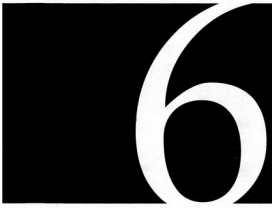


ნაწილი 1: მარკეტინგისა და მარკეტინგული პროცესის განსაზღვრება (თავი 1-2)

ნაწილი 2: მიყვადებისა და საჯარო სივრცის გაგება (თავი 3-6)

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

ნაწილი 4: მარკეტინგის სფეროს გაგების გაერცელება (თავი 18-20)



# ბიზნესბაზრები და ბიზნესგაყიდვლის

## ქსევა

**თავის მოკლე მიმოხილვა** მე-5 თავში განვიხილეთ მომხმარებლის ქცევა და ის ფაქტორები, რომლებიც მასზე ახდენენ გავლენას. წინამდებარე თავში – იმავე საკითხებზე ბიზნესმიყვადელთან მიმართებით ვიმსჯელებთ. ბიზნესმიყვადელი ის, ვინც ყიდულობს საქონელსა და მომსახურებას იმისათვის, რომ საკუთარი პროდუქცია ან მომსახურება აწარმოოს ან სხვების მიერ წარმოებულ თვითონ გაყიდოს. იმ კომპანიებმა და ორგანიზაციებმა, რომლებიც საკუთარი პროდუქციის მარკეტინგს ბიზნესკლიენტებისათვის აწარმოებენ, მომგებიანი ურთიერთობები უნდა დაამყარონ მათთან უმაღლესი დონის ფასულობათა შექმნით.

### ბონგი: პროდუქციის მიყვადე ორგანიზაციებისთვის – პასუხისმგებლობა და უდიდესი რისკი

**რ**ოტორც წესი, ახალი ავტომობილის ყიდვა საკმაოდ დიდ დროსა და მიყვადელის მხრიდან ჩართულობას მოითხოვს. სანამ ადამიანი გადაწყვეტს, რომ 15000 აშშ დოლარს გადაიხდის მანქანაში, იგი დიდ დროს უთმობს ინტერნეტით ინფორმაციის მოძიებას, რეკლამების ყურებას, მეგობრებთან ან გაყიდვების კონსულტანტებთან საუბრებსა და დილერებთან მრავალჯერ მისვლას, რათა შეადაროს მანქანების სხვადასხვა მოდელი ან საკლდეო მართვა შესარჩევად. ახალი მანქანები საკმაოდ ძვირად ღირებულია და სანამ იყიდ, კარგად უნდა დაფიქრდ.

წარმოიდგინეთ, რომ ხართ კომპანია *ოლ ნიპონ აერაილისის* (All Nippon Airways (ANA)), იაპონიის სიდიდით მეორე ავიაბაზების თვითმფრინავების შესყიდვის უფროსი წევრი. თქვენს გუნდს გამოუყვეს 5 მილიარდი აშშ დოლარი და დაეკალს 50 ახალი თვითმფრინავის შერჩევა და შექნა. თუ შევადარებთ თქვენ მიერ მანქანის ყიდვის გამოცდილებას, აღმოჩნდება, რომ ეს თითქმის იგივე სიტუაციაა, ოღონდ, განსხვავება ის არის, რომ თვითმფრინავები, ავტომობილებს მსგავსად, არ არის ჩამოწრივებული დილერის ვიტრინებში. მიუხედავად ახლის გერ მიხვალთ, რომ საბურავი შემოწმობთ ან სასინჯად მართით, გარდა ამისა, ვაკლემბით დიდი თანხას იხდით.

ასეთ შემთხვევაში, სანამ თითო თვითმფრინავში 150 მილიონ აშშ დოლარზე მეტს გადაიხდის, *ოლ ნიპონ აერაილისის* შესყიდვების უცვლელი კომპანიის საჭიროებისა და ბაზარზე არსებული შემოთავაზებების საკმაოდ შრომატევადი შეფასებას ასრულებს. წარმოიდგინეთ, რა სახის კლდეა, შეფასება, განხილვა, კამათი სდევდა თან ასეთი მულტიმილიარდიანი გადაწყვეტილების მიღებას. *ოლ ნიპონ აერაილისმა* საბოლოოდ გამოაცხადა, რომ

წინამდებარე თავს ვინცერთ კიდევ ერთი ნამყვანი ამერიკული კომპანია *ბონგი (Boeing)*, რომლისთვისაც ორგანიზაციებთან ურთიერთობის მარკეტინგის სახე „ბიზნეს-ბიზნესისთვის“ ჩვეული პრაქტიკაა. ამ ავიაციანტიის წლიური შემოსავლიდან 60 მილიარდ აშშ დოლარზე მეტი დიდ ორგანიზაციებზე – კომერციული ავიაბაზებზე, საჰაერო ტვირთის გადაზიდვებასა და სამაგისტრო და სამხედრო სფეროს მიყვადლებზე მოდის. თვითმფრინავების მიყვადე დიდი ორგანიზაციული მიყვადელებისათვის უროლოდ განსხვავდება მომხმარებლებისათვის მანქანების სთუ ფლოტაპარატების მიყვადისაგან, რადგანაც რისკი აქ ძალზე მაღალია.

იგი შეიძენდა 50 *ბონგი 787 დრიმლიანერს*. შემდეგ კომპანიამ გამოითქვა სურვილი, შეესყიდა კიდევ 2 მილიარდი აშშ დოლარის ოდენობის ხუთი „ბონგი 777“ და ხუთი „ბონგი 767“.

რა სტანდარტის გათვალისწინებითაც არ უნდა მიყვადეთ, 2 და 5 მილიარდი აშშ დოლარი საოცრად დიდი თანხაა. თუმცა, *ბონგისთვის* ეს ჩვეული რამ არის. ერთ-ერთი ანალიტიკოსი ამბობს, რომ „დიდი“ სულაც არ არის ის სიტყვა, რომელიც *ბონგის* აღსაწერად გამოგვაადგება. კომპანია მსოფლიოში კომერციული ავიაციის წამყვანი მოთამაშეა და მისი 12 000 თვითმფრინავი დომინირებს საჰაერო სივრცეში. *ბონგის* პატარა, მაგრამ პოპულარული 737 მოდელი მრავალი ავიაბაზის მუშა თვითმფრინავია, ხოლო გეგანტური ორდონიანი 747 მსოფლიოში პირველი ავიაციის უფროსი მოთამაშეა და მისი 22 000 თვითმფრინავი დომინირებს საჰაერო სივრცეში. *ბონგის* და ავიაკანკერები, *ჩინუჯი* და სხვა შეველფრენები და F-22 — აშშ-ის უახლესი, დახვეწილი და ყველაზე ძვირად ღირებული სამხედრო გამანადგურებელი. *ბონგის* კოსმოსური ხომალდი და საერთაშორისო კოსმოსური დადგურაც კი გააჩნია. ამჟამად იგი *ნასას* (NASA) ფლოტისათვის შემდეგი თობის კოსმოსური ხომალდების განვითარებაზე მუშაობს.

**ზოგადად**, კომერციული თვითმფრინავების მიყვადე ორგანიზაციებზე საბოლოო მომხმარებლებისთვის მანქანების მიყვადის წააგავს: აუტლექტელი მომხმარებელია საჭიროების სიდრმისეული გაგება და მათზე მომრებული მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება, რაც მიყვადელს უდიდეს ფასულობას მიაჩნევს. თუმცა აქ სრულდება ამ ორ პროცესს შორის მსგავსება. *ბონგის* ძალიან ცოტა მიყვადელი ჰყვას, მაგრამ ყველა მათგანი ძალიან მსხვილი კომპანიაა. *ბონგის* მხოლოდ სამი

ძირითადი კონკურენტი, ანუ კომერციული თვითმფრინავების მწარმოებელი ჰეივს: *არბასი* (Airbus), *ლოქჰიდ მარტინი* (Lockheed Martin) და *ნორთრაპ გრამანი* (Northrup Grumman). რეაქტიული თვითმფრინავების ერთი პარტიის შესასყიდად საჭიროა გადაწყვეტილების მიმღებთა მიერ არამა მყიდველი ორგანიზაციის თითქმის ყველა დაპირებებიდან. შესაბამისად ბევრი ადამიანი ახდენს გაკვლენას ყიდვის პროცესზე. ირდევაც მანქანის მყიდველი რომელიმე ფირმის კონკურენტ ბრუნდს ირჩევს, ეს კომპანიისთვის დასანანია, *ბიზნესივთის* კი ერთი კლიენტის დაკარგვა ათუჯობით მძლიარე დილარის დაკარგვას ნიშნავს.

ვიკრად ღირებული, მაღალტექნიკური თვითმფრინავის გაყიდვა საკმარის სასაუბრისმკვებელი საქმეა. გაყიდვამდე *ბიზნის* საეკივლისტების მთელი გუნდი — გაყიდვების და დიზაინის ინჟინრები, ფინანსური ანალიტიკოსები, დამკვეთები და სხვები — ყველაფერს აკეთებენ იმისათვის, რომ ავიანაზების ბიზნისის საეკივლისტებად ჩამოყალიბდნენ. ისინი ადვენენ, რა მმარტულიანი სურს კლიენტ კომპანიის გაყაროება, როდის განახორციელებს თვითმფრინავების შეკვლას და როგორი ფინანსური მდგომარეობა აქვს. ისინი *ბიზნის* და მის კონკურენტ თვითმფრინავებს ინტენსიურ ანალიზს უტარებენ, ახდენენ ავიანაზების მარშრუტების სიმულირებას, ხარჯების დათვლას ერთ მგზავრზე და სხვა. ამ ყველაფერს იმისათვის აკეთებენ, რომ მყიდველებს დაანახონ და დაუტკიცონ *ბიზნის* ხომალდების უპირატესობა. გაყიდვების პროცესი მომავლურებლად ნელა მიმდინარეობს — პირველი მარკეტინგული პრეზენტაციიდან, პროდუქციის გაყიდვამდე შესაძლოა სამი წელიც კი გაეკრძალოს.

გარდა ამისა, თითოეული გაყიდვა მცირე ნაწილია მყიდველ-გამყიდველის უფრო დიდი ურთიერთობისა. *ბიზნის*ს ნამდვილი გამოწვევაა მყიდველის გულის მოგება მათთან ყოველდღიური თუ ყოველწლიური პარტნიორული ურთიერთობის აგებით, რომელიც დაფუძნებული იქნება საუკეთესო ხარისხის პროდუქციის მიწოდებასა და გაყიდვაზე, ასევე შემდეგ მყიდველებთან მჭიდრო თანამშრომლობაზე. როდესაც კლიენტი ყიდულობს თვითმფრინავს, იგი იმავდროულად ნდობით აიღასვე ურთიერთობებს აკალიბებს *ბიზნის*თან. კომპანიის ერთ-ერთი აღმასრულებელი დირექტორი ამბობს: „თქვენ მიერ ჩვენი თვითმფრინავის ყიდვა ქორწინებას ჰგავს. ეს გრძელვადიანი ურთიერთობაა“.

*ოლ ნაიონ ვარევისის* გადაწყვეტილება — ყვიდა *ბიზნის*ს პროდუქცია — ნაწილობრივ ეყარებოდა ამ კომპანიის მომავალ, ჯერ კიდევ გათხარაშეუბ *787 დრიმლიანების* მახასიათებლებს. თუმცა, არანაკლებ მნიშვნელოვანი იყო *ოლ ნაიონ ვარევისის* და *ბიზნის* შორის არსებული დიდი ხნის თანამშრომლობა. როდესაც *ოლ ნაიონ ვარევისმა* ეს დიდი შეკვეთა მისცა *ბიზნის*, *787 დრიმლიანები* ჯერ



იმისათვის, რომ წარმატებული იყოს კომპანიებთან გაქრობის მხრივ, *ბიზნის* ყოველდღიურად უნდა ეცადოს, მომხმარებელს ასამოყოს საუკეთესო პროდუქციის, მჭიდრო თანამშრომლობისა და ნდობის შეთავაზებით. კომპანიის ერთ-ერთი აღმასრულებელი დირექტორი ამბობს: „თვითმფრინავის ყიდვა დაქორწინებას ჰგავს. ეს გრძელვადიანი ურთიერთობაა“.

კიდევ დიზაინის სტადიაში იმყოფებოდა, *ბიზნის*ს მოდელის ერთი თვითმფრინავი აქ პრქინდა გამომშველებული და შეზღუდული. ეს *ოლ ნაიონ ვარევისის* მხრიდან დიდი ნდობის გამოცხადების მაგალითია. თანაც ეს ხუო წელზე მტკი ხნის წინ იყო და დღეს *ოლ ნაიონ ვარევისი* კვლავ ელიდება პირველი თვითმფრინავის გამოშვებას. *787* მოდელის შექმნა-განვირების თანმშელები მიეკრძაბებოდა იმაზე, რაოდენ რთულია კომპანიის მიერ მეთერ კომპანიისთვის პროდუქციის მყიდვე: როგორც მყიდველი, ისე გამყიდველისათვის. *ბიზნის*ს მის ვეგშეტი ამ რადიკალურად ახალი, საშუალო ზომის, განვირ კომერციული თვითმფრინავის გამოშვების შესახებ 2004 წელს გამაიხადება. *787*-ის ფურეულის 50% შედგება ერთი მსუბუქქქიმიური ბოჭკოსაგან, რაც ტრადიციულ დიზაინთან შედარებით გაიცლებით დახვეწილია და ამ მიოდლს მომხმარებოთა აახლებებს. თუ ამას დაეყრატებოთ ინოვაციურ რეაქტიულ ძრავებს და წინის ეკონომიის საახლებებს, *787* ზაზარზე ყველაზე მშაკება და საწვავის თვალსაზრისით ეკონომიური სამგზავრო რეაქტიული თვითმფრინავი იქნება. ამის გარდა, *787*-ის შიდა დიზაინი მგზავრის კომფორტისათვის მრავალ ელემენტს შეიცავს: 80%-ით უფრო მშეტი მგზავრობის, ფეხების გასაშლელად მტკ ადგილს, გაიცლებით სუფთა ჰაერს და გრძელვადიანი ფერის დროს მგზავრთა მწწმება-დადლოდობის შესამვირებლად უფრო მაღალ წრეებას და სიოტევეს.

რა გარეობა, არა? — ფიქრობენ კომერციული ავიანაზების მფრულებლები მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. კომპანიის პირველ წარმატება 2004 წელს დაეფიქსირდა, როდესაც აპრილი მან 5C თვითმფრინავის შეკვეთა მიიღო. ამას სწრაფად მოჰყვა სხვა კომპანიისაგან კიდევ 55 შეკვეთა და მაღალ *ბიზნის* 787-ის შეკვეთები 895 თვითმფრინავამდე გაიზარდა, რამაც იგი ისტორიულად ყველაზე სწრაფი გაყიდვე-

თვითმფრინავის მყიდვეა მსხვილი ორგანიზაციისათვის სრულიად გამსწავლებს საბოლოო მომხმარებლისათვის მანქანების ან ფოტოაპარატების მყიდველსაგან რისკი/პასუხისმგებლობა აქ გაიცლებით უფრო მაღალია.



## მიზანი 1

განმარტოე ბიზნესბაზარი და ახსენით, რთი განსხვავებება ის სამომხმარებლო ბაზრისგან.

### ბიზნესბაზარი (187-191)

## მიზანი 2

დადაგინეთ, რა ფაქტორები ახდენენ ზეგავლენას ბიზნესმიდველეს ქცევაზე.

### ბიზნესმიდველის ქცევა (191-195)

## მიზანი 3

ჩამოთვალეთ და განმარტოე ის ეტაპები, რომლებიც არსებობს ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

### ბიზნესსყიდვის პროცესი (197-199)

### ილექტრონული შეყიდვები: ინტარნეტით ყიდვა (199-201)

## მიზანი 4

რედარეთ ინტიტუტური და სამთავრობო ბაზრები. ახსენით, როგორ იღებენ ინტიტუტური და სამთავრობო ყიდვებები გადაწყვეტილებებს შესყიდვის შესახებ.

### ინტიტუტური და სამთავრობო ბაზრები (201-204)

ბის მქონე კომერციული სააპერო ხომალდი გახადა. *ბოინგი* მომხმარებელს დაპირდა, რომ 2008 წლის შუა პერიოდისათვის მისი პირველი *787* გამოვიდოდა და პირველივე წელს 109 ცალს გამოუშვებდა. იმისათვის, რომ სამიზნე რაოდენობისათვის მიეღწა, კომპანიამ ინვოცაიური, მაგრამ საკმაოდ რთული საწარმოო პროცესი შეიმუშავა.

თუმცა, პრობლემები თავიდანვე შეექმნა ახალ საწარმოო პროცესს, რასაც ორწლიანი შეყოვნება მოჰყვა. პირველი *787 დრემლიანტერა* ვერ დაასრულა 3-საათიანი საცდელი ფრენა 2009 წლის დეკემბერში და ამიტომ *ბოინგს* მისი პირველი *787* მიდელის *თლ ნიბონ ვარევისთვის* წარდგენა მხოლოდ 2010 წლის მაყურულს მოუწია.

შეყოვნებებმა მნიშვნელოვანი პრობლემები გამოიწვია როგორც მომხმარებლის, ისე თვით კომპანიისთვის და კლიენტებთან დიდი ხნის მანიძლე აგებული ურთიერთობა გამოეცხა წინაშე დაყენა. ზოგიერთმა ავიანაზმა გააუქმა შეკვეთები და *ბოინგს* 2.5 მილიარდი აშშ დოლარის ოდენობის ჯარიმების გადახდა მოუწია. თუმცა, კლიენტების უმეტესობა მაინც კომპანიის ერთგული დარჩა. *თლ ნიბონ ვარევის* მიძომენი პარტნიორი აღმოჩნდა და ბოლომდე ენლო *ბოინგს* და მის *787 დრემლიანტერს*. მეტიც, მან კიდევ 5 თვითმფრინავი დაუმატა შეკვეთას. თუმცა, ამავე დროს *ბოინგის*განმითხოვა დეტალური გეგმა იმისათვის, რომ თავიდან ყოფილიყო ავილებული სხვა მოლოდინელები და სცოდნოდა, როდის დაასრულებდა პირველი *ბოინგი 787-ის* გამოშვებას.

