს. *მენტონიელი*, *არკანზასი* (Arkansas) პირდაპირ *ვოლმარტს* ემსახურებიან. განიხილეთ რა შედეგები შეიძლება მოჰყვეს *კრაფტსა* და *პროქტერ & გემბელისთვის* ერთი და იმავე პროდუქტის პირდაპირ დისტრიბუციას ამა თუ იმ დიდი ცალკეობით მოვაჭრეთათვის და ამავე დროს იმავე პროდუქტის არაპირდაპირ დისტრიბუციას შედარებით მცირე მოვაჭრეებისათვის, ბიუჯეტად მოვაჭრეთა მეშვეობით.
3. ეწვიეთ ვებგვერდს <http://www.youtube.com/watch?v=eob532iEpa4> და უფრეთ ვიდეოსიარს „მომაგალი ბაზარი“. როგორ ფიქრობთ, რა გავლენას მოახდენს *ერ-ფა-აი-ი* (RFID) თითოეული ლოგისტიკის ფუნქციაზე? რა არის მთავარი დაბრკოლება ამ ტექნოლოგიის ასათვისებლად?

ტექნოლოგიის სამყაროში

ლუდის ჩამოსხმა მცირე, დამოუკიდებელი საწარმოს მცირე არის მცენარეობაც და ხელფეხებაც, სწრაფი კოლინი, ბუღიელი მკვლევარი, ცდლობს, მაგანოს ისეთ მეთოდს, რომლის გამოყენებითაც მალეუქმადი ლუდი დიხანს ჯაბაღის მალაზიის დახლებზე. თუ წარმატება ხვდა წილად, ლუდის მწარმოებლებს შეუძლიათ უფრო შირს გააგზავნონ თავიანთი პროდუქცია. იმ იმედით, რომ ხელი შეუწყოს შიდა პროდუქციის ექსპორტს, ბუღიების მთავრობა ახორციელებს 7 მილიონი აშშ დოლარის ინვესტიციას კვლევის სფეროში, რომლისგანაც 1.7 მილიონი ჟალბატონ კოლინის კვლევაზე მოდის. 250,000-დოლარიანი სადეგუსტაციო მანქანა, რომელიც მის დაბორატორიაში დას, ამოწმებს ლუდის ქიმიურ შემადგენლობას, რაც მკვლევრებს საშუალებას აძლევს, უფროს მწარმოებლებს, გამოიყონ ორგანული შემადგენელი ნაწილები, დაარეგულირონ ფანგბადისა და საფუარის დონეები და შეამცირონ დრო, რომელიც დღეულების პროცესში ლუდის მალად ტემპერატურაზე ყოფნას სჭირდება. მთუხვდავად იმისა, რომ პასტერიზაციისა და ჩამოსხმის

მეთოდები ისეთ ვიგანტ ლუდის მწარმოებლებს, როგორცაა *ჰინეკენი* ან *სკუერის*, ჩამოსხმული პროდუქციის ექსპორტის საშუალებას აძლევს, ლუდის მოვაჭრეები უპირატესობას უფრო ახვეწილ, კერძო ჩამოსხმის ლუდს ანიჭებენ. მაგრამ ასეთი ლუდის ტრანსპორტირება არ არის ადვილი, რადგან დრო და შისი შუქი მალე აფუჭებს. ამდენად, ის მხოლოდ ადგილობრივი დისტრიბუციისათვის თუ ივარგებს, რადგან სამ თვეში არიმატს კარგავს.

1. აღწერეთ კერძო ჩამოსხმის ლუდის სადისტრიბუციო არხი ბელგიიდან იტყენას ქალაქამდე. არხის რამდენი დონის გავლა იქნება საჭირო?
2. განიხილეთ, რა არჩევანის წინაშე დიხანს ბუღიელი ლუდის მწარმოებლები, რომელთაც სურთ გაყიდონ თავიანთი პროდუქცია აშშ-ში, თუ მკვლევრები ვერ შეძლებენ ისეთი გზების მიხედვას, რომლითაც ლუდი დახლებზე უფრო დიხანს გაემიხება.

ეთიკის სამყაროში

ეკონომიკური კრიზისიდან გამოსვლის პერიოდში დაიპაბულობა მატელების ტანსაცმლის საცალო მოვაჭრეებსა და მომწოდებლებს შორის. ადრე ცალკეობით მოვაჭრეები თითქმის ერთი წლით ადრე უკვეთავდნენ, ხოლო მომწოდებლები დიდი რაოდენობით პროდუქციის მწოდებელს სასპოიდ იავ და შედეგადად ფასებში უზრუნველყოფდნენ. ამჟამად მრავალი საცალო მოვაჭრე თავდაპირველად მცირე რაოდენობას უკვეთავს და თუ მოდელი და სტილი

მომხმარებელს მოეწონება, სწრაფად ცვლის ტაქტიკას, რომელიც ცნობილია სახელით — „დენა“. თინიჯერთა ტანსაცმლის საცალო მოვაჭრე *აეროსტალი* (Aerostale) ცდილობს დააღვიწოს, რა სახის პროდუქცია იზიდავს მცდელებს. ტანსაცმლის წარმოების სფეროში არსებული შესაბამისი მარაგების დიდი ყველთვის მინალ განსაჭვრებას, მაგრამ, როგორც ჩანს, საცალო მოვაჭრეები ამაშ უმკლავებიან.

1. განიხილეთ, რატომ ღელავენ მომწოდებლები (ანუ, ტრანსაქციონის მწარმოებლები) და საცალო მოვაჭრეები ტრანსაქციონის სადისტრიბუციო არხში. არის თუ არა სამართლიანი ის, რომ ცალკობით მოვაჭრეები მომწოდებლების მხრიდან სწრაფ რეაქ-

- ციას ეღობოდნენ? არის თუ არა სამართლიანი მომწოდებლების მხრიდან დროის მოთხოვნა?
2. არა სახის კონსულტაციის წარმოადგენს ეს არხში? შეიძლება თუ არა აქედან რაიმე სახის სარგებელი მივიღოთ?

მარკეტინგი და ეკონომიკა

ექსპედია - Expedia.com

სამოგზაურო ბიზნესის აფეთქება წარმატებით აისახება ტურისტულ შუამავლებზე. გასული რამდენიმე წლის განმავლობაში საწარმოებმა თუ კერძო პირებმა სერიოზულად გადახედეს თავიანთ ხარჯებს და ბიუჯეტების შემცირება დაიწყეს, რაც უარყოფითად აისახა სამოგზაურო ვებგვერდების ფინანსურ მდგომარეობაზე. Priceline.com ისევ დაბრუნდა თავის ტაქტიკას — „დაასახელოთ თქვენი ფასი“ და კონკურენციამაც საოცრად მოიმიატა. *ექსპედია*-ს კი, ამ დღემდე, კომპანიას, ბაზარზე თავის გადასარჩენად საკუთარი სტრატეგიის გადახედვა მოუწია. კლიენტები რომ მიეზიდა, *ექსპედია*მ გააუქმა შეკვეთის განსათავსებლად დაწესებული 10-დღიანი ვადისაზღი. ახლანა კი ჩაერთო ახალ ბრენდულ კამპანიაში, სახელად „შეკვეთავ არის და შეკვეთავ“, რომლის სამიზნესაც წმინდა დამკვეთებები წარმოადგენენ და ცდილობს მათი ერთგულება მოიპოვოს. *ფრაისლაინის* (Priceline) შედეგებით, რომელიც მხოლოდ ფასზეა ორიენტირებული, *ექსპედია*ს მიზანია, საკვების ქსელშიც იყოს მოწინავე. მას უნდა, თავი დაიმკვიდროს, როგორც სრული მომსახურების კომპანი-

ამ. ისეთ ბაზარზე, სადაც მომხმარებლები ეკონომიკურად ხარჯავენ ფულს, ასეთი მიდგომა შესაძლოა სარისკო აღმოჩნდეს. მაგრამ დღეს სამოგზაურო სფეროში გარკვეული ახალი ტენდენციები შეიმჩნევა და შესაბამისად *ექსპედია*ს შეუძლია საკმაოდ სწრაფად შეცვალოს გარკვეული საკითხებისადმი დამოკიდებულება. *ფრაისლაინის* 16%-თან შედარებით, ბოლო დროს აშშ-ის მასშტაბით მისი შეკვეთები 20%-ით გაზარდა.

1. აქვს თუ არა *ექსპედია*ს, როგორც შუამავალს, იმის ძალაუფლება, რომ მოთხოვნა გაზარდოს, როდესაც მთელი სამოგზაურო ბიზნესი ცუდ მდგომარეობაშია?
2. არის თუ არა *ექსპედია*ს მიდგომა სწორი იმ ბრენდინგსა და სარეკლამო სტრატეგიასთან მიმართებით, რომელსაც იგი იყენებს?
3. თუ ეკონომიკა ისევ სწრაფად არ გამოწვრილდება, როგორც ვარაუდობდნენ, იქნება თუ არა *ექსპედია* კვლავ წარმატებული?

მარკეტინგი სიფრებით

როგორც წესი, მომხმარებლები საცალო მოვაჭრეებისაგან და არა პირდაპირ მწარმოებლებისაგან ისეთ პროდუქციას ყიდულობენ, როგორცაა: საკვები, პარფიუმერია, კოსმეტიკა და ტრანსპორტი. ვადამთავრებულნი მწარმოებლებისა და მომხმარებლებისათვის შესაბამის ფუნქციას ასრულებენ და ზრდიან ფასს, რაც ფასეულობის მაჩვენებელია. ჩახედეთ დანართს 2, რათა პასუხი გაცეთ შემდეგ კითხვებს:

1. თუ მწარმოებელი სარეც საშუალებებს ბიუჯეტზე 2.50-ად ფიდს, რა ფასად გაყიდის ბიუჯეტზე მოვაჭრე მას ცალკობით მოვაჭრეზე იმ შემთხვევაში, თუ ბიუჯეტზე მოვაჭრეს სურს 15%-იანი მარგა გასაყიდ ფასზე დაყრდნობით?
2. თუ საცალო მოვაჭრეს სურს 20%-იანი მარგა გასაყიდ ფასზე დაყრდნობით, რა ფასად შესთავაზებს ცალკობით მოვაჭრე პროდუქციას მომხმარებელს?

კომპანიის ქეისი

ნეტფლიქსი: შუამავლის გაუქმება თუ შუამავალგაუქმებელი?

ბესიბოლის დღემდე მითამაშემ იოჯი ბერამ, რომელიც უფრო თავისი მჭიდროტყველური გამართქამეხითაა ცნობილი, ვიდრე ბესიბოლის თამაშის ხელთნებით, ერთხელ განაცხადა: „მომავალი ისეთი აღარ არის, როგორც იყო“. *ნეტფლიქსისთვის*, რომელიც მსოფლიოში უდიდესი ონლაინფილმების გაქირავების სამსახურია, მომავლის წინასწარ განჭვრეტა საკმაოდ პრობლემური და დამარწმუნებელი საკვება. *კომპანიის* საკმაოდ მნიშვნელოვან ცვლილებებს ვანიცდის იმის გამო, თუ როგორ მოხდება ფილმებისა და სხვა

სახის გასართობი პროგრამების დისტრიბუცია. ამდენად, სად აღმოჩნდება *ნეტფლიქსი*?

თუ 10 წლის წინათ შინ, კომპორტულად მოწყობილს, რამე ფილმის ვერება გინდოდა, ამის ერთადერთი საშუალება ახლი-მახლო მდებარე ფილმების გაქირავების ბუნქტიდან დისკის გამოტანა იყო. *ბლოკბასტერ* კვლავ მსოფლიოს უდიდესი გაქირავების ქსელია, რომელიც 9,000-ზე მეტ მაღაზიას ფლობს 25 ქვეყანაში და მისი წლიური გაყიდვები 4.1 მილიარდი აშშ დოლარია. მაგრამ მისი შემოსავლები რამდენიმე წლის განმავლობაში შემცირდა. მან მხოლოდ 2009 წელს 550 მილიონი აშშ დოლარი დაკარგა. *ბლოკბასტერის* ერთი აქციის ფასი 0.28 აშშ დოლარამდე დაეცა და კომპანია გაკოტრების პირას მივიდა. ეს სიმძლირიდან მიუწრში გადააწვ-

ლების ამბავი ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ ფილმების დისტრიბუციის ძველი მოდელი უნარლოდ გამოზარდა.

მიმაგრებას დაკავშირებით ერთი რამ ნათელია — ვიდეო-ფილმების გაქირავების ბიზნესს საცხა ვაუტერბოტითა და შეფერებებით. ცვლილებები ნამდვილად ხდება და ისეთი პირი უჩანს, რომ ჯერჯერობით ვითარება არ მოქსერისდება. *ეიჩ-ბი-ოუ (HBO)* (ამერიკის საკაბელო ტელევიზია) კლასიკურ სააბონენტო მომსახურებას სთავაზობს საუკეთესო ახალ ვალენტინას ერთად — *ეიჩ-ბი-ოუ* მოთხოვნით. არსებობს ასევე *რედბოქსი* — ქონსტრუქტორ *კოინსანი (Redbox – Coinstar Company)*, რომელიც დი-ვი-ს-ლენუმ ერთ დღეარად აქირავებს ავტომატების მეშვეობით 25,000-ზე მეტ მაღაზიაში, სუპერმარკეტსა და სწრაფი კვების რესტორანში. და ეს ის კომპანიაა, რომლის შესახებაც რამდენიმე წლის წინათ არავინ არაფერი იცოდა. *ჰულოუ კი* ხელმძღვანელებს ვებგვერდებისა და დამწყვეტების მივლ არამას, რომლებიც სრულმეტრეაჟიან ფილმებს, ტელეშოუებსა და კლიპებს უფასოდ აწვდიან, თუ რეკლამების ყურება სურთ.

ნეტფლიქსის რეკოლმუსია

ამ ქვისის დროს *ნეტფლიქსი* წინ-წელია მოძებნა თავისი წარმატებული ნიშა. კომპანიის ხელმძღვანელი რიდ პასტინგისი კვლავაც კარგად ჩამოყალიბებული სტრატეგიის ერთგულია. ამ სტრატეგიას მოცემული არა მარტო ის, რას გააკეთებს *ნეტფლიქსი*, არამედ ისიც, რას არ გააკეთებს. კომპანია არ მოახდენს შინაარსის კონტენტის და დისტრიბუციის ფაზიკურად ტრადიციულ მაღაზიებში სპეციალური სავაჭრო აპარატებით. პრინციპით — გადაახად თითო ჩვენებსზე, არ რეკლამს მხარდაჭერის ფორმებით. „კონტენტული ხელმოწერა ის სფეროა, სადაც ჩვენ შეგვიძლია კონკურენცია ვაწარმოოთ. ეს ჩვენი საუკეთესო მცდელობა“ — აცხადებს პასტინგისი.

ნეტფლიქსი იმის დემონსტრირებას ახდენს, როგორ შეუძლია მის მოვლეს მისწვდეს მილიონობით მაყურებელს სხვადასხვა არხის მეშვეობით. 1990-იანი წლების დამთავრების *ნეტფლიქსის* ვიდეოფილმების გაქირავების ახალ გზას მაიკაუ — ინტერნეტით არ წყველიდა ფოსტით. თვეში გარკვეული სააბონენტო თანხის გადახდის საფუძველზე, *ნეტფიქსი* ონლაინრეჟიმში შეუძლია სა-სურდელი ფილმების სიის შედგენა. შემდეგ კომპანია ამ სიიდან გარკვეულ ფილმებს აშშ-ის ფოსტით აცხადებდა. ამ მომსახურების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტია ის, რომ მისურველს შეეძლო ჰქონოდა სასურველი ვიდეოფილი რამდენ ხანაც სურდა. შემდეგ კი წინასწარ გადახდელი მომსახურების კონვერტი მას უბრუნებდნენ *ნეტფლიქსი*, რომელიც ავტომატურად უცხადებდა ფილმების მორიგ წყებას.

ნეტფლიქსის მოდელი „ფილმები ფოსტით“ ასობით, ათასობით და შემდეგ მილიონობით მაყურებელმა მიიწერა, რაც ნამდვილად ადვილი გასაძინებელია. როგორც კომპანიის ჯეკობარნა დემოკრატულ სარეკლამო კამპანიაშია ნათქვამი: ვიდეომაღაზიაში „მისასვლელად“ გზაში ფული არ დაგებარავებია, არც დადებლები და არც დადარბნებელი გადახდას არაობლობა. გარდა ამისა, უამრავი სხვა-დასხვა დახმავების (100,000-ზე მეტი) ვიდეოფილია ხელმისაწვდომი. ადვილია დაკუმენტური, იშვიათი, ძვილი თუ დამოუკიდებელი ფილმების მოძებნა. და საცაუსის იმის მიხედვით იხილი, ერთ ფილმზე რამდენი ფილმის აუბნას მოისურვებთ, ეს კი თვეში სულ რაღაც რ ლოლარს შეადგენს.

ბარადილი აჯაჟარი

მიუხედავად იმისა, რომ *ნეტფლიქსი* ამ მოდელმა სრული რევი-ლუცია მოახდინა ფილმების გაქირავების ბიზნესში, პასტინგისი ვარაუდობს, რომ მარადიული არაფერია და ნაწი წელიწადში აღ-ნაწიწილი მიდღის რეიტინგი დაიკლებს. *ნეტფლიქსი* არაწვეულ-ბრები ნიშაშია იმისა, გარკვეული სიროულიების მიუხედავად, რო-გორ ახერხებს კომპანია საქმიანობის წარმატებით წარმართვას. მის გადაწყვეტილი აქვს, კონკურენტებს ახალი ინოვაციებით აჯო-

ბოს. ამის პირველი ნიშანის ის იყო, რომ პროგრესული აზროვნების დასადასტურებლად, კომპანიამ ფილმების გაქირავების მომსახ-ურების შეცვლილება არ დაარტყა ისეთი კავადილი სახელი, რო-გორცაა, „ვიდეოტი ფოსტით“. მას კარგად ესმოდა, რომ ასეთი პერენდინგი დინამიკურ ცვლილებებს ვერ გამოიწვევდა.

ნეტფლიქსის მამ ინოვაციის გაკვილებით მეტი წარმატება მო-ჰვეა, ვიდრე მის 3 წლის წინანდელ წამოწყებას — *ინსტანტ ვიჩი (Instant Watch)*, რომელიც მის წევრებს საშუალებას აძლევდა, ვი-დეოფილმები სწრაფად გადაეთავთინებინათ კომპიუტერთი და ამისთვის ყოველთვიური საწვეური გადასახადი იყო დაწესებული. თავდაბირველად არჩევანი ერთუ მოდელი იყო — სულ რამდენ-იმე ათასი ფილი — და ისინი არც ხარისხით გამოირჩეოდა. მაგრამ *ნეტფლიქსი* თანდათან ძალისხმევას არ იშურებდა და ახლა ვიდეო-ფილმის 17,000-ზე მეტი ფილი და ტელეშოუ მოიპოვება. გარდა ამისა, ტექნოლოგური პროგრესის წყალობით, მსურველებს ვი-დეოფილმების ყურება უკვე მაღალი ხარისხითა და სრული ეკრანის ეფექტით შეუძლიათ.