ბოინგმა კარგი ვაკვეთილი მიიღო ამ გამოცდლებიდან მომხმარებელთა ურთიერთობების საკითხში. ორ კომპანიას შორის პარტნიორული ურთიერთობების შემთხვევაში, ისევე როგორც მრავალ სხვა სახის ურთიერთობაში, ნილაბო მუდმივად, ყოველდღე უნდა მტკიცდებოდეს. *ბოინგის* პრემიადინტერს ამბობს: „ჩვენ, სამწუხაროდ, იმდებო გაუცრეუნი ჩვენს კლიენტებს... ვასული სამი წელი საკმაოდ რთული აღმოჩნდა ჩვენი პარტნიორებისათვის. მაგრამ ჩვენ კიდევ უფრო მჭიდრო ურთიერთობას გამოყრებთ — ეს კლდევე ერთად ასვლას წააგავს“. საბოლოოდ, განახლებული გვეგმების შესრულება და კლიენტების თვითმფრინავებით უზრუნველყოფა შერყეული ურთიერთობების გამთელების კარგი საშუალება იქნება, როგორც *ბოინგის* ერთ-ერთი თანამშრომელი აღნიშნავს: „კარგი ურთიერთობა და რეპუტაცია საუკეთესო მუშაობის შედეგია და არა დავგანებული დაპირებისა“.

## ბიზნესმიდველის ქცევა

### (Business buyer behavior)

გულისხმობს ორგანიზაციების მიერ პროდუქტის შესყიდვის ქცევას, როდესაც ისინი ყიდვლობენ საქონელს თუ მომსახურებას, იმისთვის, რომ გამოიყენონ ისეთი სხვა პროდუქტისა და მომსახურების სანარმოებლად, რომლებიც იყიდება, ქრავლება ან მიუნდება სხვებს.

## ბიზნესსყიდვის

### პროცესი

### (Business buying process)

გადწვეტილების მიღების პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ბიზნესმიდველებმა უნდა განსაზღვრონ რა პროდუქტია და მომსახურება ესაჭიროება მათ ორგანიზაციებს შესყიდვისათვის და შემდეგ მოძიონ, შეაფასონ და აარჩიონ ალტრნატიული მომწოდებლები და ბრენდები.

*ბოინგის* მოგვსადა, დიდი კომპანიების უმეტესობა თავის პროდუქტისას სხვა ორგანიზაციებზე ყიდის. ისეთი კომპანიები, როგორცაა, *ბოინგი*, *დუპონტი* (DuPont), *აი-ბი-ემი*, *კატერპილარი* (Caterpillar) და მრავალი სხვა ფორმა თავისი პროდუქტის უდიდეს ნაწილს სხვა საწარმოებსა თუ ფირმებზე ყიდის. დიდი სამომხმარებლო პროდუქტის წარმოებელი კომპანიებიც კი, რომლებიც იმას აწარმოებენ, რასაც საბოლოო მომხმარებელი იყენებს, თავიანთ პროდუქტისა ჯერ სხვა კომპანიებზე ყიდენ. მაგალითად, *ჯენერალ მელის* მრავალი ცნობილი სამომხმარებლო ბრენდის პროდუქტის აწარმოებს — მარცვლულ-ბურღულეულს (Cheerios, Wheaties, Trix, Chex), საცხობ პროდუქტებს (Pillsbury, Betty Crocker, Gold Medal-ის ფკვილი), წასახმეებელ საკვებს (Nature Valley, Pop Secret, Chex Mix), *იპოლტის* (Yoplait) იოგურტს, *ჰაგენ-დაისი* (Haagen-Dazs) ნაყინს და სხვას. მაგრამ იმისათვის, რომ ეს პროდუქტია მომხმარებელს მიყიდოს, *ჯენერალ მელის* თავდაპირველად იგი ბიოთრად თუ ცალკობით მივაჭრებ უნდა გაასალოს, ამის შემდეგ გადის იგი სამომხმარებლო ბაზარზე.

*ბიზნესმიდველის* ქცევა გულისხმობს ორგანიზაციების მიერ პროდუქტის შესყიდვის ქცევას, როდესაც ისინი საქონელს თუ მომსახურებას იმისათვის ყიდვლობენ, რომ გამოიყენონ სხვა ისეთი

პროდუქციისა და მომსახურების საწარმოებლად, რომლებიც იყიდება, ქირავდება თუ მიეწოდება სხვებს. იგი ასევე მოიცავს ცალკეობით თუ ბითუმად მოვაჭრე ფირმების ქცევას, რომლებიც საქონელს იმისათვის ყიდულობენ, რომ მიჰყიდონ ან მიაქირონ იგი სხვებს შიგნით. **ბიზნესშესყიდვის პროცესში** ბიზნესმყიდველები განსაზღვრავენ, რა პროდუქცია და მომსახურება ესაჭიროება მათ ორგანიზაციის და შემდეგ ეტაპებზე, აფასებენ და არჩევენ ალტერნატიულ მოწოდებლებსა და ბრენდებს. იმ მარკეტოლოგებმა, რომლებიც პირდაპირ კომპანიებთან ამაყრებენ კონტაქტს ამა თუ იმ პროდუქტის მათთვის მიყიდვის მიზნით, მაქსიმუმ უნდა გააკეთონ იმისათვის, რომ კარგად გაიგონ, რა არის ბიზნესმყიდველის ქცევა. შემდეგ კი ის საწარმოების მსგავსად, რომლებიც თავიანთ პროდუქციას საბოლოო მყიდველზე ყიდნიან, მათ უნდა ააგონ და განავითარონ მომგებიანი ურთიერთობები ბიზნესმყიდველებთან უმაღლესი ფასეულობის შექმნით.

**კატორის მომხმარებელი უმეტესობისათვის**  
ბიზნესბაზრები მუდმივად მუშაობს. ნივთების უმეტესობა, რომლებსაც მომხმარებლები ყიდულობენ, შექმნილია მრავალი ბიზნესი-ბიზნესისათვის გარკვევის გზით.

### ბიზნესბაზრები

ბიზნესბაზარი უზარმაზარია. ბიზნესბაზრებს სამომხმარებლო ბაზრებთან შედარებით გაცილებით მეტი ფული და საგნები სჭირდება. მაგალითად, გავისწიოთ ბიზნესსპორტსა და უფლები რაოდენობა, რომელიც საჭიროა **გუდიარის (Goodyear)** საბურავების გამოსაშვებად. ამ კომპანიას მრავალი სხვადასხვა მოწოდებელი აწვდის რეზინას, ფოლადს, მოწოდებლობა-დანაღებებს და სხვა საქონელს საბურავების დასამზადებლად. შემდგომ **გუდიარი** შუა საბურავებს ცალკეობით მოვაჭრეებზე ჰყიდის, რომლებიც შემდეგ თავიანთ მომხმარებლებზე ყიდიან მათ. ამრიგად, ბიზნესშესყიდვის მთელი ჯაჭვი კეთდება იმისათვის, რომ განხორციელდეს ერთი სამომხმარებლო შესყიდვა. გარდა ამისა, **გუდიარი** საბურავებს მანქანების მწარმოებლებზე ყიდის როგორც თავდაპირველ მოწოდებლობას, რათა მათ შეძლონ საბურავების დაყენება ახალ ავტომანქანებზე. ხოლო იმ კომპანიებზე, რომლებსაც გააჩნიათ ავტომობილების, სატვირთო მანქანების, ავტობუსებისა და სხვა ავტომობილების მთელი ფლოტი, ყიდის როგორც სათადარიგო ნაწილს.

გარკვეულწილად ბიზნესბაზარი სამომხმარებლო ბაზარს წააგავს. ორივე შემთხვევაში აქტიურად მონაწილეობენ ადამიანები, რომლებიც თვითონ ირეგებენ მყიდველის როლს და გადაწყვეტილებებს საკუთარი საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად იღებენ. მთავარი განსხვავებები, როგორც ეს **ცხრილში 6.1**-ია მოყვანილი, **ბაზრის სტრუქტურისა და მოთხოვნის, შესყიდვის ერთეულის ბუნებაში** და **გადაწყვეტილებათა ტიპებისა და მისი მიღების პროცესში**.

### ბაზრის სტრუქტურა და მოთხოვნა

ბიზნესმარკეტოლოგს, როგორც წესი, საქმე აქვს გაცილებით უფრო ნაკლებ, მაგრამ დიდ მყიდველებთან, ვიდრე სამომხმარებლო მარკეტოლოგს. დიდ ბიზნესბაზრებზეც კი, მხოლოდ ერთი-ორი მყიდველი თუ ქმნის შესყიდვების უდიდეს ნაწილს. მაგალითად, როდესაც კომპანია **გუდიარი** სათადარიგო საბურავებს საბოლოო მყიდველზე ყიდის, მისი პოტენციური ბაზარი მთელი მსოფლიოს

სხრილი | 6.1 ბიზნესბაზრის მახასიათებლები

#### ბიზნესბაზრის სტრუქტურა და მოთხოვნა

ბიზნესბაზრები შედგება შედარებით ნაკლები, მაგრამ მსხვილი მყიდველებისგან. ბიზნესმყიდველის მოთხოვნა გამომდინარეობს საბოლოო მომხმარებლის მოთხოვნიდან. მოთხოვნა მრავალ ბიზნესბაზარზე უფრო არელასტიკურია – მასზე ზეგავლენას არ ახდენს ფასის ცვლა. მოთხოვნა ბიზნესბაზრებზე სულ უფრო ხშირად მერყეობს.

#### შესყიდვების ერთეულის ბუნება

ბიზნესშესყიდვის პროცესში ერთი ორგანიზაციიდან ბევრი მყიდველია ჩართული. ბიზნესშესყიდვა უფრო მეტად პროფესიული ნიშნით შესყიდვის პროცესს მოიცავს.

#### გადაწყვეტილების ტიპები და მისი მიღების პროცესი

ბიზნესმყიდველს, როგორც წესი, უფრო რთული გადაწყვეტილებების მიღება უნებს ამა თუ იმ პროდუქტის შესყიდვის დროს. ბიზნესშესყიდვის პროცესი უფრო ფორმალურებულია. ბიზნესშესყიდვის დროს მყიდველები და გამყიდველები ერთმანეთთან უფრო მჭიდროდ მუშაობენ და ახლო და გრძელვადიან ურთიერთობებს ამყარებენ.



### ნაწარმოები მოთხოვნა (Derived demand)

ბიზნესმოთხოვნა, რომელიც გამომდინარეობს სამომხმარებლო საქონელზე მოთხოვნიდან.

მასშტაბით მილიონობით მანქანის მფლობელს მოიცავს. მაგრამ ვუდიარის ბუდი ბიზნესსაზარზე დამოკიდებულია მხოლოდ ერთი დიდი ავტომწარმოებლისგან მიღებულ შეკვეთებზე. ასევე, კომპანია *ბლექ & დეკერი (Black and Decker)* პროდუქციას — ელექტრომწიფობილობებსა და დანადგარებს გარე აქტივობებისათვის — მიიღო მსოფლიოს მასშტაბით მილიონობით ადამიანზე ყიდის. თუმცა, მან ეს პროდუქცია უნდა გაყიდოს სამი უზარმაზარი ცალკობით მოვაჭრის — *პორტლენის, ლოჯის* და *კოლმარტის* — მეშვეობით, რომელთაგან შემოსული თანხაც მისი გაყიდვების ნახევარს შეადგენს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ბიზნესმოთხოვნა **ნაწარმოები მოთხოვნა** — იგი გამომდინარეობს სამომხმარებლო საქონელზე მოთხოვნიდან. კომპანიები *ინტელ-პი* და *დელი* ვიდელეზებზე *ინტელის (Intel)* მიკროპროცესორის ნიშებს იმისათვის, რომ მათ მიერ გამოშვებული კომპიუტერები ააშენონ. თუ კომპიუტერებზე მოთხოვნა დაეცემა, იგი შესაბამისად მიკროპროცესორებზეც შემცირდება. ამდენად, მარკეტოლოგები ხშირად თავიანთი პროდუქციის რეკლამას პირდაპირ საბოლოო მომხმარებლისკენ მმარბავენ, რათა გაიზარდოს მოთხოვნა. მაგალითად, კომპანია *ჯ.დ. გორ & ასოციეისი (W.L. Gore & Associates)* თავისი პროდუქციის სტიმულირებას პირდაპირ საბოლოო მომხმარებელზე მმარბათავს.

მომხმარებელი ვერანაირ პროდუქტს ვერ შეიძინს პირდაპირ *გორ-ტექსისგან (Gore-Tex)*, მაგრამ *გორ-ტექსის* პროდუქტაზე მოთხოვნა იზრდება მაშინ, როდესაც მოთხოვნა იზრდება ამ მასალისგან შემდგომ ტანსაცმელზე. ამდენად, *გორ-ტექსი* უკეთესთა თვის პროდუქციას რეკლამას მომხმარებლისათვის, რათა მათ მიაწოდოს რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რა სარგებელს მოაქვს მის პროდუქტს. იგი ასევე ახდენს იმ ბრენდების მარკეტინგსაც, რომლებიც შეიცავენ *გორ-ტექსის* შერევას — ეს ბრენდებია: *არტ ტერაქსი (Arteryx)*, *მარმობი (Marmot)*, *ნორს ჯოსონი, ბარტონი (Burton)*, *ელ-ელ ბიანი (L.L.Bean)*. ამ ბრენდებზე ინფორმაცია იდება პირდაპირ *გორ-ტექსის* ვებგვერდზე [www.gore-tex.com/remote/Satellite/home](http://www.gore-tex.com/remote/Satellite/home). საბოლოო მომხმარებელთან ურთიერთობების გასაღრმავებლად, *გორ-ტექსი* გარკვეულ დაფინანსებასაც კი გამოყოფს და სოსოსობას უწევს ონლაინპროექტს — „მიიღე კიდევ უფრო მეტი გამოცდილება“, რომლის ფარგლებშიც მონაწილეებს შეუძლიათ ერთმანეთს გაუზიარონ საკუთარი გამოცდილება, ვიდეოფილმები, დაუკავშირდნენ გარეკესპერტებს და პარტიციპირი ბრენდებისაგან ექსპლუზიური შეთავაზებები მიიღონ. ამ და მსგავსი მარკეტინგული აქციების შედეგად, მომხმარებლები მიიღო მსოფლიოს მასშტაბით უკვე დიდი უპირატესობას ანიჭებენ ნაცნობი ბრენდის ეტიკეტს. შედეგად, ორივე მხარე — *გორ-ტექსიც* და მისი პარტიციპირებიც — მოგებული რჩება. ● მიუხედავად აღდარ აქვს, რა ბრენდის ტანსაცმელს ან ფეხსაცმელს ყიდულობი, თუ იგი დამზადებულია *გორ-ტექსის* მასალით, „თქვენს გარანტირებული ხართ, რომ ამ დასაცემლებით“.



If it doesn't say GORE-TEX® Footwear, it's not!

● ნაწარმოები მოთხოვნა: თქვენ პირდაპირ *გორ-ტექსისგან* ვერაფერი შეიძინებ, მაგრამ მისი მასალაზე მოთხოვნის გასაზრდელად, კომპანია იმ ბრენდების მარკეტინგს აწარმოებს, რომლებიც სწორედ *გორ-ტექსის* მასალით ამზადებენ პროდუქციას. საბოლოო ჯამში, ორივე მხარე — *გორ-ტექსიც* და მისი პარტიციპირი ბრენდებიც მოგებულინი არიან.

ბუერ ბიზნესსაზარს **არაელასტიკური მოთხოვნა (Inelastic demand)** აქვს. ეს იმას ნიშნავს, რომ კომპანიის მრავალი სახის პროდუქტზე ფასის ცვალებადობა არ ახდენს მნიშვნელოვან შეცვლას საერთო მოთხოვნაზე. განსაკუთრებით მოკლევადიან პერიოდში. ტყავის ფასის დაცემა ვერ გამოიწვევს იმას, რომ ფეხსაცმელის მწარმოებლებმა შეისყიდონ უფრო მეტი ტყავი, თუ ეს არ განაპირობებს ფეხსაცმლის უფრო დაბალ ფასებს, რაც თავის მხრივ, გაზრდის მომხმარებელთა მოთხოვნას ფეხსაცმელზე.

დაბოლოს, ბიზნესსაზარზე ბუერი **მერყევი მოთხოვნა (Fluctuating demand)**, ორგანიზაციებისათვის განკუთვნილ მრავალ საქონელსა და მომსახურებაზე მოთხოვნა უფრო სწრაფად იცვლება, ვიდრე მოთხოვნა სამომხმარებლო საქონელსა და მომსახურებაზე. მომხმარებელთა მოზიდნარპროექტზე მოთხოვნის მცირე პროცენტულ ზრდს შეუძლია გამოიწვიოს ბიზნესორგანიზაციების პროდუქტებისა და მომსახურების მოთხოვნის გაცილებით დიდი ზრდა. ზოგჯერ სამომხმარებლო პროდუქტზე მოთხოვნის მხოლოდ 10%-იანმა ზრდამ შესაძლოა გამოიწვიოს მოთხოვნის 200%-იანი ზრდა ბიზნესორგანიზაციების პროდუქტებზე.