მიმხმარებლის სურვილის უფრო მეტად დაკმაყოფილების ტენ-დენციების გამო, პასტინგისმა კარგად დაინახა, რომ *ნეტფლიქსის* ზრდა-განვითარება შეიზღუდებოდა, თუ ფილმების მხოლოდ კომპიუტერული და ლეპტოპების მიაწვდიდა. ამდენად, მან შექმნა სპეციალური გუნდი, რომელსაც დაავალა ისეთი მექანიზმის შექმნა, რომელიც მაყურებელს დაეხმარებოდა პირდაპირ, ტაქტიკურად და სა-ვარძლიდან ადგილის გარეშე გადმოქვანს სასურველი ფილი. *ნეტ-ფლიქსის* მთავარი ფინანსური შენვეერი ბარი მაკაართი იხსენებს, რომ პასტინგისი იმდენად იყო შესწობილი ამ ვეგმით, რომ მას მხო-ლოდ *ფელის* მავალის თუ შევადარებთ. მაგრამ როგორც კი საქმე პრობლემის საჯაროდ გამოტანაზე მიდგა, *ნეტფლიქსის* ხელმძღ-ვანელებს ვინება გაუნათდა, მაკაართი იხსენებს: „გავვიდით თუ რა დავაგმართა? ვინ წარბოდიხვას არა ვაკვს იმაზე, რა არ ვიცით ამ ბიზნესის შესახებ“. *ნეტფლიქსის* ტელეგადამცემი მექანიზმი ახლა უკვე ხელმისაწვდომია, მაგრამ *ნეტფლიქსმა* იგი პატარა ელექ-ტრონულ კომპანია როგორ გადალუცია.

კრიტიკულ მომენტში პასტინგისმა და მისმა გუნდმა გაიაზრა, რომ ისინი სწავა დისტრიბუციის პუნქტებში უნდა გადასულიყვნენ. მათ გადაწყვეტილება მიიღეს, რომ გავილებით მომუშაოთ იქნე-ვად ისეთ ექსპლექტითან დაკავშირება, რომლებიც უკვე ვიდენენ პოპულარულ მოწყობილობებს. *ნეტფლიქსის* სჩქარეს უმეტეს. მისი ყველა *ექს-ბოქსი (xBox)*, *ფლეისთეიშონი (PlayStation)* და *Wi* ოჯახის კინოფილმად გადაიქცა. ოჯახის ყველა წევრს შეეძლო ესარგებდა *ნეტფლიქსის* ვიდეოფილით. იმავეს ვიდეოფილი *ბლუ-რეი (Blue-ray)* დი-ვი-დე ფილმებისა და ტვიფი დი-ვი-ვი-ტრებით (TiVo DVR).

პასტინგისი კომპანიის მომავალ ასევე ხედავს ვებთან დაკავ-შირების ტელევიზიაში. მას სჯერა, რომ 5-10 წელიწადში მაყურე-ბლები და ეკრანთან ისეთივე ინტეგრაცია შეძლებენ, როგორც პლატასთან. „მხოლოდ დელეგირების თითის დამჭერთ გამოე-ძახებთ ფილმებს, არჩებთა და ვებგვერდებს“. ეს გარკვეულწოდ ხდება კიდევაც. *სონის*, *უი-ჯის* და *ვიზი*ის ტელევიზორები არ-სიცხობს სწრაფი დათავთინების რეჟიმს, მხოლოდ აშშ-ის ვებ-ვერებების მისამართებით. 2013 წლისათვის მოლოანა, რომ ვებ-ვერებების უკვე 500 მილიონი ასეთი მოწყობილობა იქნება მიერთებული და *ნეტფლიქსი* საერთაშორისო მასშტაბით კიდევ უფრო გაავრცელებს.

ტელევიზორებთან, დი-ვი-დე მოწყობილობებსა და სათამაშო პლატფორმებთან ერთად, *ნეტფლიქსი* მოილოდინო ტელეფონების სამკარგოზეც შედის. იგი მიმხმარებელს უკვე სთავაზობს ფილმების სწრაფ ყურების პროგრამას *ვიზიფონ ვორ 7-ს* და *ფელის აიპედს* და *აიფონს*. მალე ელანა ახალი მობილური პლატფორმების შემოღე-ბას, უკვე აღნდობისა წავლით.

სურათების გამახვილება მომხმარებელზე

ბლეკპასტრის ფინანსური მდგომარეობის შესუსტებასთან ერ-თად, *ნეტფლიქსის* მდგომარეობა გაუმჯობესდა. მისი წევრების

რაოდენობა 12 მილიონზე მეტია, ხოლო წლიური შემოსავალი სამი წლის განმავლობაში 70%-ით გაიზარდა და 1.7 მილიარდი გახდა. მიუხედავად 130%-ით იმატა. 2 წელზე ნაკლებ პერიოდში *ნეტვლეის*ს აქციის ფასი 20 დოლარად და 118-მდე გაიზარდა. ეს ჩანდება ინვესტიციებიდან 500%-ით მიღებული დივიდენდების მათთვის, ვინც თავის დროზე შეიძინა აქციები. ასეთი შედეგები კიდევ უფრო მეტად სანაქებო გლობალური ეკონომიკური კრიზისის პირობებში. პასტიჩისა აცხადებს: „25%-იანი ზრდა ვეკონდა მაშინაც, როდესაც ეკონომიკა ვითარდებოდა და ახლაც, როცა კრიზისია“.

პასტიჩის არანაირი განზრახვა არ აქვს, რომ შეანელოს სვლა. და ეს მხოლოდ სადისტრიბუციო პუნქტებს არ ეხება. დინამიკური მასტიჩისი აქტიური პოლიტიკა ჩაბნეული, რომ მაყურებლებს დადებითი ემოციები აღუძრას. „ადამიანების უმეტესობა კვირამი დრო ან ორ ფილმს უყურებს. თვეში ალბათ მხოლოდ ერთხელ თუ შეხვდებიან კარგ ფილმს. იმის დადგენა, რომელი ფილმის ყურება ღირს, ძალიან ძნელია. ჩვენ სწორედ იმას ცდილობთ, რომ *ნეტვლეის*ზე ნაწახი ყოველი მეორე ფილმი თქვენთვის სასაიამოო აღმოჩნდეს. რაც უფრო მეტად ვაზერებთ ამას, მით უფრო მეტად ვაზარებთ ადამიანებს“.

*ნეტვლეის*ს წინაშე საკმაოდ რთული ამოცანა დგას. მისი

კონკურენტები მიწოდების სხვადასხვა მეთოდს იყენებენ, მაგრამ მოჭრილი საფასურად (8.99 აშშ დოლარი თვეში) მეტიდრო უზიზრო რაოდენობის ფილმების მიღება და კომპიუტერთან, ტელევიზორს და სხვა ვებგვერდებთან დაკავშირებულ მოწყობილობებთან წყვილი *ნეტვლეის*ს ნამდვილად ნათელ მომავალს ჰპირდება.

კითხვები მსჯელობისთვის:

1. შეეცადეთ მაქსიმალურად სრული სახით წარმოგიდგინოთ ფასეულობა ათაჯკვი *ნეტვლეის*თვის შინაარსის შექმნიდან — მაყურებელამდე.
2. რა გავლენას ახდენს *ნეტვლეის*ზე შოპიზონტალური და ვერტიკალური კონველიტი?
3. როგორ ახერხებს *ნეტვლეის* მისი სადისტრიბუციო ფუნქციების მეშვეობით მიმხმარებელისათვის მეტი ფასეულობის შექმნას?
4. როგორ ფიქრობთ, რა საფრთხეები ემუქრება *ნეტვლეის*ს მომავალში?
5. შეინარჩუნებთ თუ არა *ნეტვლეის*ს წარმატებას მომავალში? ახსენით თქვენი პასუხი.

ქართული ბიზნესსიგნაისი



IDB BORJOMI
GEORGIA

**კომპანია IDB ბორჯომი
საქართველო**

2008 წელს მსოფლიო ფინანსური კრიზისი ვეგლა ქვეყნის მოწინავე ინდუსტრიას შეეხო. გამონაკლისს არც IDB ბორჯომი საქართველო იყო, რადგანაც მისი ბიზნესკონცეფციის ერთ-ერთ წამყვანი მიმართულება პროდუქციის ექსპორტია. ფინანსურმა კრიზისმა გავლენა მოახდინა კომპანიის პარტიციპირების, ანუ მისი სტრატეგიული მიზნის ეკონომიკაზე. იგულისხმება: ბალტიისპირეთის ქვეყნები, უკრაინა (ამ პერიოდში ვრიენა გაუფასურდა), ყაზახეთი (ინფლაცია მოხდა), აშშ და დასავლეთის ქვეყნები. ამის გამო IDB ბორჯომი საქართველოს გაყიდვების მაჩვენებლები იმ ტემპით არ იზრდებოდა, როგორც მენეჯმენტს ჰქონდა დასახული. მეტაბოლურების გამოსაწორებლად, კომპანიის ვენერაული დირექტორის ბრძანებით შეიქმნა ანტიკრიზისული ჯგუფი. მისი წევრები იყვნენ როგორც სხვადასხვა დეპარტამენტის დირექტორები, ისე ცალკეული რეგიონი თანამშრომლები. შემუშავდა „ბრენდის გაყიდვების ზრდის სტრატეგია“, რომლის მიმართულებებაც დაისახა ქართული მინერალური წყლის ბიზინესი საქმიანობა ბაზრებზე გაყიდვების გაზრდა და ახალ ბაზრებზე გაყვლა.

ბორჯომი და კომპანია IDB ბორჯომი საქართველო

ბორჯომი თანამედროვე საქართველოს ეროვნულ საეკონომიკურ იქტა, რომელიც მსოფლიოში ქვეყნის იდენტურობის ერთ-ერთ სიმბოლოდ აღიარა.

ბორჯომის ხეობა თბილისის დასავლეთით, 2 საათის გზაზე, გეოგრაფიულად უნიკალურ ადგილას მდებარეობს. იგი მირის ქვეშე წყაროების სიმრავლით გამოირჩევა. მინერალური წყალი ბორჯომი დაბალღირებულ ორი აბაზო წლის წინ აღმოაჩინა. ამ

დროიდან მას არა მხოლოდ წყურვილის მოსაძებავად, სამკურნალოდ იყენებენ. ამის დასტურია მე-20 საუკუნის დასაწყისში აღმოჩენილი 7 ქვის აბაზანა, რომელიც არც ერთ წლითაღივლებს პირველი ათასწლეულის დასაწყისის ჩინი დათარიღებულია.