### შესყიდვების ერთიულის ბუნება

სამომხმარებლო შესყიდვებთან შედარებით, ბიზნესშესყიდვა, როგორც წესი, მოიცავს ერთი ორგანიზაციიდან უფრო მეტ ისეთ მონაწილეს, რომელიც შესყიდვასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებაზე ზემოქმედებს და უფრო მეტად პროფესიული ნიშნით წარმატავენ შესყიდვას პროცესს. ხშირად კომპანიის მიერ ესა თუ ის შესყიდვა სორცეულიდება გადამზადებული და გამოცდილი შესყიდვების აუნტებების მიერ, რომლებიც მიიღო საშუალო დროის იმის შესწავლას ანიღმებენ, როგორ იყიდონ უკეთესად. რაც უფრო როულია შესყიდვა, მით უფრო სავარაუდოა, რომ გადაწყვეტილების მიღების პრო-

# მარკეტინგი პლასტიკში 6.1

## დოუ პლასტიკსი (Dow Plastics): თქვენი მოგება ჩვენი მოგება!

როდესაც მობილურ ტელეფონს იღებთ მგობრისთვის მოკლე ტექსტური შეტყობინების გასაგავნად, ან მანქანაში ფეხებით და სავაჭრო ცენტრში მიღინარით, ალბათ ბერს არ ფიქრობთ იმაზე, პლასტმასის რა მასალა გამოყენებული თქვენი ნივთების დასამზადებლად. მოუხედავად ამისა, კომპანია დოუ პლასტიკსი ზრუნავდა იმაზე, როგორ დაეკავიყვიფილნ მომხმარებლის მოთხოვნა - მათ ყველა ბიზნესსტრატეგიას ძირითად ლაიტმოტივად გააკვება იმაზე ფიქრი, როგორ გააუმჯობესონ ჩვენი ცხოვრება პლასტმასის პროდუქციის მეშვეობით. საინტერესოა აქ ის არის, რომ კომპანია მე და თქვენ არ მოგვეყიბის თავის პროდუქტს. იგი ზედა ნედლეულ მასალას ყიდის ისეთ ბიზნესკლიენტებზე, როგორცაა ნორია და ბე-ემ-ე, რომლებიც შემდეგ თავიანთ პროდუქტს საბოლოო მომხმარებელზე ასაღებენ. მაგრამ კომპანია დოუ პლასტიკსი ისინი, რომ მისი წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად წარმატებულად გამოიყენებენ მისი ბიზნესმომხმარებელი პლასტმასის პოლიმერებს და კარგეს საბოლოო მომხმარებლის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. საქმე მხოლოდ სამომხმარებლო პლასტმასის გაყიდვა არ არის. მნიშვნელოვანია ის, რომ საბოლოო, რომლებიც დოუ პლასტიკსის ნედლეულს ყიდულობენ, საკუთარი კლიენტებისთვის გმირვებამ ქვეყანა მუქონი. იმისათვის, რომ ეს სტრატეგია კიდევ უფრო კარგად გაიგოთ, რამდენიმე წლით უკან გადავინაცვლოთ. 1980-იანი წლების მიწურულს, დოუ ქემიკალსმა (Dow Chemical) მისი ათობით სფეროსხვა სახის პლასტმასის ბიზნესი ერთ კომპანიადა გააერთიანა და დოუ პლასტიკსი დაარტვა. მან თავიდანვე იფიქრა, როგორ მოეხდინა ამ ახალი ბიზნესსტრატეგიის პოზიციონირება. საწყისი კვლევის დადგინდა, რომ დოუ პლასტიკსი რეიტინგით მესამე ადგილზე იყო ამ სფეროს ლიდერების დუპონისა და გე-ი პლასტიკსის (GE Plastics) შემდეგ. თუმცა კვლევამ ისიც გამოაპარა, რომ კლიენტებს არც ერთ მომწოდებლის მომსახურება არ მოსწონდათ. დოუ პლასტიკსის ერთ-ერთი აღმასრულებელი ამბობს: „აი ეტყაზე ჩვენ ერთმანეთს ვეჯიბრებოდი ფასით და პროდუქციის დანიშნულების ადგილის დროულად მიტანით. ამის გარდა არაანარ მომსახურებას არ ვთავაზობდი კლიენტებს“.

იდევლებთან უფრო მჭიდრო ურთიერთობები უჭირდა. ორგანიზაცია მხოლოდ მომსახურების და საქონელს არ ყიდდა; იგი კლიენტებთან პარტნიორულ ურთიერთობებს აცალიბებდა, რათა დახმარებოდა მათ საბოლოო მომხმარებლების გულის მოსაგებად. სავენტის აღმასრულებელი ამბობს: „არ აქვს მნიშვნელობა, რა მიზნებისთვის იყენებდნენ დოუ პლასტიკსის პროდუქტს - ჩანთების თუ კომპლექსური ტექნიკის დასამზადებლად, ჩვენ უნდა დავხმარებოდით ჩვენს კლიენტებს წარმატების მიღწევას“. ეს ახლებური ხედავ შეცვალა და შედეგად მივიღეთ ასეთი დევიზი ბრენდის პოზიციონირების თვალსაზრისით: „ჩვენ ვერ წარმატდით წარმატებას, თუ თქვენ არ იქნებით წარმატებული“.

ამ ახალმა ფილოსოფიამ დოუ პლასტიკსის შეადგინა მხოლოდ პლასტმასის ნაკეთობები კი არ გაეყიდა, არამედ დეიწყო თავისი კლიენტებისთვის წარმატების „მიყიდვა“. დოუს ახალი სტრატეგიის მიხედვით, იგი კლიენტებს პროდუქციის მარკეტინგი თავისი კლიენტების პროდუქციის მედეველებზე განხორციელებს და შეძლებისდაგვარად დაეკამყოფილებინა მათი მოთხოვნები. გასული ორი ათწლეულის მანძილზე, მედეველის წარმატების ეს ფილოსოფია დოუ პლასტიკსის ყველა სახის მომსახურებას მოედო. დოუ პლასტიკსი არ შემოიფარგლებოდა რეიტინგისათვის მხოლოდ პროდუქციის მიყიდვით. იგი მათთან ერთად მუშაობს, რათა ერთობლივ წარმატებას მიაღწიონ. ახლა, როდესაც დოუ პლასტიკსის მუშაკები ახალ ბაზარს ან პროდუქტს აწყვეიბენ, პირველი

შეიკთხვა, რომელსაც ისინი სვამენ, არის - „როგორ ერება ეს ჩვენს ფილოსოფიას - „ჩვენ ვერ მივაღწევთ წარმატებას თუ თქვენ არ იქნებით წარმატებულნი“!.

მაგალითად, მანქანების მწარმოებელი ბე-ემ-ე თავის პროდუქტის მსოფლიოს ყველაზე მომთხოვე მედეველებზე ყიდის. კომპანიის მედეველებს სურთ საუკეთესო მედეგი, რაც შეუღავთიან ფასსა და სანავის ეკონომიას უკავშირდება. ამდენად, იმისათვის, რომ მომხმარებლებს რაც შეიძლება მეტად ასიაშენის, ბე-ემ-ე ატკობობილის თითოეულ კომპონენტში უპირველესად, ორ მახასიათებელს ერებს: ნაკლებ ხარჯს და ნაკლებ წონას. დაბალი ხარჯები მანქანის მედეველს უფრო შეუღავთიან ფასებს პირიქით, ხოლო წონის შემცირებას მოექვს ისეთი სარგებელი მომხმარებლისათვის, როგორცაა სანავის ეკონომია, უფრო სწრაფი სვლა და უკეთესი მუხრუჭი.

ამდენად, როდესაც ბე-ემ-ეს და მის ელექტრონაწილის მომწოდებელ ტაიკოს (Tyco) დასტორდათ ბოლო ტექნოლოგიური მიღწევების სიჩქარეების გადართვის ელექტროკოლო ბე-ემ-ეს სერია 7-ის უახლესი ძრავისათვის, მათ არჩევინ შეარჩეს არა მხოლოდ რთული და კომპლექსური ფუნქციების მქონე მოდელი, არამედ გათვალისწინეს მისი ეკონომიურობა და სიმამტე. ამ მოთხოვნებიდან გამომდინარე, დოუ პლასტიკსმა და ტაიკომ ერთად შეიმუშავეს მხადე პლასტიკური ყუთი, რომელსაც „უზადო სტანალორბა, ნაკლები წონა და საორცად დაბალი ფასი“ შექმნდა. ეს ნიუთის თქვენივე შესაძლოა არაფერს ნიშნავდეს, მაგრამ ისეთი კომპანისათვის, როგორცაა, ტაიკო და ბე-ემ-ე, ეს ტკბილი დახვებია. რა თქმა უნდა, საბოლოო ფაქში, დოუ პლასტიკსის მუშაკები ფიქრობენ, როგორ დახმარება ასეთი ნაწილები ბე-ემ-ეს, მიღწილის წარმატებას თავის კლიენტებთან. რაც უფრო მეტ მანქანას მიჰყიბენ ბე-ემ-ეს მის საბოლოო მედეველს, მის უფრო მეტ პლასტმასს მიჰყიბენ დოუ



დოუ პლასტიკსი არ არის ის კომპანია, რომელიც მხოლოდ პლასტმასის საქონელს ყიდის. იგი ხმარება იმ კომპანებს, რომლებიც ყიდულობენ მის პლასტმასს, საკუთარ მომხმარებლებთან კარგ რეზუტატია შეიქმნან. „ჩვენ გვეჯრა ერთი მარტივი ცნება: თქვენი მოგება ჩვენი მოგება.“



პლასტიკის ბე-ემ-ეს. ასეთი ინოვაციების მეშვეობით დოუ პლასტიკის დახეხარა ბე-ემ-ესს, კლიენტებისათვის შეთავაზებინა 5,100 ფუტის სიღრმის ტიპის მანქანა, რომელიც დამერიდან 4.4 წამში ავითარებს საათში 60 მილს და მაინც შედარებით ეკოონირად ხარჯავს საწვავს.

ამ სტრატეგიის წყალობით დოუ პლასტიკის მსოფლიოში პლასტიკური მასალის წამყვანი მწარმოებელი და მატერიალური მეცნიერებების ინოვაციების დარგის

ლიდერი გახდა. პლასტიკის ბიზნესი დოუ ქემიკალს 57 მილიარდი აშშ დოლარის წლიური შემოსავლის დაახლოებით ნახევარს შეადგენს. დოუ პლასტიკის მჭიდროდ თანამშრომლობს კლიენტებთან პროდუქტების განვითარებისა და წარმოების თითოეულ ეტაპზე. დოუ პლასტიკის საკუთარი თავის არა მხოლოდ მომხმარებელად, არამედ პარტნიორად მიიჩნევს. კომპანიას თავის ევანგელრზე შეჯამებულიც კი აქვს საკუთარი იდეოლოგია: დოუ პლასტიკის

მოიაზრებ, როგორც თქვენი გუნდის წევრი. ჩვენი კომპანიის თანამშრომლები დოუ პლასტიკის უდიდესი აქტივია, მათ შეუძლიათ დიდი გავლენა მოახდინონ თქვენს ბიზნესზე. ისინი მცოდნე, მოწინააღმდეგე და თქვენი წარმატების მიღწევისათვის თვადამდებელი არიან. ჩვენი გუნდი ძალისხმევას არ იშურებს იმისათვის, რომ კონკურენტუნარიანი მომსახურება შემოგთავაზოთ და გვეჯერა ერთი მარტივი ცნების: თქვენი მოგება ჩვენი მოგებაა.

ცესსი რამდენიმე ადამიანი მიიღებს მონაწილეობას. მნიშვნელოვანი საქონლის ყიდვისას მიღებული ფორმაა ტექნიკური ექსპერტებისა და უმაღლესი მენეჯმენტის წარმომადგენლებისაგან შემდგარი კომიტეტების მონაწილეობა. აღსანიშნავია, რომ ბიზნესი-ბიზნესისთვის (თი-თუ-ბი) კომპანიის მარკეტოლოგები დღეს ხელდებიან უფრო მაღალი დონის, უკეთესად მომზადებულ და გაწვრილებულ შესყიდვების მენეჯერებს. შესაბამისად კომპანიებს უნდა ჰყავდეთ უკეთესად მომზადებული მარკეტოლოგები და გაყიდვების პერსონალი იმისათვის, რომ ამ კარგად გაწვრილებულ მკვიდელებთან შედონ ურთიერთობა.

### ბალანსებილიაბათა ტიპები და ბალანსებილიაბის მიღების პროცესი

ბიზნესმკვიდელები, როგორც წესი, გადაწყვეტილებებს ყიდვის შესახებ უფრო რთულად იღებენ, ვიდრე ჩვეულებრივი მომხმარებლები. ბიზნესშესყიდვებს მეტი თანხა სჭირდება, ტექნიკური და ეკონომიკური ნიუანსებიც უფრო რთული გასაკვლეფია. მკვიდელის ორგანიზაციიდან სხვადსხვა დონეზე მრავალი ადამიანია შესყიდვის პროცესში ჩართული. შესაბამისად გადაწყვეტილების მიღებას პირველი შესყიდვის დროს დიდხანს გრძელდება. ეს პროცესი უფრო მეტად ფორმალურია. საჭიროა პროდუქტის დეტალური სპეციფიკაციები, წერილობითი ბრძანებები შესყიდვების შესახებ, მომწოდებლის დაკვირვებით შერჩევა და უმაღლესი მენეჯმენტისაგან ოფიციალური დასტური შესყიდვაზე.

დაბოლოს, ბიზნესშესყიდვის პროცესში მკვიდელი და გამკვიდელი უფრო მეტად არიან ერთმანეთზე დამოკიდებულნი. ბიზნესი-ბიზნესისთვის მარკეტოლოგები ხელმედაკაიწებულები უნდა თანამშრომლობდნენ თავიანთ მკვიდელებთან ყიდვის პროცესის ყველა ეტაპზე — კლიენტებისათვის საჭიროებების დადგენაში დახმარებით დაწყებული, მათ წინაშე არსებული პრობლემებიდან გაბოსავალის ძიებისა და გაყიდვების შემდგომი მომსახურებით დამთავრებული. ისინი ხშირად საკუთარ შეთავაზებებს ინდივიდუალური კლიენტების მოთხოვნებსაც კი აკრებენ.

მოკლევადიანი გადასვლიდან, ის მომწოდებლები, რომლებიც აკმაყოფილებენ ინდივიდუალური მომხმარებლების საჭიროებებს პროდუქტისა და მომსახურების თვალსაზრისით, უფრო აქტიურად ვაჭრობენ და გაყიდვების მაღალი მაჩვენებელი გააჩნიათ. თუმცა, უფრო გრძელვადიანი კუთხით, ასეთი ტიპის მარკეტოლოგები კლიენტთა დირებულებას მათი უშუალო სპეციალისტების დაკმაყოფილებით და მათთან პარტნიორული ურთიერთობის დამყარებით ქმნიან. მაგალითად, კომპანია დოუ პლასტიკის მხოლოდ იმით არ არის დაკავებული, რომ პროდუქცია ინდუსტრიულ მყიდველს (Industrial customer) მიჰყავდეს. იგი აქტიურად თანამშრომლობს მკვიდელებთან და ესმარება მათ თავიანთ ბაზარზე წარმატების მიღწევაში. კომპანია აცხადებს: „ჩვენ ვვჯერა ერთი მარტივი ცნებისა: თქვენი მოგება ჩვენი მოგებაც არის“ (იხ. მარკეტინგი პრაქტიკაში — 6.1.)

ბოლო წლებში მკვიდელებსა და მომწოდებლებს შორის წინააღმდეგობები სავე ურთიერთობა, თბილ და ახლო ურთიერთობაში გადადის. ფაქტობრივად, მრავალი მკვიდელი ორგანიზაცია ყველა მომწოდებელთა განვითარების პრაქტიკას, რაც გულისხმობს მომწოდებლებთან პარტნიორული ურთიერთობის ჩამოყალიბებას, რათა მათ უზრუნველყონ შესაბამისი პროდუქცია და მასალის დროული და საიმედო მიწოდება. მაგალითად, კომპანია ვოლმარტს არ გააჩნია შესყიდვის განვითარება, მას აქვს მომწოდებელთა განვითარების განყოფილება, ● ხოლო ვიგანტური შვედური აუჯის მწარმოებელი კომპანია იკუა უბრალოდ არ ყიდულობს მისი მომწოდებლებისაგან, იგი მათ აქტიურად რთავს კლიენტების ფასეულობების შექმნის პროცესში.

იკუა მსოფლიოს უმსხვილესი და უმაღლესი დონის ავეჯის საცალი მოვაჭრე გლობალური ბრენდი კულ-

**ომონდალბათა  
ბანეითარება  
(Supplier development)**  
მკვიდელი ორგანიზაციის მიერ დაწერილი პრაქტიკა, რაც გულისხმობს მომწოდებელთან პარტნიორული ურთიერთობის ჩამოყალიბებას იმისათვის, რომ უზრუნველყონ შესაბამისი პროდუქცია და მასალის დროული და საიმედო მიწოდება.



● სკანდინავიურ ავეჯის ცალოში მოეაქურ უმხილესი კომპანია იკეა უზარაოდ არ ყუღოლს მიმწოდებლებისაგან. იგი მათ აქტიურად რთავს მოხდენლი, მაგრამ ხელმისაწვდომი ავეჯის ფაზიანის პროცესში, რასაც შედეგად მოჰყვება მომხმარებელთა ლიოლურობა.

მომწოდებლებისაგან, არამედ აქტიურად რთავს მათ მოღური და ხელმისაწვდომი საბილი პროლექტების შექმნა-დიზაინში.

## ბიზნესმიდველის ქცევა

**ავტორი | რაიმე პროლექ-კომინტარი**  
 ტის ყოფვის გადწვევტი-ლება სხვადსხვა სახისაა. ზოგი ჩვეულებრივი და რუტინულია. ზოგი კი – საოცრად რთული; ზოგს მხოლოდ რამდენიმე გადაწვევტილების მიმღები სჭირდება, ზოგს კი – მრავალი.

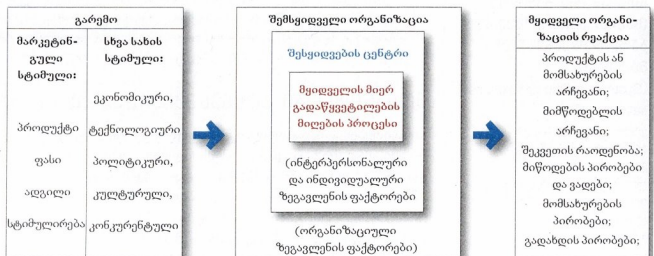
მარკეტოლეგებს ყველაზე საბაზისო ღონეზე სურთ გავიწორ, როგორ რეაგირებებს მოახდენს ბიზნესმიდველი სხვადსხვა მარკეტინგულ სტიმულზე. ● **სურათზე 6.1.** მოცემულია ბიზნესმიდველის ქცევის მიდელი. მიდელი მარკეტინგული თუ სხვა სახის სტიმულები გავლენის ახდენენ მყოფელ ორგანიზაციებზე და შედეგად ვიღებთ სხვადსხვა სახის რეაგირებებს. კარგი მარკეტინგული სტრატეგიების შესაქმნელად, მარკეტოლეგებს უნდა ესმოიღონ, რა ხდება ორგანიზაციის შიგნით, რათა შედეგულმა ორგანიზაციებმა შესციდონ პროლექცია სტიმულების სასუსხოდ.

ორგანიზაციის შიგნით შესციდებთან დაკავშირებული აქტივობა შედეგება ორი მიზარნი ნაწილისაგან: შესციდვის ცენტრისგან (**Buying Center**), რომელშიც გაერთიანებულია ყველა ის ადამიანი, ვინც ჩართულია შესციდვის გადწვევტილების მიღების პროცესში, და თვით ყიღვის გადწვევტილების პროცესი. მოცემული მიდელი ვიწინეებს, რომ შესციდვის ცენტრის და შენაძენის შესახებ გადწვევტილების მიღების პროცესზე გარე ფაქტივობებთან ერთად ზეგავლენას ახდენენ შიდაორგანიზაციული, ინტერპერსონალური და ინდივიდუალური ფაქტივობები.