ბორჯომის წყლის უნიკალურ თვისებებზე მე-19 საუკუნის დასაწყისში კვლავ გამაზვილდა უკრადღება, რაც 1890 წელს ქალაქ ბორჯომში ჩამოსასხმელი ქარხნის გახსნითა და ბორჯომის წყლის საწარმოო წესით ჩამოსხმით დაკავრდინდა. იმ დროს ბორჯომის წყალს მუქ მწვანე ბოთლებში საითაოლ, ხელით ასრამდენ, ლუქადუნენ და უსაფრთხო ტრანსპორტირების მიზნით სპეციალურ თივის ჩაჩენაზე ახვედნენ. ქარხნის წარმოების მოცულობა ყოლიდან წლამდე იზრდებოდა. 1913 წელს 9 მილიონ ბოთლსაც კი მიადწინა. უკვე საბჭოთა პერიოდში აშენდა N2 ჩამოსასხმელი ქარხანა და გაიზარდა დამატებითი ჭაბურღილები. 80-იან წლებში ბორჯომის ბოთლებმა გაყიდვებმა 400 მილიონ ბოთლს მიაღწია. პირველი საბატილი დიდიხმით ქართულმა მინერალურმა წყალმა ბორჯომში 1907 წელს ბელგიის ქალაქ სპაში გამართულ საერთაშორისო გამოფენაზე მოილო.

1990 წლისთვის ბორჯომის ჩამოსხმას და რეალიზაციას 20 სხვადასხვა ურთიერილი სუბიექტი ცდილობდა. ამასთან, გაიზარდა პროდუქციის ფალსიფიკაციის მაჩვენებელი. 1995 წელს ბიზნესმენებმა იმუქა ხაზარაქემ და ბადრი ჯაფარიძემ დასავლური და ქართული ინვესტიციების დაზმარებით დააარსეს „Georgian Glass and Mineral Water Company“ — დღევანდელი IDB ბორჯომი საქართველო, რომელმაც 1997 წელს საქართველოს მთავრობის მიერ ჩატარებული ტენდერით მოიგო. ტენდერი ითვალისწინებდა ბორჯომის მინერალური წყლის ექსკლუზიურად მოპოვებაზე წარმოებასა და სახელწოდება ბორჯომის გამოყენებაზე ლიცენზიის 10 წლიანი გადამცემს.

1997 წლიდან კომპანიამ ერთ-ერთ მთავარ მიმართულებად რუსეთი აირჩია და სწორედ ამ ქვეყანაში განაგებია რა შესაბამისი სტრატეგიები ბაზრებზე არსებული პრობლემების გადაჭრასა და გაყიდვების გაზრდის კუთხით. ერთ-ერთი ყველაზე რთული პრობ-

ლმა ფალსიფიცირებული პროდუქცია იყო, რომლის მოცულობაც 1997 წელს რუსეთის ბაზარზე გაყიდული *ბორჯომის* 95%-ს შეადგენდა. ამ პრობლემასთან ბრძოლის დროს სხვადასხვა მარკეტინგული აქტივობები განხორციელდა, მათ შორის:

- მოსკოვში ოფისის გახსნა, რომელიც ზედამხედველობას გაუწევდა *ბორჯომის* დისტრიბუციას რუსეთში
- ბიოთის დოზისანი შეცვლა — ბოთლებზე 5 დამცავი საშუალების განთავსება, მაგალითად, ხრახინიანი თავსახურის გამოყენება; ამ დროს გამოჩნდა ბოთლებში რიმის დატოვებულება და ა.შ.
- პრომოქციები, რომლის დროსაც მომხმარებლებს აჩვენებდნენ, როგორ მზადდებოდა ფალსიფიცირებული *ბორჯომი*
- ბირთაზე სუპერმარკეტებთან პირდაპირი კონტრაქტების დადება
- უწყვეტი კონტროლი — საცალო მოვაჭრეებისა და დარღვევების აღმოჩენისას შესაბამისი სანქციების დაწესება
- სარეკლამო კამპანია *იბოვე ხუთი წუთის* სანქციულად, რომლის მიზანაც იყო მომხმარებლისთვის ნამდვილი *ბორჯომის* ბოთლის ფალსიფიცირებულისაგან გარჩევა ესწავლებინა
- კამპანია *ბაბუშკო*, რომლის დროსაც ფალსიფიკურად დატრეინინგებული უქსისონერი ქალბატონები დადიდნენ მალაზიებში და ფალსიფიცირებული ბოთლების აღმოჩენისას რეკავდნენ შესაბამის სამსახურებში.

ყოველდღე ამან შედეგი გამოიღო და ფალსიფიცირებული *ბორჯომის* წილმა ბაზარზე საგრძნობლად იკლო. 2005 წლისთვის ფალსიფიკაციის პრობლემა პრაქტიკულად აღმოიფხვრა და მისი წილი ბაზარზე 1%-ზე ნაკლებს შეადგენდა.

2002 წელს შეიქმნა საერთაშორისო კომპანია *IDS Borjomi International* (დღეს-იღ) და აღმოსავლეთ ევროპაში ყველაზე მსხვილი მინერალური წყლის მწარმოებელი ფაბრიკა, რომელსაც მოქვიანები გაეყვანა და რუსული და უკრაინული მინერალური წყლის მწარმოებლები:

- უკრაინული მინერალური წყლის ბრენდები: *მორშინსკაია*, *ბორჟომსკაია*, *ტრუსკავცკაია*, *სტარა ბორჯომი*, *ალიასკა*, *სოროჩინსკაია* და სხვა
- ორი რუსული ბრენდი — *სეტითი ისტონიკი* და *ედელვასი*
- ორი ქართული ბრენდი: *ბორჯომი* და *ბორჯომის წყაროები*, რომელსაც მოვიანები დამატება *ბაკურიანი*, *ლიკანი* და *მეტარბი*.

2005 წელს მინერალური წყალი *ბორჯომი* გაყიდვების მოცულობით რუსეთის ფედერაციის ბაზარზე ყველაზე კარგად გაყიდვადი ბრენდების სამეულში შევიდა.

დღეს ქალაქ ბორჯომში ორი (N1 და N2) ჩამომსხმელი ქარხანა მუშაობს. ორივე ქარხანა ლიდერია მინერალური წყლების ინდუსტრიაში — წარმოებული პროდუქციის მოცულობით, ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვით, უახლესი აღჭურვილობითა და მაღალ საერთაშორისო სტანდარტებთან მისადაგებული წარმოების პროცესით.

N1 ჩამომსხმელ ქარხანაში იწარმოება მხოლოდ *ბორჯომი* მინისა და პლასტიკის ბოთლებით. N2 ჩამომსხმელ ქარხანაში კი იწარმოება *მეტარბი*, *ლიკანი*, *ბორჯომის წყაროები* და *ბაკურიანი* პლასტიკის ბოთლებით.

● პროდუქციის წარმოება თანამედროვე ევროპულ ავტომატიზებულ ტექნოლოგიურ ხაზებზე მიმდინარეობს. მათი სიმძლავრე კომპანიას საშუალებას აძლევს, სრულად დაძლიოს ის მოთხოვნა, რაც შიდა და საექსპორტო ბაზრებიდან შეიძღის. ორივე ქარხანაში მცარად დამტკიცებული პროცედურის შესაბამისად და გარკვეული პერიოდულობით მიმდინარეობს მზა პროდუქციის სახისის კონტროლი, რისთვისაც ქარხანაში უამრავი მინერალური წყლის კომპონი და მკარბოლოგური დამკვირვებელი მუშაკები არიან. 2007 წელს ცნობილია საერთაშორისო სასერთო-

ფიკატო კომპანია *Bureau Veritas*-მა ჩაატარა ჩამომსხმელი ქარხნების აუდიტი, რის შედეგადაც ქარხნებს კვების პროდუქტების უსაფრთხო და ხარისხიანი წარმოების საერთაშორისო სერთიფიკატი — ISO 22000 მიენიჭა. კომპანია *IDS ბორჯომი საქართველო* იმ პერიოდისთვის მინერალური წყლის კატეგორიაში პირველი კომპანია იყო დღეს-იღ მასშტაბით, რომელმაც ეს სერთიფიკატი მოიპოვა. მოვიანებით კომპანიაში მოიპოვა ISO 9001 და 17025.

2011-2012 წლებში *ბორჯომის* ჩამომსხმელ ქარხანებში წარმოებული პროდუქციის რაოდენობამ გადააჭარბა 2006 წლამდე, ანუ რუსეთის ბაზრის დაკარგვამდე არსებულ მონაცემებს. ● **სურათზე 12.6** მოყვანილია კომპანიის წარმოების მაჩვენებლები, რომლის თანახმად, 2012 წელს კომპანიაში ჩამოსახს 140 მილიონი ლიტრი, რაც 2005 წლის მაჩვენებელზე დაახლოებით 30 მილიონი ლიტრით მეტია.

კომპანია *IDS ბორჯომი საქართველო* ბრენდები

ბოთლში ჩამოსხმული მინერალური წყლის ბაზარი ორ ტიპად იყოფა — გაზიანად და უგაზოდ, რომელთა ძირითადი რეაქტივაცია საცალო ვაჭრობის სასურსათო ობიექტებსა და *HORECA*-ში (HO — hotel, RE — restaurant და CA — cafe) ხორციელდება. ასევე არსებობს ორგანიზაციებსა და სხვა წესის გამოსაყენებლად 19-ლიტრიანი უგაზო წყლის დისპენზერები.