სურათზე 6.1. გამოსახულ მიდელთან მიმართებით შეიძლება დაისვას ოთხი კითხვა ბიზნესმიდველის ქცევის თაობაზე: რა გადწვევტილებები იღებენ ბიზნესმიდველები? ვინ იღებს მონაწილეობას ბიზნესმიდველების პროცესში? რა მართობი ფაქტივობები ახდენენ გავლენას ბიზნესმიდველებზე? და როგორ იღებენ ბიზნესმიდველები გადწვევტილებას შესციდვის შესახებ?

### ● სურათი | 6.1 ბიზნესმიდველის ქცევის მიდელი

გარკვეულწილად, ბიზნესბაზრი წააგავს სამომხმარებელ ბაზარს — ზემოთ მოცემული მიდელი ჰგავს სურათზე 5.1 მოცემულ მომხმარებელთა ქცევის მიდელს. მაგრამ არსობის მიმდებარეობა განსხვავებულია. განსაკუთრებით, შესციდვის პროცესის ტიპიან, გადწვევტილებათა სახეობა და გადწვევტილების მიღების პროცესთან მიმართებით.





## შესყიდვის სიტუაციის მთავარი ტიპი

### პირდაპირი ხელახალი შესყიდვა

**(Straight Rebuy)**  
ბიზნესმსყიდვის სიტუაცია, როდესაც მყიდველი პროდუქტის ხელახლა შესყიდვას რაიმე ცვლილების გარეშე ახორციელებს.

### მოდულიზირებული ხელახალი შესყიდვა

**(Modified rebuy)**  
ბიზნესმსყიდვის სიტუაცია, რომლის დროსაც მყიდველს სურს მოახდინოს პროდუქტის სპეციფიკური ნიშნების, ფასის, პირდაპირი და მომწოდებლების მოდიფიკაცია.

არსებობს შესყიდვის სიტუაციის სამი მთავარი ტიპი. პირდაპირი ხელახალი შესყიდვის დროს მყიდველი ორგანიზაცია ხელახლა უკვეთავს რაიმეს ყველაწილი მოდიფიკაციების გარეშე. როგორც წესი, მას შესყიდვების დეპარტამენტი ახორციელებს. მომწოდებლები, რომლებსაცაც ხელმა შესყიდვა, ცდილობენ პროდუქტისა და მომსახურების ხარისხის შენარჩუნებას, ხოლო სხვა მომწოდებლები ეძებენ გზებს, რომ შეკვეთა მიიღონ პროდუქციისთვის ფასკულების დასაცემით.

**მოდულიზირებული ხელახალი შესყიდვის შემთხვევაში**, მყიდველს სურს შეცვალოს პროდუქტის მახასიათებლები, ფასი, პირობები ან მომწოდებლები. არსებული მომწოდებლები ამას შესაძლოა გააღიზიანოს, ვინც მომწოდებლებმა კი ეს სიტუაცია უკეთესი შეთავაზების შანსად ჩათვალონ და ახალი დაკვეთა კი მიიღონ.

კომპანია, რომელიც პირველად ყიდულობს პროდუქტს ან მომსახურებას, ახალი შესყიდვის შესრულების მდგომარეობაშია. ასეთ შემთხვევაში, რაც უფრო დიდია ღირებულება ან რისკი, მით უფრო ბევრია გადაწყვეტილების მიმღებთა რაოდენობა და კომპანიაც უფრო დიდ ძალისხმევას ანდობს ინფორმაციის შეგროვებას. მეორე მხრივ, **ახალი შესყიდვა** მარკეტოლოგისთვის უდიდესი გამოწვევაა. იგი ცდილობს რაც შეიძლება მეტ გადაწყვეტილების მიმღებ პირზე გავიყვანოს შესყიდველ ორგანიზაციაში, მაიწოდის მათ ინფორმაცია და დაეხმაროს საჭიროების შემთხვევაში. მყიდველი ორგანიზაცია ცოტა და მარტივ გადაწყვეტილებებს იღებს პირდაპირი ხელახალი შესყიდვის სიტუაციის დროს და ბევრ დროულ გადაწყვეტილებებს ახალი შესყიდვების.

მრავალ ბიზნესმყიდველს ურჩევნია ერთ მომწოდებელთან დაიჭიროს საქმე. ყოველთვის იცვას ის ფორმა, რომელიც კლიენტების საჭიროებებს მაქსიმალური სიზუსტით აკმაყოფილებს. ასეთი **სისტემური გაყიდვა (საკითხების მოგვარებაზე დაფუძნებული გაყიდვა)** ხშირად მთავარი მარკეტინგული სტრატეგიაა ბიზნესმყიდველების შენარჩუნებისათვის.

● მაგალითად, ტრანსპორტირებისა და ლოგისტიკის გიგანტი კომპანია *ოუ-პი-ესი* იმაზე მეტს აკეთებს თავის ბიზნესკლიენტებისათვის, ვიდრე ამანათის გადაზიდვა; იგი აჯვარებს ტრანსპორტირებისა და ლოგისტიკის საკითხთან დაკავშირებულ ყველა პრობლემას. ასე მაგალითად, *ოუ-პი-ესი* სავაზოს *ნიკონს* მომსახურების სრულ პაკეტს, რაც მოიცავს ლოგისტიკის, ტრანსპორტირების, ტვირთების გადაზიდვისა და საბაჟო-საბროკერო მომსახურებას.

როდესაც ციფრული ფოტოაპარატების ბაზარზე *ნიკონი* შემოვიდა, მან გადაწყვიტა, რომ სჭირდებოდა სრულიად ახალი დისტრიბუციის სტრატეგია. ამიტომ, ტრანსპორტირებისა და ლოგისტიკის გიგანტი კომპანია *ოუ-პი-ესის* სთხოვა დაეჯერა ისეთი დისტრიბუციის სისტემას, რომლის მეშვეობითაც აზიის



● სისტემური გაყიდვა: *ოუ-პი-ესი* *ნიკონს* სთავაზობს მომსახურებათა სრულ სისტემას, რომელიც ეხმარება *ნიკონის* საომომწოდებლო პროდუქტების მომარაგების ფაქტს – ლოგისტიკის, ტრანსპორტირების, გადაზიდვისა და საბაჟო-საბროკერო საქმიანობაში.

### ახალი შესყიდვის ამოცანა

**(New Task)**  
ბიზნესმსყიდვის სიტუაცია, როდესაც მყიდველი პირველად ყიდულობს პროდუქტს ან მომსახურებას.

### სისტემური გაყიდვა (საკითხების მოგვარება-ბაზა დაფუძნებული გაყიდვა)

**(Systems selling or solutions selling)**  
ერთი მყიდველისაგან პროდუქტის გადაწყვეტის გზების ყოველი და ამით ყველა იმ ცალკეული გადაწყვეტილებების თოქიდან ავიღება როდესაც სიტუაციაში შესყიდვის თვალსაზრისით.

ქვეყნებში წარმოებულ სამომხმარებლო ელექტრონულ პროდუქტებს მაიწოდებდა აშშ-ში, ლათინური ამერიკისა და კარიბის ზღვის ქვეყნების საცალო ვაჭრობის მაიწოდებელი. ამ სისტემის მეშვეობით *ნიკონის* პროდუქტები აზიის წარმოების ცენტრიდან ამერიკის საცალო ვაჭრობის დასტოვებზე ახლა სულ რაღაც ერთ დღეში ხდება. *ნიკონის* პროდუქტის შესესტანად კოორდინდ, იაპონიიდან და ინდონეზიიდან *ოუ-პი-ესი* ჯერ საბაჟო და საოქიანე ტვირთობისა და ამასთან დაკავშირებულ საბაჟო საკითხებს აჯვარებს. შემდეგ ამ პროდუქტის უმატებს სხვადასხვა აქსესუარს ან ხელახლა ფუნქციონალურ მალბორს დაბლინისათვის. პოლში კი *ოუ-პი-ესი* უწყვეტ პროდუქციის დისტრიბუციას ათასობით ცალკიბით მოვაჭრეზე მიიღო აშშ-ის მასშტაბით ან ექსპორტირების ლაინერ ამერიკაში ან კარიბის ზღვის ქვეყნებში ცალკიბით მოვაჭრეებსა და დისტრიბუტორებისათვის. ქვეყნთან ქვეყანაში საქონლის მოძრაობის თვალყურს ადევრებს *ოუ-პი-ესი* და *ნიკონს* საქმის კურსში აყვების მთლიანი მიწოდების ქსელის სისტემაზე. ამით მას საშუალებაა აძლევს, ცალკიბით მოვაჭრეებს მაიწოდოს ინფორმაცია ადგილზე მითანის დროის შესახებ და ეს დრო საჭიროებისამებრ არეგულიროს.

## მონაწილეები ბიზნესმყიდვების პროცესში

ვისი მოვალეობაა ტრილიონობით დოლარის ღირებულების საქონლისა და მომსახურების შესყიდვა ბიზნესორგანიზაციებში? შესყიდველ ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიმღებ ერთეულს ეწოდება **შესყიდვის ცენტრი**, სადაც სხვადასხვა განყოფილებასა და ადამიანს თავისი როლი აქვს ბიზნესმსყიდვის განხორციელების დროს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. რომლებს მიხედვით გამოყოფენ: **გამოწვევებლებს** – პროდუქტის ან მომსახურების ფაქტობრივ მომწოდებლებს; **გადაწყვეტილების მიმღებებს** – მათ, ვინც იღებს ყიდვის გადაწყვეტილებას; **ზეგაგუნის მიმხედველებს** – ვინც გავლენას ახდენს ამ გადაწყვეტილების მიღებაზე; **მყიდველებს** – ვინც უშუალოდ

### შესყიდვის სანბარი (Buying center)

ვევლა ადამიანი და განყოფილება, რომელიც გარკვეულ როლს თამაშობს შესყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

### ბაიომყვანალები (Users)

შესყიდველი ორგანიზაციის წევრები, რომლებიც იყენებენ შესყიდვლ პროდუქტსა და მომსახურებას.

### ზეპაკუნის მომხმარებელი (Influencers)

ადამიანები ორგანიზაციის შესყიდვის ცენტრში, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ ყიდვის გადაწყვეტილებაზე; ისინი ხშირად გვეხმარებიან, განსაზღვროთ სპეციფიკური მახასიათებლები და შევადგინოთ ინფორმაციის ალტერნატიული წყაროებიც.

### მყიდველი (Buyers)

ადამიანები ორგანიზაციის ყიდვის ცენტრში, რომლებიც ახორციელებენ რეალურ შესყიდვას.

### გადაწყვეტილების მიმღებები (Deciders)

ადამიანები ორგანიზაციის ყიდვის ცენტრში, რომელთაც პასუხისმგებლობა აქვთ ორგანიზაციისთვის და ანაოფიციალური/ფორმალური და არაფორმალური ძალაუფლება, შეაჩირონ ან დაამტკიცონ საბოლოო მომწოდებელი.

ახორციელებს შესყიდვას და **ინფორმაციის გამანაწილებლებს** – ვინც აკონტროლებს ინფორმაციის დინებას ორგანიზაციაში.

შესყიდვის ცენტრი მოიცავს ორგანიზაციის ყველა წევრს – მათ, ვინც შესყიდვის განხორციელების გადაწყვეტილების მიღების პროცესში კვებით ჩამოთვლილ როლთაგან ერთ-ერთს ასრულებს:

- **გამომყვანები** ორგანიზაციის ის წევრები არიან, რომლებიც იყენებენ პროდუქტს ან მომსახურებას. ხშირად გამომყვანები ახალი ბრენდების შეთავაზებას ყიდვის შესახებ და დამხმარებას უწევენ ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლებს პროდუქტის სპეციფიკური მახასიათებლების გაგებაში.
- **ზეგავლენის მომხმარებელი**: ისინი ხშირად ეხმარებიან სპეციფიკური მახასიათებლების განსაზღვრაში და ასევე უზრუნველყოფენ ინფორმაციას ალტერნატიული ვარიანტების შეფასებისას. ტექნიკური მეთხმარებელი განსაკუთრებით მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს.
- **მყიდველები**: მათ გააჩნიათ ოფიციალური უფლება, შეაჩირონ მომწოდებელი და მოილაპარაკონ შესყიდვის პროცესზე. მყიდველებს შეუძლიათ ჩაითავალდებონ პროდუქტის სპეციფიკური მახასიათებლები, მაგრამ მათი ძირითადი როლი მომწოდებლების შერჩევა და მოლაპარაკებების წარმოებაა. უფრო კომპლექსური შესყიდვებისას მოლაპარაკებაში შეიძლება მონაწილეობდნენ მალალი რანგის მუშაკები.
- **გადაწყვეტილების მიმღებები**: მათ გააჩნიათ ოფიციალური თუ არაოფიციალური უფლება, შეაჩირონ ან დაამტკიცონ საბოლოო მომწოდებელი. ყოველთვის შესყიდვის დროს მყიდველები ხშირად იღებენ გადაწყვეტილებებს ან, სულ ცოტა, ამტკიცებენ.
- **ინფორმაციის გამანაწილებლები**: ისინი აკონტროლებენ ინფორმაციის დინებას სხვებისათვის. მაგალითად, შესყიდვის აგენტებს ხშირად აქვთ უფლება, გაიყვანონ მუშაკებს თავიდან ააცილონ მომხმარებლებთან ან გადაწყვეტილების მიღებებთან შეხვედრა. სხვა ინფორმაციის გამანაწილებლები მოიცავენ ტექნიკურ პერსონალს და ზოგჯერ პირად მდივნებსაც კი.

შესყიდვის ცენტრი არ არის ოფიციალურად და ფორმირებულად შერჩეული ერთეული შესყიდველი ორგანიზაციაში. იგი ყიდვის ფუნქციების მთელი წყება, რომელსაც სხვადასხვა ადამიანი ასრულებს შესყიდვის დროს. ორგანიზაციის შიგნით შესყიდვის ცენტრის ზომა და წყობა განსხვავებულია პროდუქტის და სხვადასხვა სიტუაციის მიხედვით. მაგალითად, რუტინული შესყიდვების დროს ერთ ადამიანს, მაგალითად, შესყიდვების აგენტს, შეუძლია თავის თავზე აიღოს ცენტრის ყველა ფუნქცია და ერთადერთი ადამიანიდ მოგვევლინოს, რომელიც ჩართულია ყიდვასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. უფრო რთული და კომპლექსური შესყიდვების შემთხვევაში, შესყიდვის ცენტრი შესაძლოა მოიცავდეს 20-30 ადამიანს ორგანიზაციის სხვადასხვა დონიდან და გაყოფილებიდან.

შესყიდვის ცენტრის ცნება ძირითადი მარკეტინგული გასაშვებია. ბიზნესგანკტოლოგმა უნდა იცოდეს, ვინ მონაწილეობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რაზე აქვს გავლენა და შეფასების რა კრიტერიუმს იყენებს გადაწყვეტილების მიღებაში თითოეული მონაწილე. ეს შესაძლოა საკმაოდ რთული აღმოჩნდეს.

მაგალითად, სამედიცინო პროდუქტებისა და მომსახურების ჯგუფი **კარდინალ ჰელსი (Cardinal Health)** საავადმყოფოსათვის ერთჯერადი ქირურგიული მისაცემლებს ყიდის. ● იგი საავადმყოფოს ვიცე-პრეზიდენტს შესყიდვების დარგში, საოპერაციის ადმინისტრატორსა და ქირურგებს მიიწვევს მნიშვნელოვან ერთეულებად. თითოეული მონაწილე სხვადასხვა როლს თამაშობს, ვიცე-პრეზიდენტი შესყიდვების დარგში აანალიზებს სიტუაციას და ადგენს, რამდენად ესაჭიროება საავადმყოფოს ერთჯერადი ან მრავალჯერადი ქირურგიული მისაცემლები. თუ აღმოჩნდება, რომ საჭიროა ერთჯერადი მისაცემლები, საოპერაციის ადმინისტრატორი გადაწყვეტილებას ფასების შედარების საფუძველზე იღებს. ადმინისტრატორი ითვალისწინებს მისაცემლების ისეთ მახასიათებლებს, როგორცაა შეუწოვადობის უნარი, ანტისეპტიკურობა, დიზაინი და ფასი. შემდეგ კი, როგორც წესი, ყიდულობს იმ ბრენდს, რომელიც ამ მოთხოვნებს სრულად აკმაყოფილებს და თან დაბალფასიანია. ბოლოს კი შესყიდვის პროცესში თვით ქირურგები ერთვებიან საკუთარ შეფასებებში – რამდენად მიუწინაა იმ ან მოწინაა პროდუქტია.



● შესყიდვის ცენტრი: კარდინალ ჰელსის შესყიდველ გავლენის მქონე ბევრ პირთან აქვს საკმარისი შესყიდვების აღმასრულებლობისა და საავადმყოფოების ადმინისტრატორებისა და დაწესებულებების, ქირურგების დამთავრებული, რომლებიც მის პროდუქტს იყენებენ.

შესყიდვის ცენტრი, როგორც წესი, მოიცავს ერთდღე-



### ინფორმაციის გაბანანღებლები (Gatekeepers)

ადამიანები ორგანიზაციის ყოველ ცენტრში, რომლებიც აკონტროლებენ სხვებისათვის ინფორმაციის მიწოდებას.

იმე ისეთ მონაწილეს, რომელიც ოფიციალურად არის ჩართული ყოველ გადაწყვეტილების მიღებაში. მაგალითად, კორპორაციული რეაქტიული თვითმფრინავის შესყიდვის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ერთგვებთან კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი, მთავარი მფრინავი, შესყიდვების აგენტები, ურთიერთულ-სამართლებრივი დეპარტამენტის მუშაკები, უმაღლესი მენეჯმენტის წევრები სხვები. მათ ოფიციალურად აქვთ დავალბული შესყიდვების დროს გადაწყვეტილების მიღება. ამ პროცესში ზოგჯერ ერთგვებთან ნაკლებად მნიშვნელოვანი არაოფიციალური მონაწილეები, რომლებიც შესაძლოა საკომპანიო მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინონ შესყიდვის გადაწყვეტილებაზე. ზოგჯერ თვით შესყიდვის ცენტრში მყოფმა ადამიანებმაც კი არ იციან, ვინ არიან ყოველ მონაწილეზე. მაგალითად, გადაწყვეტილება იმის შესახებ, რომელი კორპორაციული თვითმფრინავი შესიყიდონ, შესაძლოა მიიღოს კორპორაციული საბჭოს წევრმა, რომელსაც გააჩნია ფრენის ინტერესი და კარგად იცნობს თვითმფრინავებს. ზოგჯერ ეს ადამიანი სულაც არ ჩანს ორგანიზაციაში და ისე იღებს გადაწყვეტილებას. მრავალი ბიზნესშესყიდვის გადაწყვეტილება შესყიდვის ცენტრის მუდმივად ცვალებად მონაწილეთა კომპლექსური ურთიერთობების შედეგია.

### ბიზნესმყიდველებზე გააღების მომხდენი ძირითადი ფაქტორები

ბიზნესმყიდველები მრავალი ზეგავლენის ქვეშ ექცევიან, როდესაც რაიმეს ყიდვის გადაწყვეტილებას იღებენ. ზოგიერთ მარკეტოლოგს მიაჩნია, რომ მათზე ძირითადად ეკონომიკური ფაქტორები ახდენს ზეგავლენას და ბიზნესმყიდველები ისეთ მომწოდებლებს სწავლობენ, რომლებიც დააბა ფასებს, საუკეთესო პროდუქტს ან სრულ სერვისს სთავაზობენ. ეს მომწოდებლები აქცენტს მყიდველისთვის სერიოზული ეკონომიკური სარგებლის შეთავაზებაზე აკეთებენ. ასეთი ეკონომიკური ფაქტორები უაღრესად მნიშვნელოვანია მყიდველთა უმეტესობისთვის, განსაკუთრებით არასტაბილური ეკონომიკის პირობებში. თუმცა, ბიზნესმყიდველები რეაგირებენ როგორც ეკონომიკურ, ისე პიროვნულ ფაქტორებზე, თუ, ერთი მხრივ, ისინი მუდმივად ანგარიშობენ, გულგრილობენ არაინა და პიროვნულ ურთიერთობებს და დიდად არ ამყარებენ, მეორე მხრივ, მათ ახასიათებენ ჰუმანურობა და კომუნიკაბელურობა. ისინი რეაგირებენ როგორც მიზეზებზე, ისე ემოციებზე.

დღესდღეობით ბი-თუ-ბი მარკეტოლოგების უმეტესობა მიიჩნევს, რომ ემოცია მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ბიზნესშესყიდვების გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ● მაგალითად, თქვენ მივლით, რომ დიდი სატვირთო მანქანების რეკლამა, ძირითადად აქცენტს გააკეთებს მის ტექნიკურ მახასიათებლებზე, შესაძლებლობებსა და ეკონომიკურ ფაქტორებზე. მიიმე ტვირთმზიდვის მწარმოებელი პეტერბილითი (Peterbilt) ხაზს უსვამს მის მიერ წარმოებული პროდუქტის შესაძლებლობებს, კომპანიის დილერები და ვებგვერდი გვაწვდიან ინფორმაციას ისეთი მახასიათებლების შესახებ, როგორცაა, მანვერიობის უნარი, პროდუქტიულობა, სანდობა, კომფორტი და საწყობო ეკონომიურობა. თუმცა პეტერბილითის რეკლამები მყიდველთა ემოციებზეც არის გათვლილი. ჩვენ ვხედავთ რა ღალაზა პეტერბილითის სატვირთო მანქანები და გვიანხმებთ სლოგანს: „ეს მაღალი კლასია“. კომპანია აცხადებს: „პეტერბილითი მწვეწკვლით ამ სფეროს მაღალი კლასია. გზატკეცილებზე, სამშენებლო მოედნებზე, ქალაქის ქუჩებში, გზებზე – ჩვენი კლიენტები ჩვენი მანქანებით უფლს ყველგან მოულოდენ – პეტერბილითის წითელი ოვალური ფორმის ლოგო სანდობის, სიამაყისა და შესრულებული სამუშაოს სიმბოლოა“.

როდესაც მომწოდებელთა შეთავაზებები ძალიან ჰგავს ერთმანეთს, ბიზნესმყიდველებს უჭირთ რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღება. ასეთ სიტუაციებში, მათ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა ნებისმიერი მომწოდებლის დახმარებით შეუძლიათ, ისინი საკუთარ თავს ნებას აძლევენ გადაწყვეტილების მიღება პირად ფაქტორებზე იყოს დაფუძნებული. თუმცა, როდესაც მომწოდებლების პროდუქცია ერთმანეთისაგან საგრძნობლად განსხვავდება, ბიზნესმყიდველები უფრო აკონტროლებენ საკუთარ არჩევანს და მეტ ყურადღებას აქცევენ ეკონომიკურ ფაქტორებს. ● უერთიუბ 2.6 ანტი-მუცლი სახვანდაც ფაქტორი, რომლებიც ზემოქმედებენ ბიზნესმყიდველებზე – ორგანიზაციული, ინტერპერსონალური და ინდივიდუალური.

TWO POWERFUL EXPRESSIONS OF FUEL EFFICIENCY.

Peterbilt

PETERBILT MODELS 386 AND 387

FROM THE INNOVATIVE VERSATILITY OF THE MODEL 386 TO THE SPECIALLY ENGINEERED MODEL 387. TWO CHOICES OF PREMIUM FUEL EFFICIENCY.

PROCAR FINANCIAL INCLUDES A RICH FINANCIAL PALETTE TAILORED TO YOUR NEEDS

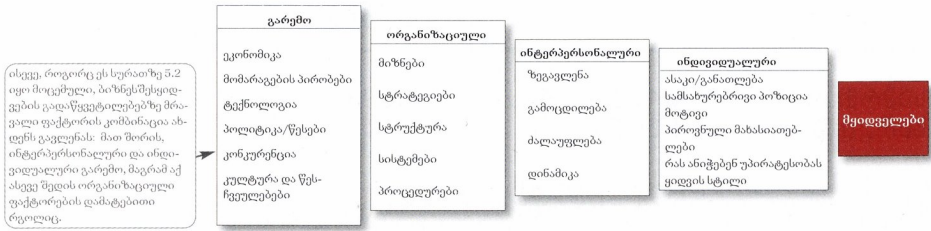
Peterbilt CLASS PAYS

www.peterbilt.com

● ემოციები მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ბაზრის შესყიდვების დროს. კომპანია პეტერბილითის რეკლამა ხაზს უსვამს სანავის ეკონომიურობას, თუმცა, ამის გარდა მასზე აღდგენილი ისეთი ემოციური ფაქტორი, როგორცაა სატვირთო მანქანის სილამაზე.

● სურათი | 6.2

ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებენ ბიზნესმყიდველებზე



**ბარემო ფაქტორები**

ბიზნესმყიდველებზე სერიოზულ გავლენას ახდენს არსებული და მოსალოდნელი *ეკონომიკური გარემო ფაქტორები*, როგორცაა პირველადი მოთხოვნის დონე, ეკონომიკური ხდება და ფულის ღირებულება. შემდეგ გარემო ფაქტორად გვევლინება ძირითადი მასალების *მიმართვის პირობები*. დღესდღეობით მრავალი კომპანია ყიდულობს და საწყოში ათავსებს იმეათი მასალების დიდ რაოდენობას, რათა გააჩნდეს შესაბამისი მარაგი. ბიზნესმყიდველებზე ასევე გავლენას ახდენს მიმდინარე ტექნოლოგიური, პოლიტიკური და კონკურენტული ცვლილებები. დაბოლოს, *კულტურა და წესჩვეულებები* სერიოზულად განაპირობებს ბიზნესმყიდველის რეაქციას მარკეტოლოგის ქცევასა და სტრატეგიებზე, განსაკუთრებით საერთაშორისო მარკეტინგულ გარემოში (იხ. მარკეტინგი მუშაობის პროცესში 6.2). ბიზნესმყიდველი უნდა დაუკვირდეს ამ ფაქტორებს, დაადგინოს, როგორ გავლენას ახდენს ისინი მყიდველზე და შეეცადოს ეს გამოიყვებინოს შესაძლებლობებდა გადააქციოს.

**ორგანიზაციული ფაქტორები**

თითოეულ მყიდველს ორგანიზაციას გააჩნია მიზნები, სტრატეგია, სტრუქტურა, სისტემები და პროცედურები. ბიზნესმარკეტოლოგს ეს ფაქტორები ძალიან კარგად უნდა ესმოდეს. ჩნდება ისეთი კითხვები, როგორცაა, რამდენი დამაინა მონაწილეობს ყიდვის გადაწყვეტილების მიღებაში? ვინ არიან ისინი? როგორია მათი შეფასების კრიტერიუმები? რა პოლიტიკის გამტარებელია კომპანია და როგორი ლიმიტი აქვს მას მყიდველთან მიმართებით?

**ინტერპერსონალური ფაქტორები**

როგორც წესი, შესყიდვის ცენტრი მიიცავს მრავალ ისეთ მონაწილეს, რომლებიც ერთმანეთზე გარკვეულ გავლენას ახდენენ. ამდენად, ბიზნესმყიდვის პროცესზე ინტერპერსონალური ფაქტორები, როდესაც შესყიდვის ცენტრის მაღალჩინოსან მონაწილეებს ყოველთვის არ აქვთ გავლენის მოხდენის უნარი. მონაწილეებს უბრალოდ შეუძლიათ ზეგველვის მოხდენა ყიდვის გადაწყვეტილებაზე, იმიტომ რომ ისინი აკონტროლებენ წახალისებისა და დასჯის სისტემას კომპანიაში, ისინი უფრო, გააჩნიათ განსაკუთრებული გამოცდილება ან ამყარებენ მნიშვნელოვან ურთიერთობას სხვა გავლენიან მონაწილეებთან. ინტერპერსონალური ფაქტორები ხშირად თითქმის არ იგნორირება. ამდენად, ბიზნესმარკეტოლოგები შედეგების დაგეგვარად უნდა შეეცადონ, გაიფიქრონ და გააზრონ ადინამური ფაქტორები და შექმნან ისეთი სტრატეგიები, რომლებშიც ეს ყველაფერი იქნება გათვალისწინებული.

**ინდივიდუალური ფაქტორები**

ბიზნესმყიდვის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თითოეულ მონაწილეს შემოაქვს პირადი მოტივები, საკითხის თავისებური აღქმა და უპირატესობები. ამ ფაქტორებზე ზეგველენას ახდენს ისეთი მახასიათებლები, როგორცაა ასაკი, შემოსავალი, განათლება, პროფესიონალიზმი, პიროვნული თვისებები და დამოკიდებულება რისკების მიმართ. გარდა ამისა, მყიდველებს პასივობა შესყიდვის სხვადასხვა სტილი. ზოგიერთი მათგანი ტექნიკური ტიპისაა და მანამ, სანამ მომწოდებელს აირჩევს, ძირფეხიანად ანალიზებს შეთავაზებას. ზოგიერთი მყიდველი კი შესაძლოა, ინტუიციური მიმდებარეობის მქონე იყოს, რომელიც სანამ რაიმეს შეისყიდის, დიდხანს ადარებს ერთმანეთს გამყიდველებს.



# მარკეტინგი პრაქტიკაში 6.2

## საერთაშორისო მარკეტინგის წესი: სადას სარ, იქაური ქული ღინხუა!

წარმოიგინეთ ასეთი სიტუაცია: კომპანია *ქონსოლიდითი ემლეგამეიშენის* მიაჩნია, რომ უკვე ღრია, ამერიკის გარდა, მსოფლიოს სხვა ქვეყნებშიც გამოწნდეს მისი პროდუქცია, რომელსაც უკვე ორი თაობა, ამერიკელებს სთავაზობს. იგი თავის ვიცე-პრეზიდენტს პარი ე. სლიქსმაილს აგზავნის ევროპაში, აფრიკაში და აზიაში ტერიტორიული ფაქტორების შესასწავლად. ბატონი სლიქსმაილი თავდაპირველად ლონდონში ჩერდება, სადაც იგი რამდენიმე ბანკითან სატელეფონო საუბრისას ბიზნესსაკითხებს განიხილავს, პარიში კი კვლევატურ დეველპმენტებდა თავის პარტნიორს, სამრეწველო საინჟინრო ფირმის დირექტორს, რომელსაც ასე მიმართავს: „უბრალოდ წარი დამიძახეთ, ფა“.

გერმანიაში ბატონი სლიქსმაილი უშაბლუსი ტექნოლოგიური დონის მარკეტინგულ პრეზენტაციას წარმოადგენს, რომელზეც ხაზს უსვამს, რომ მან, გორკვლემა მარკეტოლოგმა იცის, როგორ იმუშაოს. მილანში მგზავრბობას პარი გვერდით მედიმ იაპონიაშიან წამოწნეებს საუბარს, რომელსაც იაპონის სახეზიტო ბარათს აძლევს, ხოლო რუსულსაც ისინი ერთმანეთს ემევიდებობან, ხდეს ეტრევიულად ჩამორთმეებს და მხარზეც დაადებს მოგვიანებით, იტალიური შესაფუთი მასალის დამამზადებელი ფირმის დირექტორთან შეხვედრავს კომპორტული სპორტული მოსაყმელი, ხაკისფერი შარვალი და ტიმბერლენდის ბოტასები აცვია.

ბატონი სლიქსმაილი შემდეგ საუდის არაბეთში მიემგზავრება, სადაც პოტენციურ კლიენტთან ლორის ტყავის საუფცხო საქადალდით ცხადდება და მას მრავალმილიონდოლორიან წინადადებას სთავაზობს. ჩინეთში, პეკინში გაჩრეებისას კი საქმიან სადილზე ხედება ჩინელ აღმასრულებლებს. სადილის დასრულებისას ბატონი სლიქსმაილი საჭმელ ხის ჩხირებს ბრინჯით სავსე თასში დებს და მისი ვიზიტის სამახსოვროდ თითოეულ სტუმარს ტიფინის ელემენტურ საათის გადასცემს. *ქონსოლიდითი ემლეგამეიშენის* ვიცე-პრეზიდენტის ბოლო გაჩრება ფუჟუკტი, ტაილანდია, სადაც სწრაფად იწყებს ბიზნესმეთავაზებას განხილვას მანამ, სანამ სადილს მიაერთებენ.

ერთი შეხედვით არაჩვეულებრივი მოგზაურობაა, რომელსაც წესით უამრავი შეკვეთა უნდა მოჰყვებოდა. თუმცა, ექვსი თვის შემდეგ გადახდილი ქვითრების მთელ მუშკრის გარდა ორგანიზაციას არაფერი არ უჭირავს ხელში. სულაც არ გაგივიფლებან პარიზე სახლდარგარეთ.

ეს ამბავი, რა თქმა უნდა, შუთხულია. ამერიკელები იმეითად არიან ასეთი სულელები. მაგრამ, ექსპერტების აზრით, წარმატება საერთაშორისო ბიზნესში ტილირა დამოკიდებული მოცემულ ტერიტორიასა და მასზე მცხოვრებ ადამიანებზე. ინგლისურის შესწავლა და სხვა მეთოდებით საკუთარი თავის განეითარების მხრივ, მსოფლიოს ბიზნესლიდერები ამერიკელებს დაწინებენ კიდევაც. თეთრო ამერიკელებს კი პეონიათ, რომ სხვები მათ დაკრულზე იცეკვებენ. „მოგზაურობისას გესურს ‘ამერიკულად’ იყოს ყველაფერი – სწრაფად, მოსახერხებლად, მარტკლავად. ასე რომ, გახვდებით ‘საზოზარი ამერიკელები’ და მოეიხოვით, რომ სხვები შეიცვალენ, – ამბობს მსოფლიო ვაჭრობის ამერიკული ექსპერტი, – მე ვუტყობო, უფრო მეტად რომ მოეინდომოთ, უკეთესად ავანყობთ ბიზნესს“.

სანაყლ პარი. იგი მართლაც ეცედა, მაგრამ ყველაფერი უსულმა გააკეთა. როგორც წესი, ბრინჯაფლები, ამერიკელებს მსცავსად, ტელეფონით არ დებენ გარიგებებს. ის ინდენად „კულტურული“ განსხვავება არ არის, რამდენდაც მიდობა. მაგალითად, ფრანგს ზედმეტი ფამილიარობა არ მოსწონს – კიბხები

ოჯახის, ეკლესიის ან უნივერსიტეტის შესახებ და არც თეთროს მამართავს უცხო ადამიანებს სახელით. „ეს საწყალი ფაკი აღბათ არ შემიწნევა არაფერს, თეთრო კი – დიიტგებოდა. იგი დიდად წასიამონებე არ იქნებოდა, – გვიხსნის ფრანგული ბიზნესის ექსპერტი.

პარის მაღალი დონის პრეზენტაცია გერმანელებსათვის არაფერი არ იქნებოდა, რადგან მათ არ მოსწონთ ზედმეტი მეტყრობა და ყვეყრობა. ხოლო ახლადგაცნობილმა იაპონელმა ბიზნესმენმა, რომელსაც მან ხელკავი გამოსდო აღბათ უზრდელოდ და თავგასულად მიიჩნია. იაპონია, სხვა მრავალი აზიური ქვეყნის მსგავსად, ე. წ. რად გვირნდა შეხება ტიპის ქვეყანაა, სადაც ხელის ჩამოთმევეც კი საკმაოდ იმეითია. პარიმ კიდევ უფრო გაამწევა სიტუაცია საეზიტო ბარათებით. იაპონელები საეზიტო ბარათებს ძალიან დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ და საკუთარი თავისა და რანგის წარდგენის გამოხატულებად მოიხზრებენ. ისინი მათ სხვებს უბრალოდ არ გადასცემენ. თანაც ორევე ხელი აწოდებენ. გარდა ამისა, ჩინსა და რანგს უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებენ. ამერიკელებსაგან განსხვავებით, იაპონელები თავიანთი ხელქვეყნების ქებას უბრალოდ საბულო ოთახში არ იწყებენ. ისინი ამას მხოლოდ მაშინ აკეთებენ, როდესაც წარმოდგენილია მაღალჩინოსანი ოფიციალური პირი.