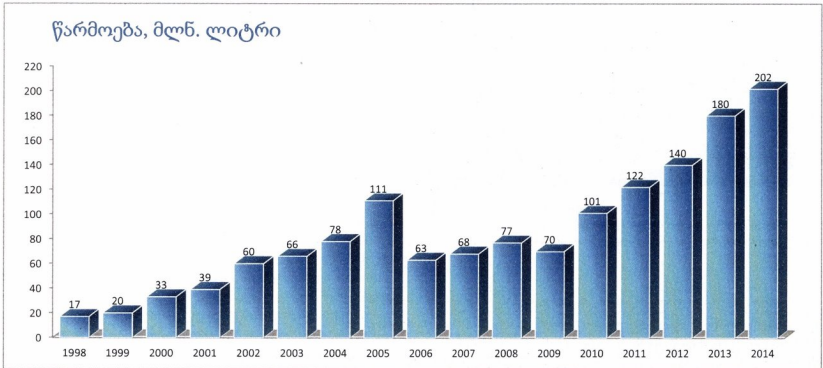
იმისათვის, რომ ეფექტურად მოემსახუროს მყიდველთა ფართო სპექტრი, კომპანია წარმოდგენილია ხუთი ბრენდით: *ბორჯომი*, *ლიკანი*, *მეტარბი*, *ბაკურიანი* და *ბორჯომის წყაროები*. მათი მინერალური შემადგენლობა განსხვავდება, რაც საშუალებას იძლევა, კომპანიაში სხვადასხვა მიზნობრივი ბაზრის გვემოყვადო დააკმაყოფილოს.

მინერალური წყალი *ბორჯომი* ვულკანური წარმოშობის უნიკალური მინერალური წყალია. ის არა მხოლოდ კლავს წყურვილს, არამედ წმენდს ორგანიზმს მაცხე წიდებისაგან, აძლიერებს იმუნოციტებს, ამაღლებს ორგანიზმის საერთო ტონუსსა და აცილებს სიმძიმის უსალოვნო შეგრძნებას. საერთაშორისო ანაბრუზი იგი ყველაზე ცნობადი ბრენდი კომპანიის პორტფელშია. *ბორჯომის* ექსპორტული მოხილვის 41 ქვეყანაში ხორციელდება. 2005 წელს საქართველოს გაზიანი მინერალური წყლების ბაზარზე *ბორჯომის* ვარდა, მისი პირდაპირი კონკურენტი *ნაბელავი* ფუნქციონირებდა. ორივე ბრენდის მიმართ არსებული ლოიალობა განპირობებული იყო იმ ფაქტით, რომ, *ბორჯომს*ც და *ნაბელავს*ც მათთვის დამახასიათებელი ეკითხი გამოირჩევა და მათი დიფერენციაციას მომხმარებელი ახდენდა. იმ დროს ჩატარებულმა მარ-



● თანამედროვე კვლევების შედეგად გახდა *ბორჯომის* მომხმარებელთა კომუნიკაციის სტრატეგიის საფუძველი. პოპულარიზების ჩამოყალიბებასთან ერთად, შეიჩრა კამპანიის შესაფერისი სლოგანი: გათავისუფლდი ზედმეტისაგან!

● სურათი | 12.6 კომპანიის წარმოების მოცულობა ლიტრებში



კეტინგულმა კვლევებმა გამოავლინა, რომ მინერალური წყლის მომხმარებელთა 26% მზად იყო ახალი მინერალური წყალი გაეცინევა, რომელსაც ბორომისგანაც განსხვავებული გემო ექნებოდა. ამ კვლევებიდან გაკეთდა დასკვნა, რომ მინერალური წყლის ბაზარი მზად იყო სიახლისთვის. ახალი ბრენდის შესვლას ბაზარზე, უპირველესად, მიზნად უნდა დაესახა კონკურენტი ბრენდისთვის პოზიციების წარმოება და კომპანიისთვის ბაზრის წილის გაზრდა.

შესაბამისად, კომპანია *IDS ბორომში საქართველომ* 2007 წელს ბაზარზე გამოიშვა მინერალური წყალი *ლიკანი*. სხვა მინერალურ წყლებთან შედარებით, *ლიკანს* თიფიდანვე განმასხვავებელი ნიშან-თვისებები ჰქონდა:

- სიმაწიუმის, კალციუმისა და კალიუმის უნიკალურ ნაკრებს წარმოადგენს, რაც განაპირობებს მის რბულ, მსუბუქ და სასიამოვნო გემოს. ამით იგი გამოირჩეულია კონკურენტებისგან და საუკეთესო საშუალებაა წყურვილის მოსაკლავად და გასაგრილებლად.
- გამოირჩეულ პოზიციონირებას ბაზარზე ხაზს უსვამს სლოგანით: „ლიკანი ცოცხალი მინერალუბის ძალა“
- ბოლის თანამედროვე დიზაინი და უფრო დიდ ზომა (მინერალური წყალი თავდაპირველად აქციის რეჟიმში 1,25 ლ ბოლით იყო დობილი)
- და ფასი — 1 ლარი

ლიკანის გაყიდვებმა პირველივე თვეებში ყოველგვარ მილოდინს გადააჭარბა. კომპანიამ *ლიკანის* ბაზარზე პოზიციონირებისა და გაყიდვების ხელშეწყობისთვის თავიდანვე გამოირჩეული სარეკლამო კამპანია აწარმოა. ● *ლიკანის* სარეკლამო რეკლამი ყოველთვის გამოირჩეულა კრეატიულობით, ამასთანავე საქართველოს ბაზარზე პირველად იყო გამოყენებული შედარებითი რეკლამირების ტექნიკა.

2011 წელს გატარდა აქტიური სარეკლამო კამპანია, სახელწოდებით *დაკარგე ცოცხალი მინერალუბი*, ხოლო 2013 წელს სპეციალურად *Myrvidoe*-სთვის დამზადდა *ლიკანის* ვირსული რეკლამა, რომელიც პრაიდის რეკლამის საერთაშორისო ფესტივალზე ფინალისტა შორის მოხვდა. რეკლამა პირველივე დღეს 100,000-მა მაყურებელმა ნახა.

საქართველოში უგაზო მინერალური წყლების ძალანი მცირე არჩევანი იყო. პირველად *IDS ბორომში საქართველო* მხოლოდ



● პროდუქცია თანამედროვე ევროპულ ავტომატიზებულ ტექნოლოგიურ ხაზებზე ინარმოება. მათი სიმძლავრე კომპანიის საშუალებას აძლევს, სრულად დაძლიოს მისთვის, რაც მიდა და საექსპორტო ბაზრებიდან შემოსილ.

ბორომის წყაროებს, პრემიალური სვემენტისთვის გამოიხსნულ უგაზო მინერალურ წყალს აწარმოებდა. ჩატარებული კვლევების შედეგად, ცნობილი გახდა ბაზრის მოთხოვნა — ბაზრის აკლდა წყალი, რომელიც ხელმისაწვდომი იქნებოდა ფართო მასებისთვის, ანუ ელირებოდა უფრო ნაკლები, ვიდრე არსებული პროდუქტები.

IDS ბორომში საქართველო კვლევების გამოირჩეოდა ნოვატორობითა და ბაზრის საჭიროებებზე მორგების პოლიტიკით. შესაბამისად, გადაწყდა წარმოებაში ვაშეუბოლოვი ახალი უგაზო წყალი, სახელწოდებით *ბაკურიანი*, რომელიც მსუბუქად დასალევი და გამოირჩეული გემო აქვს. სახელწოდების არჩევისას გეოთვალისწინებს არა მხოლოდ ბრენდის სახელი, არამედ წყლის წარმოშობის ადგილიც. ბრენდის წარმატება წყლის გემოსთან და შესაბამისობასთან ერთად, ბოლის თანამედროვე და ლამაზმა დიზაინმა განაპირობა.

IDS ბორომში საქართველო ბაკურიანის ბრენდით ცდილობს საქართველოში ბუტილირებული წყლის მომხმარებლის კულტურა განავითაროს. ბრენდი თავისი სარეკლამო კამპანიით აკეთებს აქტენტს, რაოდენ მნიშვნელოვანია დაბალი მინერალიზებული



● ლიკიანის სარეკლამო რგოლები კრეატიულობით გამოირჩევა.

წყლის ყოველდღიური მიწმარება ადამიანის სხეულში წყლის ბალანსის შესანარჩუნებლად და გარეგნული სილამაზისთვის. ბაკურიანი 2011 წლიდან უგაზო წყლების ბაზრის უდავი ლიდერია და ამ ტენდენციას დღესაც აგრძელებს. დღისათვის ბაკურიანს უგაზო წყლის ბაზრის 44% უჭირავს.

ბაკურიანი და ბორჯომის წყაროები ე.წ. უგაზო, დაბალმინერალიზებული ნატრალური წყლებია. ისინი ოსტეოპოროზის რისკის მინერალური კომპლექსითაა გაჯერებული. ბაკურიანი შეიცავს მინერალუბის კომპლექსს, რომელიც ადავდებს ორგანიზმში წყლის ბალანსს და პოზიციონირებული, როგორც ახალგაზრდობის და სილამაზის შემანარჩუნებელი წყალი. ბორჯომის წყაროები საქართველოს ბაზარზე ერთადერთი არმიალური ქართული წყალია, უპირველესად, მისი უნიკალური წარმოშობის დამსახურებით და, მეორედ, იგი პირველი ქართული წყალია, რომელიც მომხმარებელს კომპანიამ მინის ბოთლით შესთავაზა.

პროდუქციის წარმოება ისეთი შეფუთვით და, რომელიც ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტის მოთხოვნებს აკმაყოფილებს:

- პირადი მოხმარების — 1 ლიტრზე დაბალი ლიტრაჟის მქონე ბოთლები;
- სახლის (ოჯახის) მოხმარების — 1.5ლ;
- ე.წ. Bulk (ორგანიზაციებისათვის) — 2 ლიტრის ლიტრაჟი — 3ლ; 5ლ
- HOD (ბინაზე და დაწესებულებებში მსახურის სერვისი) 19-ლიტრის (ბაკურიანი)

თითოეული სივრცის კომპანიამ შექმნა ბრენდისთვის დამახასიათებელი ბოთლი და ეტიკეტი.

ადგილობრივი ბაზარი

2006 წლის 5 მარტს რუსეთის მომხმარებლის უფლებთა დაცვისა და კეთილდღეობის ფედერალურმა სასწრაფომა აკრძალა საქართველოში წარმოებული პროდუქციის (მათ შორის, ბორჯომის) რეალიზაცია რუსეთის ტერიტორიაზე. ამის შედეგად კომპანიამ საექსპორტო გაყიდვების 60% დაკარგა.

მიუხედავად შექმნილი პრობლემებისა, IDS ბორჯომი საქართველომ განაგრძო ზრუნვა განვითარებასა და გაფართოებაზე, მან გადაწყვიტა:

- უფრო აქტიურად ემოქმედა საქართველოს ბაზარზე
- ევოცა ახალი საერთაშორისო ბაზრები — მოუხდინა ბაზრების დივერსიფიკაცია
- შეექმნა ახალი სადისტრიბუციო-სარეკლამო სტრატეგია.

ადგილობრივ ბაზარზე კომპანია IDS ბორჯომი საქართველოს

ექტივას დროის სხვადასხვა მონაკვეთში სხვადასხვაგვარი იყო. 30-იან წლებში საქართველოში სხვა მინერალური წყლის ჩამომსხმელი კომპანია არ არსებობდა და ბორჯომის ბაზრის 100% ჰქონდა დაკავებული. თუმცა, რუსეთის დიდი ბაზრის განვითარებასთან ერთად, კომპანიამ ვერადლება მასზე გადაიტანა. ამას მოჰყვა ის, რომ ადგილობრივ ბაზარზე გაჩნდნენ კონკურენტები, გაზიანი სასმელების სექტორში ერთი მსხვილი კონკურენტი, უგაზოში კი — ორი. 2006 წლისთვის კომპანია საქართველოს ბაზრის მხოლოდ 30%-ს ფლობდა. თუმცა, ეს 30% კომპანიის მთლიანი გაყიდვების 15%-ს უტოლდებოდა.

რუსეთის ბაზრის დაკარგვით კომპანიამ გაყიდვების 60% დაკარგა, რის შემდეგაც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულება ადგილობრივი ბაზრის განვითარება და ამ ბაზარზე სერიოზული პოზიციების დაკავება გახდა. შემუშავდა მარკეტინგული ვეგმა, რომელიც მოიცავდა გადაწყვეტილებებს მარკეტინგული კომპლექსის ყველა ელემენტში.

ახალი სეგმენტების ასათვისებლად კომპანიამ გამოუშვა ორი ახალი ბრენდი — ლიკიანი და ბაკურიანი, რომლითაც განსხვავებული გემო აქვთ. 2008 წლიდან კომპანიამ დაიწყო მუშაობა ბორჯომის რებრენდინგზე, ჩატარდა კვლევები და 2010 წელს, ბრენდის 120 წლის ობილექტ ბორჯომი ახალი ბოთლით გამოუშვა. შედეგად მივიღეთ ბრენდი თანამედროვე შეფუთვით. ამით ბორჯომისთვის ახალი, წარმატებული ეტაპი დაიწყო. მიუღი წლის განმავლობაში მედიის სხვადასხვა არხზე ახალი მესიჯის მატარებელი სარეკლამო კამპანია ბორჯომის სრულიად ახლებურად და თანამედროვედ წარმოაჩენდა. ყოველივე ამან დადებითი შედეგი გამოიღო გაყიდვებსა და ბრენდის საიმიჯო მახასიათებლებზე. გაყიდვების გაზრდის მიზნით, რეკლამულად ტერიტორიებზე სხვადასხვა აქცია უშუალოდ სავაჭრო ობიექტებში. დიდი ყრადღება



● 2010 წელს, ბრენდის 120 წლის ობილექტ ბორჯომი ახალი ბოთლით გამოვიდა. ამით ბორჯომისთვის ახალი, წარმატებული ეტაპი დაიწყო.

დაეთმო აგრეთვე სავაჭრო ობიექტებში კომპანიის პროდუქტების განათსების ადგილების შერჩევას.

ამასთან, 2006 წლის შემდეგ საქართველოში დაინერგა ერთიანი ფასის პოლიტიკა. ეს გულისხმობს საქართველოს მიერ ტერიტორიულ ერთიანი ფასისა და მარკის შენარჩუნებას, რაც მუდმივი მონიტორინგით ხორციელდება.

იმისათვის, რომ კომპანია მუდამ იყოს საქმის კურსში, რა ხდება ბაზარზე, იგი საერთაშორისო საკონსულტაციო კომპანიების დახმარებით რეგულარულად ატარებს მარკეტინგულ კვლევებს, ე.წ. ბრენდ თრეკინგს, საცალო ვაჭრობის აუდიტს და სხვა სამომხმარებლო კვლევებს.

ამ ყველაფრის შედეგად კომპანია *IDS ბორჯომი საქართველო* საქართველოს ბაზრის 52%-იანი წილი მოიპოვა. აღსანიშნავია, რომ 3 წლის განმავლობაში საქართველოს ბაზარი სტაბილურად, მკვირ ტემპებით (2-3% წელიწადში) იზრდებოდა. ყველაზე დიდი ზრდა 2010 წელს აღინიშნა, რაც უწყვეტად ცხელი მარკეტინგი იყო განპირობებული. 2012 წლისთვის საქართველოს ბაზარზე მინერალური წყლის მილიანი მიცეულობა დაახლოებით 100 მილიონ ლიტრს შეადგენდა.

საერთაშორისო ბაზარი

რუსეთის ბაზრის დაკარგვის შემდეგ საჭირო გახდა სხვა ბაზრების ათვისება. კომპანიაში შეიმუშავა სტრატეგია, რომლის მიხედვითაც ქვეყნები დაიყო არსებულ სტრატეგიულ (SE), პოტენციურ სტრატეგიულ (SP), განვითარებად (D) და ახალ ბაზრებად (N). თითოეული ტიპის ქვეყნისთვის მისადაგებული იყო შესაბამისი მარკეტინგული აქტივობები, რომელთაც ხელშედი ამა თუ იმ საერთაშორისო ბაზრის პოტენციალის, მოთხოვნების, განვითარების გზებისა და სამომავლო აქტივობების დადგენა-განხორციელება. ახალ ბაზარზე შესვლამდე ტარდება შესაბამისი მარკეტინგული კვლევები, რომლის მიზანია — ბაზრის პოტენციალისა და იმის დადგენა, რამდენად მიზნადგვლია კომპანიის პროდუქცია მომხმარებლისთვის (გემური თვისებებით, ბრენდის ელემენტებით). აგრეთვე სად შეიძლება სატყეო პარტიის შტაბი. მუშაობის დასრულებას შემდეგ კომპანია კონკრეტულ ბაზარზე შედგის გადაწყვეტილებას იღებს. თუ საერთო დადებითად გადაწყდა, მაშინ ეს ქვეყნა განვითარებადი ბაზრების ჯგუფში გადაინაცვლებს. ამ დროს კომპანია სხვადასხვა სავაჭრო და ბრენდ-აქტივობებს ახორციელებს. თუ მარკეტინგულმა ლინსისებებმა გაამართლა განვითარებად ქვეყნებში და გააყიდვებმა სწრაფად დაიწყო ზრდა, ეს ქვეყნა პოტენციურ სტრატეგიულ ქვეყნების ჯგუფში გადადის. განსხვავებულია გაყ-

იდების მოცულობის მხოლოდნი სხვადასხვა საერთაშორისო ბაზრისგან. ზრდად კომპანია ერთი შეხედვით არამომხილველ ბაზრებზეც შედის, რათა დაფაროს ზონა გაზარდოს.

ბორჯომის პროდუქცია უკვე შესულია ევროპის ქვეყნებში: გერმანიაში, ესპანეთში, საბერძნეთში, იტალიაში, პორტუგალიაში, კვიპროსში, ირლანდიაში, ნიდერლანდებში, შვეიცარიაში, ბელგიაში, ჩეხეთში, ბულგარეთში და პოლონეთში. მართალია, ამ ქვეყნებში *ბორჯომის* რეალზაცია დიდი მოცულობით არ ვამოიერება, მაგრამ საამაყო ის ფაქტი, რომ ქართული ბრენდი ასეთ დიდ ბაზრებზე არის წარმოდგენილი.

დაფარვის ზონის მასშტაბებთან გამომდინარე, ყველა საერთაშორისო ბაზრისთვის ერთიანი მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება არარეალური და არაპრაქტიკულია, ვინაიდან ქვეყნები სხვადასხვა განვითარების დონეზე არიან და ასევე განსხვავებულია მათი ისტორიულ-კულტურული ღირებულებები. ბრენდის განვითარებისთვის სხვადასხვა ქვეყანაში შექმნილი შესაბამისი მარკეტინგული კამპანია, თითოეულ ქვეყანაში კომპანიის წარმომადგენელი ადგილზე ახდენს მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავებას. მთლიანი სტრატეგია, თითოეული აქტივობის შინაარსი და ბიუჯეტი წინასწარ, სათავი ოფისთან შეთანხმებით მტკიცდება.

საფასო პოლიტიკას კომპანია სხვადასხვა ქვეყანაში თავის დისკრეტორებს და სუბდისტრიბუტორებს ათავსებებს. ერთიანი ფასის პოლიტიკის მონიტორინგი შემდეგი საშუალებებით ხდება:

- კომპანია ყიდულობს საერთაშორისო საკონსულტაციო კომპანია *ნილსენის* მონიტორინგის მონაცემებს;
- კომპანიაში არის შიდა აუდიტის დეპარტამენტი, რომელიც ქვეყნების მიხედვით უშუალოდ ადგილზე ამოწმებს სიტუაციას;
- თვითონ სავაჭრო წარმომადგენლები თავიანთ ქვეყნებში აკონტროლებენ პარტიზონების მიერ ნაკისრი ვალდებულებების შესრულებას და ცდილობენ ერთიანი ფასის შენარჩუნებას.

ერთი ფასის შენარჩუნება რთულია დიდ ქვეყნებში, ოქცე და დისკრეტორი ყველა მსხველ ქვეყანაში სრულად იღებს პასუხისმგებლობას გასაცემ ფასზე, სუბდისტრიბუტორის გასაცემ ფასზე და მაქსიმალურად აკონტროლებს დახლის ფასს.