სანაყლ პარის ასევე შეეძალა, როდესაც იფარულად, რომ იტალიელები პოლევდურ სტრეტიკატებს ჰყვანან. მილანისა და რომის ბიზნესის სფეროს წარმომადგენლებს აქარავს ეყობათ მრავალსაკუნივანი იტალიური კულტურის დაგეწნილი დოზინისა და სტელის ნიშნები. ისინი ლამზაად იცეამენ და სტელს



ამერიკული კომპანები თავიანთ მენეჯერებს უნდა დებენმარნო საერთაშორისო მომხმარებლების წეს-ჩვეულებების გაგებაში. მაკალელები საეზიტო ბარათს საკუთარი თავის კიდევ უფრო მნიშვნელოვნად წარდგენის ელემენტად მიიჩნევენ: ისინი ბართებს ადამიანებს უბრალოდ კი არ აძლევენ, არამედ ორევე ხელით აწედაან.

ეთაყვენბინან, ამიტომ სხვების არაშესაბამისად გამოწყობასა და ჩაგმულობას ვერ უბუჯიან.

საუღის არაბეთის წარმომადგენლებისათვის ღირის ტყავისაგან დამზადებული საქალაღდ ართუთ ისე სახარბიელია. ერთ-ერთი ამერიკელი გაყიდველის მუშაკი, რომელმაც ასეთი საჩუქარი გაუყვია ამ ქვეყნის ერთ-ერთ ბიზნესმენს, დაუფიქრებლად და ზედმეტი ცერემონიის გარეშე გააღდეს გარეთ და მისი კომპანია შაე საიში შეყვიანეს. ჩინეთში, თუ შემთხვევით დაუვარდება ვინმეს ხის ჯოხები, რომლებსაც ჩინელები ჭამის დროს იყენებენ, შესაძლოა აგრესიად ჩათვალონ. ბრინჯი

საცე თასში ხის ჩხირების ჩარქობა და დატოვება ჩინელებისათვის სიკვდლის ნიშნავს. საათობი, რომლებიც ჰარიმ სუვეწირად მოიაზრა, შესაძლოა ბნელ ზრახვად აღიქვან. „საათის მიცემა“ ჩინურ ენაზე ისევე ღლერს, როგორც „ვიღაცის გაცილება კარისაკენ“. ტალიანდში კი არასწორად მიიჩნევა საქმიანი საუბრის დაწყება მანამ, სანამ არ დაამთავრებთ ჭამას.

ამდენად, იმისათვის, რომ წარმატებით იყვენ ჩართულნი კონკურენციამო გლობალურ ბაზრებზე, ან თუნდაც იმისათვის, ევექტურად რომ ითანამშრომლონ საერთაშორისო სანარმოებთან ადგილობრივ ბაზრებზე, კომპანიები თავიანი მენეჯერებს საერთაშორისო

ბიზნესმომხმარებლების მიზნების კარგად გაგებაში უნდა დაეხმარონ. როდესაც საქმიანობით უცხო ქვეყანაში და მხეხბა გაქეთ სხვა ქვეყნის კულტურასთან, განსაკუთრებით, თუ ეს დასავლური კულტურის მქონე ქვეყანა არ არის, ნუ გააკეთებთ რაიმე სახის ვარაუდს, – ვაგვარებთ ერთი-ერთი ბიზნესმწრეველი, – წურავებს ნუ ივარაუდებთ. გასინჯეთ და შეამოწმეთ ყველაფერი. გამოიჩეთ ყოველი დეტალი. ვინაიდან ყველა სახის კულტურა განსხვავებულია და ამ განსხვავებებს მნიშვნელოვანი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია.“ ამდენად, ძველი რჩევა ყოველთვის კარგი რჩევაა: სადაც ხარ, იქაური ქუდი დაიხურე.

### ბიზნესსესიონის პროცესი

● **სურათზე 6.3** აღნიშნულია ბიზნესსესიონის პროცესის 8 ეტაპი. ის მყიდველები, რომლებიც ახალი შესყიდვების სიტუაციაში აღმოჩნდებიან, როგორც წესი, ყიდვის პროცესის ყველა ეტაპს გადიან. ის მყიდველები კი, რომლებიც მოდიფიცირებულ ან პირდაპირ ხელახალ შესყიდვებს ახორციელებენ, შესაძლოა რამდენიმე ეტაპს გადაახტნენ. ჩვენ ამ ეტაპებს განვიხილავთ ტიპური ახალი შესყიდვის სიტუაციისათვის.

#### პრობლემის განსმინიარება

ყიდვის პროცესი მაშინ იწყება, როდესაც კომპანიაში ვინმე დააფიქსირებს პრობლემას ან საჭიროებას, რომელიც შესაძლოა გადაიჭრას საქონლის ან მომსახურების შეძენით. **პრობლემის გაცნობიერება** უნდა გამოიმდინარებოდეს შიდა ან გარე სტრქონის გააზრებით. კომპანიამ შესაძლოა გადაწყვიტოს ახალი პროდუქტის გამოშვება, რომელსაც სჭირდება ახალი დანადგარები და მასალები. ან კიდევ, შესაძლოა შექანიზმი გამოვიდეს მყიდვბიდან და დასჭირდეს ახალი ნაწილები. ასევე შეიძლება შესყიდვების მენეჯერს არ მოსწონდეს არსებული მოწოდებლის პროდუქტის ხარისხი, მომსახურება და ფასები. გარე ფაქტორებში შედის შემდეგი ელემენტები: მყიდველმა შესაძლოა სიახლეები ნახოს სავაჭრო გალოვნაზე, ნახოს რეკლამა, ან დაურკოს გაყიდვების ავანტაჟი, რომელიც შესთავაზებს უკეთეს პროდუქტს უფრო დაბალ ფასად.

რეალურად, რეკლამებში ბიზნესმარკეტოლოგები ხშირად კლიენტებს ყურადღებას უმხევილებენ პოტენციურ პრობლემებზე და შემდეგ აწევენ, თუ როგორ გადაჭრის ამ პრობლემებს მათი პროდუქტი თუ მომსახურება. ● მაგალითად, წამყვანი სამანქანო ნაწილების მწარმოებელი კომპანიის *მაკინო ენჯინიარინგ სერვისის* (Makino Engineering Services) რეკლამაში მოცემულია კლიენტის პრობლემა: მწლად დასაშუაშეველები მასალების დამუშავების აუცილებლობა. რეკლამაში საუცხოთ ვიზუალური ეფექტის სახით ნაჩვენებია სპეციალური დანადგარი, რომელიც საშუაშ, ყვეგანიურ რჩნების მსგავს მასალებს გადაამუშავებს. რეკლამის ბოლოს კი ვაკავებობინებენ: „ჩვენს ინჟინრებს მოსწონთ საშუაშ ნაწილების დამუშავება“. რეკლამა არწმუნებს მომხმარებლებს, რომ *მაკინო* მათ დაეხმარება: „ნუ შეგეშინდებთ ნაწილების!“

#### პრობლემის განსმინიარება

##### (Problem recognition)

ბიზნესსესიონის პროცესის პირველი ეტაპი, როცა კომპანიაში ვინმე დააფიქსირებს პრობლემას ან საჭიროებას, რომელიც შესაძლოა გადაიჭრას საქონლის ან მომსახურების შეძენით.

#### ზოგადი საჭიროების აღწერა

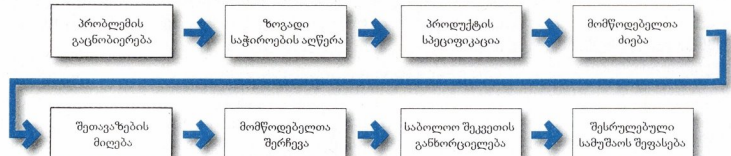
##### (General need description)

ეტაპი ბიზნესსესიონის პროცესში, როდესაც მყიდველი აღწერს საჭირო პროდუქტის/პროდუქტის ზოგად მახასიათებლებს.

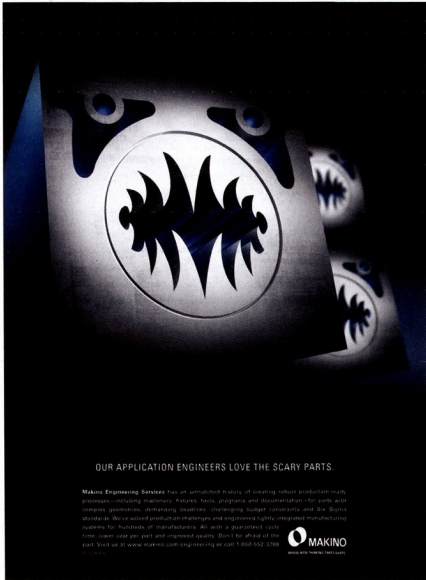
### ● სურათი | 6.3

#### ბიზნესსესიონის პროცესის ეტაპები

ის მყიდველები, რომლებიც დგანან ახალი და კომპლექსური გადაწყვეტილების მიღების წინაშე, როგორც წესი, ყველა ამ ეტაპს გადიან. ისინი, რომლებიც ხელახლა აღწევილებენ, ხშირად ზოგიერთ საფეხურს გადახტებიან. ასე თუ ისე, ბიზნესსესიონის პროცესი, როგორც წესი, ვაკილებით უფრო როდელა, ვიდრე ეს ამ მარტეო დაეკარგისაზე მიუყვლია.







● პრობლემის აღიარება: სამანქანო ნაწილების მწარმოებელი მაკინო თვის არკადამებში ცდილობს მყიდველებს გააცნობიერებინოს მათ ნაწივე რეალური პრობლემები და შემდგომ შესთავაზოს ამ პრობლემების გადაჭრის გზები.

**პროდუქტის  
საპროდუქტის  
(Product Specification)**  
ბიზნესმსყიდვის პროცესის  
ეტაპი, რომლის დროსაც  
მყიდველი ორგანიზაცია  
ორჯერ და ახდენს პროდუქტის  
საუკეთესო ტექნიკური  
მახასიათებლების დადგენას.

**მომხრდებელთა ძიება  
(Supplier search)**  
ბიზნესმსყიდვის პროცესის  
ეტაპი, როდესაც მყიდველი  
ცდილობს იპოვოს საუკეთესო  
მომხრდებელი.

**შეთავაზების მიღება  
(Proposal Solicitation)**  
ბიზნესმსყიდვის პროცესის  
ეტაპი, რომლის დროსაც  
მყიდველი შეთავაზების  
წარმომადგენელ იწვევს  
კვალიფიკირებულ  
მომხრდებელს.

## ზოგადი საჭიროების აღწერა

პრობლემის გაცნობიერების შემდეგ მყიდველი ამზადებს **ზოგადი საჭიროების აღწერას**, რომელიც მოიცავს საჭირო ერთეულის მახასიათებლებს და რაოდენობას. სტანდარტული საგნების შემთხვევაში ამ პროცესს ბევრი პრობლემა არ ახლავს. თუმცა, უფრო რთული შესყიდვის დროს მყიდველს შესაძლოა დასჭირდეს სხვებთან — ინჟინრებთან, მომხმარებლებთან, კონსულტანტებთან მუშაობა, რათა განსაზღვროს შესასყიდი ნივთის სპეციფიკაცია. გუნდი აფასებს სანდობას, გამძლეობას, ფასს და სხვა სასურველ მახასიათებლებს. ამ ეტაპზე ფიზიკურ ბიზნესმარკეტოლოგს შეუძლია დაეხმაროს მყიდველებს, განსაზღვროს თავიანთი საჭიროებები და წარმოადგინოს ინფორმაცია სხვადასხვა პროდუქტის მახასიათებელთა ღირებულების შესახებ.

## პროდუქტის საპროდუქტის

შემდეგ მყიდველი ორგანიზაცია ძირითადად ფასეულობათა ანალიზის მეშვეობით ქმნის პროდუქტის ტექნიკურ სპეციფიკაციას. **პროდუქტის ფასეულობათა ანალიზი (Product Value Analysis)** მიღვითა ხარჯების შესამცირებლად, ამ დროს დაკვირვებით შესწავლიან კომპონენტებს იმის დასადგენად, რამდენად შესაძლებელია მათი ხელახალი დიზაინი, სტანდარტიზაცია ან შედარებით დაბალირებულებიანი წარმოების მეთოდებით გამოშვება. გუნდი ყვეტს, რა არის პროდუქტის საუკეთესო მახასიათებელი და მათ შესაბამისად აკონკრეტებს. გამყიდველებსაც შეუძლიათ ფასეულობათა ანალიზის გამოყენება ახალი გაყიდვის უზრუნველსაყოფად. მყიდველების იმის ჩვენებით, რომ პროდუქტის გამოშვების უკეთესი გზა არსებობს, გამყიდველები შეძლებენ პირდაპირ ხელახალი შესყიდვის სიტუაციის გადაჭრებას ახალი შესყიდვის სიტუაციადა, რაც მათ საშუალებას მისცემს იპოვონ ახალი ბიზნესი.

## მომხრდებელთა ძიება

მყიდველი ეძებს საუკეთესო მომწოდებელ-მომხმარებლებს. მას შეუძლია შეადგინოს ინდუსტრიის მიხედვით კვალიფიციური მომწოდებლების სია, კომპიუტერული ძიების ან სხვათა რჩევების გზით. როცა უფრო ახალი შესყიდვის ამოცანა და რთული და ხარჯიანი პროდუქტი, მათ უფრო იზრდება დრო, რომელსაც მყიდველი ხარჯავს მომწოდებელთა ძიებაზე. მომწოდებელთა ამოცანაა, მიხედვის მთავარ ჩამონათვალში და ბაზარზე შეიქმნას კარგი რეპუტაცია. გაყიდველებმა უნდა ეძებონ კომპანიები მომწოდებელთა ძიების პროცესში და უზრუნველყონ მათი ფირმის ჩართულობა.

## შეთავაზების მიღება

ბიზნესმსყიდვის პროცესის **შეთავაზების მიღების** ეტაპზე მყიდველი იწვევს კვალიფიციურ მომწოდებლებს თავიანთი შეთავაზების წარმოსადგენად. საპასუხოდ ზოგიერთი მომწოდებელი აგზავნის მხოლოდ კატალოგს ან გაყიდვის თანამშრომელს. თუმცა, როდესაც მყიდველი ერთეული კომპლექსური ამ ძეგია, მყიდველს, როგორც წესი, სჭირდება დეტალური წერილობითი შეთავაზება ან ოფიციალური პრეზენტაცია თითოეული პოტენციური მომწოდებლისაგან.

ბიზნესმარკეტოლოგები უნდა იყვნენ დახელოვნებულნი კვლევის უნარ-ჩვევებში, მიმოწერასა და შეთავაზებების წარდგენაში მყიდველის მოთხოვნის შესაბამისად. შეთავაზების დოკუმენტი მარკეტოლოგებს უნდა წარმოადგენდეს და არა მხოლოდ ტექნიკურ მასალას. პრეზენტაციების მიზანი უნდა იყოს რწმენის ჩინებვა-გამტკიცება და მარკეტოლოგის კომპანიის კონკურენციდან გამოყოფა.

## მომხრდებელთა შერჩევა

ყიდვის ცენტრის მონაწილეები გადახდადევნ წინადადებებს და შეარჩევენ ერთ ან რამდენიმე მომწოდებელს. **მომწოდებელთა შერჩევის** პერიოდში მყიდველის ცენტრი მოამზადებს სასურველ მახასიათებლებს ჩამონათვალს და მიუთითებს, რა მნიშვნელობა აქვთ მათ. ასეთი მახასიათებლებია: პროდუქტისა და მომსახურების ხარისხი, რეპუტაცია, დროული მიწოდება, ფიციური კომპონენტისა, პატიოსანი და ღია კომუნიკაცია და კონკურენტული ფასები. მყიდველის ცენტრის მონაწი-

**მიმონღებელთა შერჩევა (Supplier selection)**  
ბიზნესმყიდვის პროცესის ეტაპი, რომელშიც მყიდველი გადახედავს შთავაზებებს და ირჩევს მომწოდებელს ან მომწოდებლებს.

**საბოლოო მუშაობის (Order-routine specification)**  
ბიზნესმყიდვის პროცესის ეტაპი, რომლის დროსაც მყიდველი ამზადებს საბოლოო შეკვეთას მერჩოველ მომწოდებელთან, აყალიბებს ტექნიკურ სპეციფიკაციებს, მიუთითებს საჭირო რაოდენობას, მინორდების მოსალოდნელ დროს, დაბრუნების წესებსა და გარანტიებს.

**შესრულებული სამუშაოს შეფასება (Evaluation of work)**  
ბიზნესმყიდვის პროცესის ეტაპი, როდესაც მყიდველი აფასებს მომწოდებლის მიერ შესრულებულ სამუშაოს და განდევნებს გააგრძელოს, შეცვლის თუ უარი თქვას შთავაზებაზე.

**ელექტრონული მისყიდვები (E-procurement)**  
მყიდველმა და გამყიდველმა შორის ელექტრონული კავშირების მეშვეობით შესყიდვები, როგორც წესი, ონლაინრეჟიმში ხდება.

ოლეები შეაფასებენ მოწოდებლებს თვისებების მიხედვით და ამობარჩევენ საუკეთესოს. მყიდველებმა შესაძლოა სვადონ მოლაპარაკების წარმოება საუკეთესო მოწოდებლებთან უკეთესი ფასებისა და პირობებისათვის საბოლოო ვადაუწყვეტლებს მიცემამდე. საბოლოოდ, მათ შეიძლება შეარჩიონ ერთი ან რამდენიმე მოწოდებელი. ბევრ მყიდველს ურჩევნია მოწოდების სხვადასხვა წყარო, რათა თავიდან აიცილოს მხოლოდ ერთზე დამოკიდებულება და შეძლოს ფასებისა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შედარება დროთა განმავლობაში. დღესდღეობით, მოწოდებელი კომპანია განვიხილავს მრავალრიცხოვან სურთ განავითარებებს მიმწოდებელ-პარტნიორთა სრული ქსელი, რაც კომპანიას დაეხმარება, თავიანთ კლიენტებს ღირებული მოსახურება შესთავაზოს.

**საბოლოო მუშაობის**

მყიდველი ამზადებს საბოლოო შეკვეთას მის მიერ შერჩეულ ერთ ან რამდენიმე მოწოდებელთან, რომელშიც მოცემულია ისეთი პუნქტები, როგორცაა: ტექნიკური სპეციფიკაცია, საჭირო რაოდენობა, მოსალოდნელი მოწოდების დრო, დაბრუნების პოლიტიკა და გარანტიები, რემონტის, შეკეთებისა და საბოლოო ნაწილების შემთხვევაში მყიდველებს შეუძლიათ გამოიყენონ სრული/ყოველდღისმომცემი კონტრაქტები და არა პერიოდული შესყიდვის ორდერები. სრული/ყოველდღისმომცემი კონტრაქტი საფუძველს უყრის გრძელვადიან მართვითობას, რომელშიც მოწოდებელი იძლევა დაბირობას, რომ მიმწოდებელს საჭიროებისამებრ მოამარაგებს შეთანხმებული ფასებით მიცემულ დროში.

ამჟამად მრავალი მსხვილი მყიდველი იყენებს ბიზნესსოფტს — კლიენტების მიერ მართულ ადრესტებს. ამ შემთხვევაში ისინი თავიანთ მომხმარებლებს აძლევენ შეკვეთას და არაკეფიერებას ავტომატურად. მყიდველები ინფორმაციას გაყიდვებისა და მარაგების შესახებ პირდაპირ უზიარებენ მართვით მოწოდებლებს. მოწოდებლებს შეუძლებს ახდენენ მარაგების მონიტორინგს და მარაგს საჭიროებისამებრ ავსებენ. მაგალითად, ცვლილით მოვარაგება ისეთი მსხვილი ძირითადი მოწოდებლები, როგორცაა კოლმარტი და თარგეთი ითხოვენ კლიენტების მიერ მართულ ადრესტებს.

**შესრულებული სამუშაოს შეფასება**

ამ ეტაპზე მყიდველი აფასებს მოწოდებლის მიერ შესრულებულ სამუშაოს. იგი შესაძლოა დაუკავშირდეს მომხმარებლებს და გარკვევის, რამდენად კმაყოფილი არიან ისინი. **შესრულებული სამუშაოს შეფასების** შედეგად მყიდველი აგრძელებს, ცვლის ან წყვეტს კავშირს. გამყიდველის ამოცანაა აწარმოოს იმავე ფაქტორების მონიტორინგი, რომელსაც იყენებს მყიდველი, რათა უზრუნველყოს მყიდველის მოსალოდნელი კმაყოფილება.

სურათზე 6.3 მოცემული 8-ეტაპიანი ყიდვის პროცესის მოდელი წარმოგიადგენს ბიზნესმყიდვის მარტივ ხედვას, რომელიც შესაძლოა წარმოინდობს ახალი შესყიდვის სიტუაციაში. თუმცა, თვით მარტივი გაცხადებით უფრო რთულია. მიდოფინცირებულ თუ პირდაპირ ხელშეწყობილ შესყიდვებს, ყიდვის პროცესის ზოგიერთი ეტაპი გაერთიანდება ან მათ საერთოდ აუცილიან გვერდს. ყოველი ორგანიზაცია ყიდვების საკუთარი მეთოდით და თითოეული ყიდვის სიტუაციას თავისი უნიკალური მითხვევებით გააჩნია.

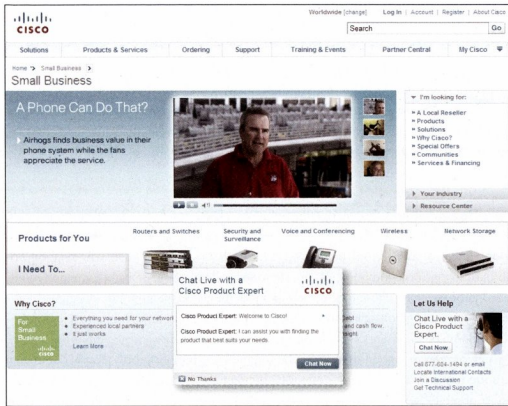
შესყიდვის ცენტრის სხვადასხვა მონაწილე პროცესში სხვადასხვა ეტაპზე ერთვება. მყიდველები ამ ეტაპებს ხშირად თანმიმდევრობით არ მოხდენენ და შესაძლოა სხვა დაბაზონ. ხდება ისეც, რომ მყიდველი იმტორებენ რამდენიმე ეტაპს. დაბოლოვს, კლიენტებთან ურთიერთობა შესაძლოა მიიცვალდეს მიცემულ დროში მიმდინარე შესყიდვების სხვადასხვა ტაბს ყიდვის პროცესის სხვადასხვა ეტაპზე. გამყიდველმა უნდა მართოს კლიენტებთან ურთიერთობა და არა კონკრეტული შესყიდვები.

**ელექტრონული მისყიდვები: ინტერნეტიანი ყიდვა**

ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროს წინხელის შედეგად საერთოდ შეიცვალა კომპანია-კომპანიათა მარკეტინგის პროცესი. **ელექტრონული მისყიდვები** საგრძობლად გაიზარდა და განვიხილავთ ბოლო წლებში. სულ რაღაც 15 წლის წინ მისაგებად არც კი იცოდნენ, ახლა კი ონლაინშესყიდვები ყოველი კომპანიის სტანდარტული მისყიდვების სტილია. ელმყიდველებს მყიდველებს საშუალება აძლევს იქონიონ წვდომა ახალ მოწოდებლებთან, უზრუნველყონ შესყიდვის დაბალი ხარჯები და დაამუშაონ შეკვეთების დამუშავებისა და მიწოდების პროცესი. შესაბამისად ბიზნეს-მარკეტოლოგებს შეუძლიათ დაუკავშირდონ კლიენტებს ინტერნეტით და გაუზიარონ მარკეტინგული ინფორმაცია, გაყიდონ პროდუქტი და მომსახურება, უზრუნველყონ კლიენტების დახმარება და აწარმოონ მათთან უწყვეტი კავშირი.

ელმისყიდვები რამდენიმე გზით ხორციელდება. კომპანიებს შეუძლიათ ჩაატარონ შემტრუნებელი/უკუაუქციონები, რომელშიც ისინი შესყიდვების მოთხოვნას უშვებენ ონლაინრეჟიმში და მოწოდებლებს მოწოდებებს მიიღონ მონაწილეობა ტენდერში. მათ ასევე შეუძლიათ ჩაერთონ ონლაინ-სავაჭრო გაცვლაში, რომელთა მეშვეობითაც კომპანიები კოლექტორულ მუშაობენ სავაჭრო პროცესის ხელშეწყობადა. გარდა ამისა, შესაძლებელია საკუთარი კომპანიის შესყიდვის ვებ-გვერდების შექმნა. მაგალითად, **კენერლ ელექტროიკს** აქვს სავაჭრო ვებგვერდი, სადაც იგი აქვეყნებს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა ესაჭიროება, და იწვევს დაინტერესებულ მხარეებს ტენდერში მონაწილეობისათვის, აიახმებს მათთან პირობებს, აძლევს შეკვეთებს. ალტერნატიულად, კომპანიებს შეუ-





● ონლაინმსყიდვები: სისკო სისტემის ვებგვერდი იმ მომხმარებლებს, რომლებსაც სურთ ონლაინ რეჟიმში განახორციელონ შესყიდვები, ემზარება იმით, რომ ათასობით პროდუქტსა თუ მომსახურების შესახებ ინფორმაციაზე წვდომას უზრუნველყოფს. ამ ვებგვერდს ასევე შეუძლია მომხმარებელთა ონლაინგამოცდლების პერსონალიზაცია და ავტომატური ისინი სისკოს შესაბამის პარტნიორ გადაამყიდველებთან.

შესყიდვებით დაწყებული, იმ ვიდეორეზუმე დამთავრებული, სადაც მომხმარებელს ასწავლიან როგორ გამოიყენონ აპარატურა და საინფორმაციო და საგანმანათლებლო მითითებისამებრ გამოსადეგი ვებკატეგორი (მედიაციონერჯინგები, რომელიც ერთდროულად შეუძლია ნახოს მრავალმა მომხმარებელმა).

სისკოს მცირე და საშუალო ბიზნესის ვებგვერდი საშუალებას აძლევს მომხმარებლებს, ორიენტირდნენ როგორც კომპანიასთან, ისე მის პარტნიორ გადაამყიდველებთან. მაგალითად, მისი „დააკაჟუნე და ილაპარაკე“ ტაბის მექანიზმი მომხმარებლებს დაუყოვნებლივ აკავშირებს სისკოს პროდუქტის ექსპერტებთან. ვებზე უფრო კონფიდენციალური პროგრამა კი ბოტენციურ მცირე და საშუალო ბიზნესკლენტებს აკავშირებს შესაბამის სისკო-სექტორულ პარტნიორ გადაამყიდველებთან, რითაც საშუალებას აძლევს მათ უახლოესი ერთ-ერთის ვებგვერდზე, პრეზენტაციებში, და სხვა სახის დოკუმენტაცია სერთო ინტეინი სივრცეში. დაბოლოს, სისკოს მცირე და საშუალო ბიზნესის ვებგვერდის მეშვეობით ხდება მომხმარებლებისთვის ინფორმაციის შორება. მაგალითად, თუ იგი აღმოაჩენს, რომ ვინმე დაინტერესებულია სამართლებრივი საკითხებით, სისკოს ვებგვერდი პროგრამულად მიაწვდის მას შესაბამის მასალას და ამ მომხმარებელსათვის ქმნის პერსონალურ ვებებს. ასეთი გააბიორუნება ნამდვილად ამართლებს. ის კლიენტები, რომლებიც სჭირდებათ ასეთ ვებგვერდს, 2 წუთით უფრო დიდხანს ჩერდებიან მათზე, ვიდრე სხვები.

ბი-თუ-ბი ელექტრონულ შესყიდვებს დიდი სარგებელი მოაქვს. უპირველეს ყოვლისა, იგი ამცირებს ოპერაციების ხარჯებს, რასაც შედეგად მოჰყვება როგორც მყიდველისათვის, ისე მომწოდებლისათვის უფრო ეფექტური შესყიდვა. ელექტრონული შესყიდვები ამცირებს დროის მომწოდებლისათვის და მფასის შორის. გამართული ვებშესყიდვის პროგრამის კი მინიმუმდღე დაკავს ტრადიციულ შექმნასა და შეკვეთის პროცედურებთან დაკავშირებული „საბუთისმოცო“ — უამრავი საბუთის წარდგენა-შემოწმების პროცესი — და ეხმარება ორგანიზაციას უკეთ აწარმოოს ყველა სახის შესყიდვის კონტროლი. დაბოლოს, გარდა ხარჯებისა და დროის დაზოგვისა, ელექტრონული შესყიდვები მათ ვინც შესყიდვას ახორციელებს, საშუალებას აძლევს, აქცენტი გააკეთონ უფრო სტრატეგიულ სფეროებზე, როგორცაა მიწოდების უკეთესი წყაროების აღმოჩენა და მომწოდებლებთან მუშაობა იმისათვის, რომ მოხდეს ხარჯების შემცირება და ახალი პროდუქტების წარმოება.

აღნიშნული უპირატესობების საწინააღმდეგო, ვისაუბროთ კოდაჯზე. რიდგაც მან როსიტრემი, ნეო-იორკში თავისი შტაბ-ბინის მოდიფიკაცია მოახდინა, შენისონ დასერევიდან დაწყებული რესტავრაციამდე, მხოლოდ ელექტრონული შესყიდვების მექანიზმი გამოიყენა. ეს მასობრივი პროექტი მოიცავდა 1600-ზე მეტი საკონტრაქტო ტენდერის მართვას 150 კონტრაქტორთან. მთელი პროექტის მსვლელობისას ელექტრონული შესყიდვების წყალობით საერთოდად შემცირდა დოკუმენტაცია, რაზეც დაანჭრა წინადადებების გადამხედვისა და საბუთო გამარჯვებულების გამოცხადების პროცედურა. საბოლოოდ, პროექტი დროულად დასრულდა და კოდაჯი მიიწინეს, რომ ელექსიდ-დევის გამოყენებით მან შესყიდვის ხარჯების 15% (მხოლოდ ასლების გადამხედვის სჭირდებოდა 186,000 აშშ დოლარი) დაზოგა.

თუმცა, ელექსიდ-დევის აღიწერავდა მზარდ სემენტს გარკვეული პრობლემებიც ახლავს. მაგალითად, თუ, ერთი მხრივ, ინტერნეტი კლიენტებსა და მომწოდებლებს საშუალებას აძლევს, ერთ-

ძლიათ შექმნან გარე ბმულები ძირითად მომწოდებლებთან, მაგალითად, პირდაპირი შესყიდვების ანგარიშში ისეთ მომწოდებლებთან, როგორცაა დელიან ოფის დეპო, რომლის მეშვეობითაც მყიდველი ყიდულობს მოწყობილობას, მასალებს და სხვა საჭირო მარგას პირდაპირ ამ კომპანიებთან.

ბი-თუ-ბი მარკეტოლეგები იმ მომხმარებლებს, რომლებსაც სურთ ონლაინმსყიდვების განხორციელება, ეხმარებიან ადვილად სამართავი და კარგად მომზადებული ვებგვერდების შექმნაში. ● მაგალითად, ბი-თუ-ბი ფუნქციონალს სისკო სისტემის ვებგვერდი ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ და წამყვან ბი-თუ-ბი ვებგვერდად დასახელდა.

იმისათვის, რომ კიდევ უფრო განვითარდნენ, იმისათვის, რომ კიდევ უფრო განვითარდნენ, სისკო სისტემის ურადლებას მაიკეია მცირე და საშუალო ბიზნესის სემენტს. მისი ახალი მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის მიმართული ვებგვერდი, რომელმაც სპეციალური ჯილდოც კი აიღო, საკმაოდ მარტივი და ადვილი სამართავი და ქმნილია. იგი მცირე და საშუალო ბიზნესმყიდვებს საშუალებას აძლევს, ჰქონდნენ წვდომა საჭირო მასალაზე, სრულიად საბაზისო დონეზე, მომხმარებლებს შეუძლიათ იპოვიონ და გადმოვიტონ ინფორმაცია სისკოს ათასობით პროდუქტსა და მომსახურებაზე. თუ საქმეს კიდევ უფრო ჩაუღრმავებთ, მთელი ვებგვერდი სახესა საჭირო ვიდეომასალით — კლიენტების იმისათვის, რომ კიდევ უფრო განვითარდნენ, იმისათვის, რომ კიდევ უფრო განვითარდნენ, სისკო სისტემის ურადლებას მაიკეია მცირე და საშუალო ბიზნესის სემენტს. მისი ახალი მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის მიმართული ვებგვერდი, რომელმაც სპეციალური ჯილდოც კი აიღო, საკმაოდ მარტივი და ადვილი სამართავი და ქმნილია. იგი მცირე და საშუალო ბიზნესმყიდვებს საშუალებას აძლევს, ჰქონდნენ წვდომა საჭირო მასალაზე, სრულიად საბაზისო დონეზე, მომხმარებლებს შეუძლიათ იპოვიონ და გადმოვიტონ ინფორმაცია სისკოს ათასობით პროდუქტსა და მომსახურებაზე. თუ საქმეს კიდევ უფრო ჩაუღრმავებთ, მთელი ვებგვერდი სახესა საჭირო ვიდეომასალით — კლიენტების

მანეთს გაუზიარონ მონაცემები და ზოგჯერ ამ თემ იმ პროდუქტის შექმნისას ითანამშრომონ, მეორე მხრივ, იგი ათწლეულობით ნაშენებ-ნაკონსტრუქტ ურთიერთობებს ფიტავს. მრავალი მომხმარებელი ცდილობს, ინტერნეტის საშუალებით ერთმანეთს გადაჰკითხოს მიმწოდებლებს და მისთვის ხელსაყრელი გარემოს და პროდუქტი მოიაზოს. თანაც ყოველი კონკრეტული შესყიდვისას იგი ასეთი გზით ცდილობს, გააუმჯობესოს კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა.

გარდა ამისა, ელექტრონული შესყიდვები პოტენციურად საშიშია. მოუხედავად იმისა, რომ ელფოსტად და დგილიდან საბანკო ოპერაციების წარმოება, როგორც წესი, დადგენილი კომპანების მანერცხანდელი იმ უსაფრთხო გარემოს არარსებობას კონფიდენციალური ოპერაციების წარმოების თვალსაზრისით, რომელიც მათ სჭირდებათ. ისინი მილიონებს ხარჯავენ თავდაცვითი სტრატეგიების კვლევაზე, რათა დააფრთხილონ და შეაზინონ პაკეტი.

მაგალითად, *სისკო სისტემის* თავის პარტნიორებს მკაფიოდ უსაზღვრავს უსაფრთხოების პროცედურებს, მრავალი ქსელის დამაკავშირებელი მექანიზმების ტიპებსა და ფლტრებს, რომლებიც მათ უნდა გამოიყენონ, რათა დაიცვან გარე ქსელის კავშირები. ფაქტობრივად, კომპანია უფრო მეტსაც აკეთებს. იგი უსაფრთხოების ინჟინრებს ავზანებს იმის შესამოწმებლად, როგორი დაცვის სისტემები გააჩნია პარტნიორს და ავალდებულებს მას, პასუხის ვის უსაფრთხოების ყველა შესაძლო დარღვევაზე.

კამპონის | ეს ორი არა-კომპანია | კომერციული ბაზარი მიმზღველი შესაძლებლობა მრავალი კომპანიისათვის. მათი უნიკალური ბუნებიდან გამომდინარე, ჩვენ ამ ბაზრებს განსაკუთრებულ ყურადღებას მივუქცევთ.

## ინსტიტუციური და სამთავრობო ბაზრები

ჯერჯერობით ბიზნესშესყიდვების შესახებ საუბრისას ძირითადად ყურადღებას ვამახვილებდით ბიზნესმყიდველების ყიდვის ქვევაზე. ამ დიკუსიის უდიდესი ნაწილი ასევე ვრცელდება ინსტიტუციური და სამთავრობო ორგანიზაციების ყიდვის პრაქტიკაზე, თუმცა ამ ორ ბაზრებს დამატებითი მახასიათებლები და საჭიროებები გააჩნია. წინამდებარე ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ ამ ბაზრების განსაკუთრებულ თვისებებს.

### ინსტიტუციური ბაზარი

**ინსტიტუციური ბაზარი** შედგება სკოლების, საავადმყოფოების, სამშობიაროების, საჰერობილეებისა და სხვა დაწესებულებებისაგან, რომლებიც საქონლთა და მომსახურებით უზრუნველყოფენ მათ ორგანიზაციაში მისიარულ თუ განთავსებულ ადამიანებს. დაწესებულებები ერთმანეთისაგან განსხვავდება, მაგალითად, *თენეტ ჰელსკეარი* (Tenet Healthcare) 12 შტატში 49 საავადმყოფოს განაგებს და მისი წლიური მარშალავალი 8.7 მილიარდი აშშ დოლარია. შედარებისათვის, *შრინს ჰოსპიტალი* (Shrines Hospitals) არასამთავრობო ორგანიზაცია ბავშვებისათვის, რომელსაც გააჩნია 22 საავადმყოფო, სადაც ბავშვებისათვის უზრუნველყოფილია საექიკალიზებული ჯანდაცვა. ვეტერანებს მთელი ქვეყნის მასშტაბით დახმარებას სთავაზობს სამთავრობო ორგანიზაცია *ვეტერანების საქმეთა სამდიცინო ცენტრი*. თითოეულ დაწესებულებას საკუთარი, განსხვავებული ყიდვის საჭიროებები და რესურსები აქვს.