დისტრიბუციის სტრატეგია

ბორჯომის, როგორც სამომხმარებლო პროდუქტის წყარომოხვეტი კომპანია, წარმატება დიდად არის დამოკიდებული მის მიერ დაგეგმილი და განხორციელებული დისტრიბუციის სტრატეგიაზე. ამ საკითხის აქტუალობას ზრდის ის ფაქტი, რომ *ბორჯომის* პროდუქცია საქსუბოტროლ 41 ქვეყანაში გააქვს. ამდენად, მისი მიდგომა დისტრიბუციისადმი განსხვავებულია სხვადასხვა ქვეყანაში. 2006 წლამდე კომპანია მხოლოდ პროდუქციის პრომოუტის ახორციელებდა, დისტრიბუცია-გაყიდვას კი სხვა, დამოუკიდებელი კომპანიები ახდენდნენ. 2006 წლის შემდეგ მონდა გაყიდვების პოლიტიკის გადახედვა, რის შედეგადაც უძეტივ ბაზრებზე კომპანია მსაკუთარი სადისტრიბუციო კომპანია დააფუძნა.

საპარტოლო

კომპანია თავისი პროდუქციის დისტრიბუციას სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა გზით ახორციელებს. მისი დისტრიბუციის სტრატეგია განსხვავდება საქართველოში და არსებულ თუ პოტენციურ სტრატეგიულ ბაზრებზე. განსხვავდება ასევე ის ფუნქციები, რასაც სხვადასხვა ქვეყანაში მომუშავე დისტრიბუტორები ასრულებენ. 2006 წლამდე კომპანიის დისტრიბუციის ერთადერთი სტრატეგია სხვადასხვა ქვეყნის დისტრიბუტორებისთვის პროდუქციის მიყიდვა იყო, ამის შემდეგ კომპანია არანაირ ფუნქციაში არ ეწეოდა. ახლა კი კომპანია ცდილობს, გააკონტროლოს პროდუქტი ქარნიდან — დახლამდე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გაყიდვები მთავრდება არა მაშინ, როდესაც კომპანია გადაცემს პროდუქტს დისტრიბუტორს, არამედ მაშინ, როდესაც მომხმარებელი იყიდის პროდუქტს საცალო მოვაჭრის დახლიდან.

● კომპანია *IDS ბორჯომი საქართველო* ყოველი ბრენდისთვის მისთვის დამახასიათებელი ბოილი და ეტიკეტი შექმნა.



2006 წლის მოვლენების შედეგად კომპანიამ გადაწყვიტა, რომ მიმავალ სტრატეგიაში ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემები საქართველოს ბაზარზე უნდა ყოფილიყო. აუცილებელი იყო, რომ *IDS ბორჯომის საქართველოს* დაგეგმუქვანი დასტურება ამ ინფორმაციაზე და ისეთი ბიზნესმოდელი ჩამოყალიბებოდა, რომელიც მის გრძელვადიან, მდგრად და ძლიერპოზიციას უზრუნველყოფდა.

2006 წლამდე გაყიდვების ლეპარტამენტის შემადგენლობაში მხოლოდ 4 კაცი შედიოდა, რომელთა ერთადერთი ამოცანა იყო, გაიხიო, შეერჩიათ და კონტრაქტი გაეფორმებინათ სადისტრიბუციო კომპანიებთან, რომლებიც საქართველოს სხვადასხვა რეგიონში განახორციელებდნენ კომპანიის პროდუქციის დისტრიბუციას-გაყიდვას. თანაც მათი ფუნქცია მოაგრდებოდა მათში, როდესაც სუპერკონტრაქტორი დისტრიბუტორები ქაზრინდან გატანდნენ პროდუქციას. ხოლო შემდგომ და ფორმირდა როგორც განაწილებოდა პროდუქცია საქართველოს ტერიტორიაზე, აღარ აქონებოდადნენ. მაშინ კომპანიის კონტრაქტის საფუძველზე ოთხმდე დამოუკიდებელ სადისტრიბუციო კომპანიასთან უქონდა ერთიანობა. 2006 წელს კომპანიაში მომხდარმა ცვლილებებმა ამ სისტემის ცვლილების აუცილებლობა განაპირობა.

უპირველეს ყოვლისა, შეიცვალა მენეჯმენტი. საბოლოო მიზნის მისაღწევად აუცილებელი იყო უფრო მდიდრი გაყიდვების დეპარტამენტის ჩამოყალიბება, რაც მცირე დროში გახდა შესაძლებელი. დეპარტამენტი 20 თანამშრომლამდე გაიზარდა და მათი ფუნქციების არაეფექტუა გაფართოვდა. მაკალითად, დეპარტამენტი, მერინდაზინგის ფუნქცია, რომელსაც პროდუქციის ვიზუალიზაცია და ქსელში განთავსება ევალება. ამასთან, შექმნა აუდიტის სამსახური, რომელიც აკონტროლებს სადისტრიბუციო ქსელს საქართველოში — არის თუ არა კომპანიის პროდუქცია წარმოდგენილი ამ მოთხოვნების მიხედვით, რომელიც ახალმა მენეჯმენტმა ჩამოყალიბდა.

ამ პერიოდში მოთხოვნა სადისტრიბუციო კომპანიების მიმართ ძალიან მარტივი იყო — არ უნდა ყოფილიყო საავტორო წერტილი, სადაც კომპანიის პროდუქცია არ იქნებოდა შეტანილი. არსებული სადისტრიბუციო კონტრაქტორი კომპანიების საქმიანობის მონიტორინგისა და შესწავლის შედეგად აღმოჩნდა, რომ არცერთი კომპანია არ იყო სახარბიელი მდგომარეობაში. პროდუქცია, თითოეულ დისტრიბუტორის ტერიტორიაზე, ძალიან ცოტა საცაღად მიიქცებოდა იყო წარმოდგენილი. 2007 წელს *IDS ბორჯომის საქართველოში* 20 სადისტრიბუციო კომპანიიდან რვას შეუწყვიტა კონტრაქტი.

2006-2007 წლებში შემუშავდა მარკინდაიზინგის სტანდარტები. საავტორო ობიექტები დაიყო ოთხ კლასად: ე.წ. *პორტაჯი* (HoReCa — Hotel, Restaurant, Cafe) — სასტუმროები, კაფე-ბარები და რესტორნები, თანამედროვე საავტორო ობიექტები — სადაც მომხმარებელი თავად მოისმის პროდუქციას, ტრადიციულ საცაღად ობიექტებზე — სადაც დახლსმილმა მომსახურე პერსონალი ემსახურება მომხმარებელს და საბითუმო ვაჭრობის ობიექტებზე. თითოეული-ისთვის კომპანიამ შეიმუშავა განსხვავებული, მათზე მორგებული ვაჭრობის პრინციპები და საფასო პოლიტიკა. მაკალითად, საცაღად ვაჭრობის ობიექტებზე *IDS ბორჯომის საქართველოს* დაიდა ვაგულენა აქვს, ვინაიდან *ბორჯომის* მოთხოვნად პროდუქცია და საბითუმო მომხმარებელი მას მაღალბაში ითხოვს, რაც ხელდა არ არის ასე სასტუმროებისა და რესტორნების შემთხვევაში. შესაბამისად, განსხვავებული ვაჭრობის სტილი, მოლაპარაკებების წარმოება, ფასი და სხვა მსგავსი გადაწყვეტილებები. ასევე კომპანიაში შეიქმნა სტანდარტები, როგორ უნდა იყოს წარმოდგენილი მაკიკონ-დანადგარები, სად და რა ფორმით უნდა განთავსდეს პროდუქცია და როგორ უნდა იყოს მარკინგული პრომოციული-ოთითოეულ საავტორო ობიექტზე. დისტრიბუტორებს კომპანიამ მაკკარად მოსთხოვა ზემოხსენებული სტანდარტების დაცვა. კომპანიის ერთ-ერთი მოთხოვნა იყო ისიც, რომ *IDS ბორჯომის საქართველოს*

პროდუქციის მთლიანი ასორტიმენტი ყოფილიყო წარმოდგენილი ყველა საავტორო ობიექტში. კომპანიის მხრიდან დაწესდა ობიექტების რეგულარული შემოწმება და კონტროლი. ამ ყველაფერს მოსვავა რეალბიზაციის მანქნელების ყოველდღიური ზრდა.

2010 წლის მიერ ნახევარში გადაწყდა, რომ *IDS ბორჯომის საქართველოს* შეექმნა კომპანია — *IDS ბორჯომის თბილისი*, რომელიც თავად დაიწყო და დისტრიბუციის თბილისში (სადაც საქართველოს გაყიდვების 50%-ზე მეტი მოდის). ამ კომპანიამ 2011 წლის ობიექტიდან მიხილი თბილისის მასშტაბით დაიწყო ოპერირება. პირველივე დღიდან იყო შესამჩნევ გაყიდვების ზრდა. უმტკიცუნეული მოხდა განაწილების კონტრაქტული ვერტიკალიზაციის სისტემიდან კორპორაციულ ვერტიკალურ სისტემაზე გადასვლა. 2012 წლის თებერვალში — *IDS ბორჯომის თბილისმა* დისტრიბუცია დაიწყო რუსეთისა და გარდაბანში და მოიცავა კახეთის ნახევარი. 2013 წელს *IDS ბორჯომის თბილისის* ფილიალი გაიხსნა აჭარაში. 2014 წელს კი დამატება ფილიალი ქვემო ქართლიში. *IDS ბორჯომის თბილისის* დაფუძნებისათვის ერთად შეიცვალა მენეჯის სტილი. *IDS ბორჯომის თბილისის* ტრადიციული დამაინჟინერებელი, პერსონალითან მამართებით, დისტრიბუციის ფუნქციების შესრულებისას, არსებობს სამი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომლის გათვალისწინების შემთხვევაში წარმატება გარანტირებულია. პირველი — იმის ცოდნა, თუ რა არის გადაკეთებული; მცირე — საავტორო წარმომადგენლებისთვის მოტივაციის სწორად შექმნა და მესამე — მათი საქმიანობის კონტროლი. ჩვენ წარმატებულად შეგძენით ამ სამი ფაქტორის განხორციელება. ჩამოვიყვანეთ სპეციალისტი, რომელმაც ტრენინგეა ჩაუტარა კადრებს, მათ უზუსტად შევასწავლეთ, რა სტრინდები კომპანიას მათგან. როგორც აღვნიშნე, ამ ჩამონათვალში მოტივაცია ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია. ამიტომაც ჩვენ შევექმნით საქართველოში უნიკალური მოტივაციის სისტემა. მათ იცანთ, რომ ხარისხობრივ მანიქრემული შემუშავება დამოკიდებულია, რაზეც, თავის მხრივ, ავტომატურად მიამბულია კომპანიის ბრუნვა. რაც უფრო მაღალია ბრუნვა, მით მეტია თანამშრომლის ხელფასი. ასევე ვატარებთ ყოველთვიური დაჯილდოების ცერემონიას, სადაც კომპანია ავლენს პირველ და მეორე ადგილებს გასულ საუკეთესო საავტორო წარმომადგენლებს. მესამე არის კონტროლი. ჩვენი ვეყვის ტვიტორების განვითარების შესაქვრები, რომლებსაც, კონტროლის გარდა, განვითარებაც ევალებათ. ასევე, მათ ევალებათ ჩვენი კადრების შეფასება, ვინ შესარბილია გეგმა, ვინ უნდა მიიღოს ნიუზი, ვინ არა და ა.შ.“

რუსაიში

რუსეთის ფედერაციაში *ბორჯომის* დისტრიბუცია ხორციელდება კომპანია *IDS Borjomi International*-ის შემადგენლობაში შემავალი კომპანიის *IDS ბორჯომის* რუსეთის მიერ, რომელიც *IDS ბორჯომის საქართველოს* გულკულუზური პარტნიორია რუსეთის ტერიტორიაზე. შესაბამისად, კომპანია პროდუქციის მხოლოდ ექსპორტზე უშვებს, ხოლო რუსეთის ტერიტორიაზე *ბორჯომის* დისტრიბუცია — გაყიდვისთვის საჭირო ყველა ოპერაციას ეს კომპანია ახორციელებს.

ნარკომადამფლობელი სტატუსიშუალ ბაზარზე: რუსაიში, შპკარანა, ბაქოურაში და ბაქოურაში

საექსპორტო ბაზარზე ბერენს განვითარების რამდენიმე ეტაპი აქვს. პირველ ეტაპზე, როდესაც პროდუქტი უცხო ბაზარზე შედის, მას რელიზების დისტრიბუტორი უკეთებს და მისი ძირითადი მიზანია დისტრიბუციის აწევა, ასევე რევიტინგის და ძირითადი კვლევისათვის ათვისება. მოვლენებით, როდესაც ქვეყანაში გაყიდვების სტეკრეაფილი არეული და არსებული ბაზრის წილი იზრდება, დისტრიბუტორის შესაძლებლობები ვეულ ამკაცოვდება *IDS ბორჯომის* მოთხოვნებს და ბაზრის ვეულ პოტენციალს. ასევე ერთი დღის წესრიგში წარმომადგენლობის გახსნის საკითხი დგება.

კომპანია *IDS ბორჯომის საქართველოში* წარმომადგენლობითი 2004 წელს უკრანიაში (*IDS ვეკუველი*), 2009 წელს პოლტისპირეთის

ქვეყნებში (*IDS ბორჯომი ევროპა*) და 2010 წელს ბულორუსში (*IDS ბორჯომი ბელ*) გახსნა. ● სათავო ოფისი წარმომადგენლობაზე სისტემატურად ახორციელებს მონიტორინგს. წარმომადგენლობა რეგულარულად აწვდის ინფორმაციას სათავო ოფისს ბაზრის ტენდენციებისა და არსებული ცვლილებების შესახებ. სათავო ოფისი აკონტროლებს საფასო პოლიტიკას და მარკეტინგულ აქტივობებს.

კომპანიის ვეგმა, სტრატეგიულ ბაზრებზე წარმომადგენლობები გაეხსნა, წარმატებული აღმოჩნდა. ამ სტრატეგიულ ბაზრებზე გაყიდვების მაჩვენებელი რამდენჯერმე გაიზარდა.

ბორჯომმა ბალტიისპირეთში ზონის განსაზღვრულად ვილიოუსში დააფუძნა კომპანია, რომელიც კონტინირებას უწევს მის საქმიანობას სამ ქვეყანაში: ლატვიაში, ლიტვასა და ესტონეთში. ე.წ. რეგიონული კომპანია მუშაობს ყველა საკითხზე, მარკეტინგისა და გაყიდვებით დაწეული, ლოგისტიკური ფუნქციებით დამთავრებული. ბალტიისპირეთის ქვეყნების ბაზრებზე შესვლის მომენტში ბრენდ *ბორჯომს* კარგად იცნობდნენ და მათ განსაკუთრებული დამოკიდებულება ჰქონდათ არა მხოლოდ კონკრეტული პროდუქტის, არამედ ზოგადად ქართული პროდუქტის მიმართ. ამ ქვეყნებში მძლავრად არის განვითარებული სავაჭრო ქსელი და ფაქტობრივად მთელ ბაზარს ფარავს. შესაბამისად, ეს ქსელი პირობებს თავად კარნახობს იმპორტიორებსა და ადგილობრივ მწარმოებლებს. აქედან გამომდინარე, *ბორჯომს* პირდაპირი კონტრაქტები აქვს დადებული სავაჭრო ქსელთან. სწორად დალაგებულმა სადისტრიბუციო სქემამ გაყიდვების მოცულობის ზრდაზე დადებითად იმოქმედა. *ბორჯომს* უკუერყენციას ამ ბაზარზე ძირითადდ ევროპალი ბრენდები უწევენ.

ახია

კომპანიაში ონლაინრეჟიმში მოახერხა იაპონიაში პარტნიორებთან უთიერთობის დაწყება და კონტრაქტის გაფორმებაც კი. თუმცა იაპონიაში არსებობს ლეგენდა საქართველოს შესახებ. ამ ლეგენდის თანახმად, მოსოვლითში ყველაზე დიდგარძელი ხალხი საქართველოში ცხოვრობს და ამის მიზეზი ქართული წყალი, კაკალი, რძის პროდუქტები და თაფლია. იაპონელები დიდ ყურადღებას უთმობენ ჯანსაღი ცხოვრების წესსა და ჯანსაღ კვებას. *ბორჯომის* დაღვალავი შრომითა და ზემოთ ხსენებული ფაქტორის გათვალისწინებით ქართულმა მინერალურმა წყალმა ნელ-ნელა მთიკიდ ფეხი იაპონიის ბაზარზე. იაპონელ პარტნიორებს „ქართული სახლის“ გაკეთების სურვილი გაუწნდათ, თუმცა ეს მომავლის პროექტია.

წარმატებთან ერთად, იყო ზოგიერთი ბაზარზე შესვლის რამდენიმე წარუმატებელი მცდელობაც. მაგალითად, სამხრეთ კორეაში, ავსტრალიაში და ახალ ზელანდიაში.

2013 წელი

სავაჭრო გარემო მუდამ ცვალებადია, იცვლება ეკონომიკური ვითარება, ბაზრის დემოგრაფიული შემადგენლობა, ტექნოლოგიური შესაძლებლობები, მომხმარებლების მოთხოვნები და ა.შ. თითოეულ ცვლილებას კომპანიისათვის ან სიძნელეები მოაქვს, ან შესაძლებლობები. 2012 წელს საქართველოს პოლიტიკურ-ეკონომიკურ გარემოში მომხდარმა ცვლილებებმა 2013 წელს შესაძლებელი გახადა *ბორჯომის* პროდუქტის შესვლა რუსეთის ბაზარზე. ფაქტია, რომ რუსეთის ფედერაციაში *ბორჯომი* დიდი იპოველართა ისტორიის დახალხს იგი მონატრებული აქვს.

რუსეთის ბაზარზე დაბრუნებით კომპანიის მენეჯმენტის წინაშე ბევრი გადასაწყვეტი საკითხი ზარდა. დღეს კომპანიისთვის ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევაა, რომ კომპანია რესურსების თითქმის 100%-ს მოაოვეებაზეა გასული. რუსეთის ბაზარზე შესვლა და ამ „ოქროს საბაღის“ ეფექტურად გამოყენება კი სწორ გადაწყვეტილებებს მოითხოვს წარმოების, დისტრიბუციისა და მარკეტინგის დარგში.

კითხვები მსჯელობისთვის:

1. იმსჯელოთ პირდაპირ დისტრიბუციასა და სადისტრიბუციო კომპანიათა თანამშრომლობას შორის არსებულ განსხვავებებზე, პლუსებზე და მინუსებზე.
2. თქვენი აზრით, მენეჯმენტის მიერ მიღებული რომელი სტრატეგიული გადაწყვეტილება იყო ყველაზე მნიშვნელოვანი სადისტრიბუციო არხებთან დაკავშირებით?
3. თქვენი აზრით, რა არის *ბორჯომის* ბრენდის მთავარი კონკურენტული უპირატესობა ქართულ ბაზარზე?
4. პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის რომელ ეტაპზეა *IDS ბორჯომის* საქართველოს ბრენდები: *ბორჯომი*, *ბორჯომის წყაროები*, *ბაკურიანი*, *ლიკანი*, *მეტარბი*?
5. *IDS ბორჯომის* საქართველოს ბრენდებიდან, რომელი 2-ის მომხმარებელთა სეგმენტი განსხვავდება ერთმანეთისგან რადიკალურად?

● **სხრილი | 12.1** სტრატეგიული ბაზრების მოცულობითი წილი წარმომადგენლობის გახსნამდე და გახსნის შემდეგ

	წარმომადგენლობის გახსნამდე	წარმომადგენლობის გახსნის შემდეგ	წარმომადგენლობის გახსნამდე	წარმომადგენლობის გახსნის შემდეგ
ქვეყანა	მოცულობითი წილი		თანხობრივი წილი	
უკრაინა	0.6	2.2	3.0	9.3
ბალტიისპირეთი		3.8	5.2	12.1
ბელორუსია	0.7	2.2	2.8	8.2