ინსტიტუციური ბაზრები შეიძლება უზარმაზარი იყოს. მაგალითად, ასეთია, აშშ-ის პენსიონციალური სისტემა:

ყოველი 31-ე ზრდასრული, ანუ 7.3 მილიონი ამერიკელი ციხეშია, შფარდებული აქვს პირობითი სასჯელი ან პირობაციონერია. მათი მთვლა სახელმწიფოს წელიწადში 47 მილიარდი აშშ დოლარი უჯდება. სასჯელადმართვის უწყებების ხარჯები საერთოდაც აჭარბებს განათლების, ტრანსპორტის და სახელმწიფო დანახარების ხარჯებს. აშშ-ის ციხეებში 1.5 მილიონი ზრდასრულია. თითოეულ პატიმარსაც წელიწადში საშუალოდ 29 000 აშშ დოლარი იხარჯება. ეს საუკეთესოდ შერჩეული ბაზარია. ეს, კი იმას ვულისხმობს, რომ კომპანიებს, რომლებიც ციხეების ბაზარზე შეღწევის ცდილობენ, უამრავი საქმე ექნებათ. ჩვენ ძირითადი საკმარისია იმდენ სხვადასხვა მიმართულებას მოიცავს — უსაფრთხოების, მიდევინას, განაღდებას, საკვებით მიმარგებას, ტექნოლოგიებს — რომ იგი ნებისმიერ კომპანიას უნააკლებს შესაძლებლობას და დიდ გაყიდვებს სთავაზობს. — აცხადებს ამერიკის სასჯელდმართვის სისტემის ერთ-ერთი აღმასრულებელი დირექტორი.

ინსტიტუციური ბაზრის მრავალ დაწესებულებას აქვს დაბალი ბოუჯეტი და გადაწყვეტილებების მიღებაც ინდივიდუალურად, ერთობიროვნულად ხდება. მაგალითად, თავის პაციენტებს საკვების არცთუ ისე მრავალფეროვან არჩევანს სთავაზობს საავადმყოფო. მისი შესყიდვების აგენტს წყვეტის, როცა რაიმის ხარისხის საკვები იყიდოს პაციენტებისათვის. ვინაიდან საკვები საერთო მომსახურების პაკეტში შედის, ყიდვის მიზანი არ არის მოგება. ამოკანა არც ხარჯების მკაცრი შემცირება — ის პაციენტები, რომლებსაც უღელ ექმსაზურებიან, სხვებთან გამოხტავენ პრეტენზიას და ამით აზარალებენ საავადმყოფოს რეუტაციას. ამდენად, საავადმყოფოს შემსყიდველმა აგენტმა უნდა ეძიოს საჭმლის ინსტიტუციური მიმწოდებლები, რომელთა პროდუქციის ხარისხიც აკმაყოფილებს ან აჭარბებს კიდევაც გარკვეულ მინიმალურ სტანდარტს და, ამავე დროს ფასებიც მოსაძლია.

● მრავალი მარკეტოლოგი ცალკე განყოფილებას სწნის იმისათვის, რომ დააკმაყოფილოს ინსტი-

### ინსტიტუციური ბაზარი

(Institutional markets): სკოლები, საავადმყოფოები, სამშობიაროები, საჰერობილეები და სხვა დაწესებულებები, რომლებიც საქონლთა და მომსახურებით უზრუნველყოფენ მათ ორგანიზაციაში მოსიარულ თუ განთავსებულ ადამიანებს.





● ჯენერალ მილს ფუდსერვისი აწარმოებს, ფუთავს, ფასს ადებს და ყიდის საკუთარი ნარჩობების საკვების ფართო ასორტიმენტს, რომ უკეთესად დააკმაყოფილოს სხვადასხვა ინსტიტუციური ბაზრის საკვებთან დაკავშირებული კონკრეტული მოთხოვნები.

### სამთავრობო ბაზარი (Government market)

სამთავრობო ერთეულები – ფედერალური, სახელმწიფო და ადგილობრივი – რომლებიც ყიდულობენ ან ქირაობენ საჭიროებს და მომსახურებას მთავრობის მთავარი ფუნქციების განსახორციელებლად.

ვენელუნად ჰგავს ერთმანეთს. მაგრამ არსებობს განსხვავებები, რომლებიც უნდა იცოდნენ, რომლებსაც სურთ თავიანთი საქონელი და მომსახურება მთავრობას მიჰყიდონ. სამთავრობო ბაზარზე წარმატების მისაღწევად გამოიღველება უნდა დაადგინონ შესყიდვების გადაწყვეტილების მიმღები პირები, ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მათზე და შესყიდვის გადაწყვეტილების მიღების პროცესის თავისებურებანი.

სამთავრობო ორგანიზაციები, როგორც წესი, მომწოდებლებს სთხოვენ, წარმოადგინონ სატენდერო წინადადებები და საბოლოო გადაწყვეტილებას კონტრაქტის გაფორმების შესახებ ყველაზე იაფფასიანი ვარიანტის სასარგებლოდ იღებენ. ზოგჯერ სამთავრობო სტრუქტურა გარკვეულ გამონაკლისს უშვებს, ვინაიდან მომწოდებელი მას საუკეთესო ხარისხის სთავაზობს ან გააჩნია მნიშვნელოვანი რეპუტაცია კონტრაქტების დროულად დასრულების მხრივ. მთავრობები ასევე განახილებენ შესყიდვას მოლაპარაკების საფეხველზე, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე აქვთ როულ პროქტივთან, რომლებიც მოიცავს კვლევასა და განვითარების ხარჯებსა და ამავე დროს მალდ რისკებს.

სამთავრობო ორგანიზაციები შიდა მომწოდებლებს უფრო სწავლობენ, ვიდრე გარეს. ვეროპაში მოღვაწე საერთაშორისო კომპანიების მთავარი პრეტენზია ის არის, რომ ყველა ქვეყანაში არის „საყვარული“ ფირმა. მიუხედავად იმისა, რომ სხვა უცხოურ ფირმებს ზოგჯერ უკეთესი შეთავაზებები აქვთ, სამთავრობო უწყებები მაინც „საყვარული“ კომპანიებისგან ყიდულობენ პროდუქციას. ვეროპის ეკონომიკური კომისია წელ-წელად ცდილობს ამ პრაქტიკას აღმოფხვრას.

სამომხმარებლო და ბიზნესმკვიდელების მსგავსად, სამთავრობო მკვიდელებზეც გავლენას ახდენს გარემო, აგრეთვე ორგანიზაციული, ინტერპერსონალი და ინდივიდუალური ფაქტორები. მთავრობასთან მიმართებით მნიშვნელოვანია, რომ მასზე დაკვირვებას ყველა აწარმოებს — კონტრაქტიან დაწესებულებას სხვადასხვა კერძო ვაჭრობის დამთავრებული, რომლებსაც აინტერესებთ, როგორ ხარჯავს მთავრობა გადასმულეთა ფულს. ვინაიდან სამთავრობო ორგანიზაციების გადაწყვეტილებები თანხების ხარჯვის შესახებ ექვემდებარება საჯარო განხილვას, მათ სჭირდებათ დიდი რაოდენობით დოკუმენტაცია მომწოდებლისაგან, რომლებიც ხშირად წუწუნებენ, რომ უზარმაზარ შრომას აწევიან დოკუმენტების მომზადებისას, რასაც ემატება ბიუროკრატია, წესები, შეყოვნებები გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებით და შესყიდვების პერსონალის ხშირი ცვლა.

ბიუროკრატის ასეთი დიდი დოზით გამოვლინებიდან გამომდინარე, როგორ ფიქრობს, მიუხედავად რომელიმე საწარმოს ან ფირმას საქმე დაიჭიროს აშშ-ის მთავრობასთან? რა თქმა უნდა — კი და ამის მიზეზებიც მარტივია: აშშ-ის მთავრობა პროდუქტისა და მომსახურების თვალსაზრისით მსოფლიოში უდიდესი შესყიდველია — 425 მილიარდ აშშ დოლარზე მეტს იხდის ყოველწლიურად — და მისი კუთრივად უმეტეს არ ბრუნდება. მაგალითად, 2010 წელს ფედერალურმა მთავრობამ 73 მილიარდ აშშ დოლარი მხოლოდ ინფორმაციულ ტექნოლოგიებზე დახარჯა. ტრანსპორტის უსაფრთხოების ადმინისტრაციამ კი დაახლოებით 700 მილიონი აშშ დოლარი დახარჯა მხოლოდ ბარგის უწყვეტრუნული შემოწმების ტექნოლოგიებზე.

მთავრობათა უმეტესობა წარმოადგენს ახსნა-განმარტებას იმის შესახებ, როგორ უნდა მიხდეს მისთვის საქონელი და მომსახურების მიყიდვა. მაგალითად, აშშ-ის მცირე ბიზნესის ადმინისტრაცია საკუთარ ვებგვერდზე ათავსებს დაწერილებით რჩევებს იმ მცირე ბიზნესის წარმომადგენლებისათვის, რომლებსაც სურთ მოემსახურონ სამთავრობო სტრუქტურებს ([www.commerce.gov/about-commerce/grants-contracting-trade-opportunities](http://www.commerce.gov/about-commerce/grants-contracting-trade-opportunities)).

რამდენიმე მთავარ ქალაქში საერთო მომსახურების ადმინისტრაციას გააჩნია ბიზნესსერვისცენ-

ტუციური მომხმარებლების კონკრეტული მოთხოვნები და საჭიროებები. მაგალითად, *ჯენერალ მილს ფუდსერვისის* (General Mills Foodservice) განყოფილება აწარმოებს, ფუთავს, ფასს ადებს და მარკეტინგს უკეთებს ორგანიზაციებს, მარცვლეული პროდუქტებს, წასახეშვებელი საკვებისა და სხვა სახის პროდუქტების ფართო ასორტიმენტს, რათა პოსიტულებს, სკოლებს, სასტუმროებსა და სხვა ინსტიტუციურ ბაზრებს კარგად მიემსახუროს.

### სამთავრობო ბაზარი

სამთავრობო ბაზარი მრავალ დიდსა და მცირე კომპანიას დიდ ბიზნესსმაძლებლობებს სთავაზობს. ბევრ ქვეყანაში სამთავრობო ორგანიზაციები საქონლისა და მომსახურების მართალი შემსყიდველები არიან. მხოლოდ აშშ-ში ფედერალური, სახელმწიფო და ადგილობრივი თვითმმართველობის 82000-ზე მეტი ერთეულია, რომელიც 1 ტრილიონ აშშ დოლარზე მეტ საქონელს და მომსახურებას ყიდულობს ყოველწლიურად. სამთავრობო და ბიზნესშესყიდვები მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ამ კომპანიებში უნდა იცოდნენ, რომლებიც 1 ტრილიონ აშშ დოლარზე მეტ საქონელს და მომსახურებას ყიდულობს ყოველწლიურად. სამთავრობო და ბიზნესშესყიდვები მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ამ კომპანიებში უნდა იცოდნენ, რომლებიც 1 ტრილიონ აშშ დოლარზე მეტ საქონელს და მომსახურებას ყიდულობს ყოველწლიურად.

ვენელუნად ჰგავს ერთმანეთს. მაგრამ არსებობს განსხვავებები, რომლებიც უნდა იცოდნენ, რომლებსაც სურთ თავიანთი საქონელი და მომსახურება მთავრობას მიჰყიდონ. სამთავრობო ბაზარზე წარმატების მისაღწევად გამოიღველება უნდა დაადგინონ შესყიდვების გადაწყვეტილების მიმღები პირები, ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მათზე და შესყიდვის გადაწყვეტილების მიღების პროცესის თავისებურებანი.

სამთავრობო ორგანიზაციები, როგორც წესი, მომწოდებლებს სთხოვენ, წარმოადგინონ სატენდერო წინადადებები და საბოლოო გადაწყვეტილებას კონტრაქტის გაფორმების შესახებ ყველაზე იაფფასიანი ვარიანტის სასარგებლოდ იღებენ. ზოგჯერ სამთავრობო სტრუქტურა გარკვეულ გამონაკლისს უშვებს, ვინაიდან მომწოდებელი მას საუკეთესო ხარისხის სთავაზობს ან გააჩნია მნიშვნელოვანი რეპუტაცია კონტრაქტების დროულად დასრულების მხრივ. მთავრობები ასევე განახილებენ შესყიდვას მოლაპარაკების საფეხველზე, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე აქვთ როულ პროქტივთან, რომლებიც მოიცავს კვლევასა და განვითარების ხარჯებსა და ამავე დროს მალდ რისკებს.

სამთავრობო ორგანიზაციები შიდა მომწოდებლებს უფრო სწავლობენ, ვიდრე გარეს. ვეროპაში მოღვაწე საერთაშორისო კომპანიების მთავარი პრეტენზია ის არის, რომ ყველა ქვეყანაში არის „საყვარული“ ფირმა. მიუხედავად იმისა, რომ სხვა უცხოურ ფირმებს ზოგჯერ უკეთესი შეთავაზებები აქვთ, სამთავრობო უწყებები მაინც „საყვარული“ კომპანიებისგან ყიდულობენ პროდუქციას. ვეროპის ეკონომიკური კომისია წელ-წელად ცდილობს ამ პრაქტიკას აღმოფხვრას.

სამომხმარებლო და ბიზნესმკვიდელების მსგავსად, სამთავრობო მკვიდელებზეც გავლენას ახდენს გარემო, აგრეთვე ორგანიზაციული, ინტერპერსონალი და ინდივიდუალური ფაქტორები. მთავრობასთან მიმართებით მნიშვნელოვანია, რომ მასზე დაკვირვებას ყველა აწარმოებს — კონტრაქტიან დაწესებულებას სხვადასხვა კერძო ვაჭრობის დამთავრებული, რომლებსაც აინტერესებთ, როგორ ხარჯავს მთავრობა გადასმულეთა ფულს. ვინაიდან სამთავრობო ორგანიზაციების გადაწყვეტილებები თანხების ხარჯვის შესახებ ექვემდებარება საჯარო განხილვას, მათ სჭირდებათ დიდი რაოდენობით დოკუმენტაცია მომწოდებლისაგან, რომლებიც ხშირად წუწუნებენ, რომ უზარმაზარ შრომას აწევიან დოკუმენტების მომზადებისას, რასაც ემატება ბიუროკრატია, წესები, შეყოვნებები გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებით და შესყიდვების პერსონალის ხშირი ცვლა.

ბიუროკრატის ასეთი დიდი დოზით გამოვლინებიდან გამომდინარე, როგორ ფიქრობს, მიუხედავად რომელიმე საწარმოს ან ფირმას საქმე დაიჭიროს აშშ-ის მთავრობასთან? რა თქმა უნდა — კი და ამის მიზეზებიც მარტივია: აშშ-ის მთავრობა პროდუქტისა და მომსახურების თვალსაზრისით მსოფლიოში უდიდესი შესყიდველია — 425 მილიარდ აშშ დოლარზე მეტს იხდის ყოველწლიურად — და მისი კუთრივად უმეტეს არ ბრუნდება. მაგალითად, 2010 წელს ფედერალურმა მთავრობამ 73 მილიარდ აშშ დოლარი მხოლოდ ინფორმაციულ ტექნოლოგიებზე დახარჯა. ტრანსპორტის უსაფრთხოების ადმინისტრაციამ კი დაახლოებით 700 მილიონი აშშ დოლარი დახარჯა მხოლოდ ბარგის უწყვეტრუნული შემოწმების ტექნოლოგიებზე.

მთავრობათა უმეტესობა წარმოადგენს ახსნა-განმარტებას იმის შესახებ, როგორ უნდა მიხდეს მისთვის საქონელი და მომსახურების მიყიდვა. მაგალითად, აშშ-ის მცირე ბიზნესის ადმინისტრაცია საკუთარ ვებგვერდზე ათავსებს დაწერილებით რჩევებს იმ მცირე ბიზნესის წარმომადგენლებისათვის, რომლებსაც სურთ მოემსახურონ სამთავრობო სტრუქტურებს ([www.commerce.gov/about-commerce/grants-contracting-trade-opportunities](http://www.commerce.gov/about-commerce/grants-contracting-trade-opportunities)).

რამდენიმე მთავარ ქალაქში საერთო მომსახურების ადმინისტრაციას გააჩნია ბიზნესსერვისცენ-

ტრები შესაბამისი პერსონალით, რომელიც შზადაა დანტრერესებულ შზარეს მიაწოდოს დეტალური ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ აწარმოებენ სამთავრობო უწყებები შესყიდვებს და რატაებში უნდა გააიაროს მოქმედებლმა. სამთავრობო სტრუქტურები საციალურ ინტერნეტპორტალს კი სთავაზობენ საზოგადოების განახლებული ინფორმაციითა და რჩევებით.

და მანერ, მოქმედებლმა უნდა დახევეწონ სისტემა და ემბონ ზებში ბუროკრატიული მექანიზმების შესამცირებლად, განსაკუთრებით, დიდი ზომის სამთავრობო შესყიდვებისათვის. მაგალითად ავილით მცირე ზომის კომპოტერული პროგრამების შწარმოებელი კომპანია იმეოზოჯ ტენვერლეს (Envisage Technologies), რომელიც სასწავლო ინტერნეტპორტალს და ადმინისტრირების მართვის პლატფორმას აწარმოებს. მისი ყველა კონტრაქტი სამთავრობო სექტორშია, ხოლო 65% ფედერალურ მთავრობასთან არის დადებული. იმეოზოჯი დიდ ძალისხმევას ამხარის მსხვილ დეტალურ კონტრაქტების მოვებას. სრული სატენდერო წინადადება ერთ-ერთი ასეთი კონტრაქტისათვის თავისუფლად შესაძლია შეადგინდეს 600-დან 700-მდე ვერსს. კომპანიის პროშედნტი ამბობს, რომ ერთი სატენდერო წინადადების მოსამზადებლად ფირმამ 5 000 სამუშაო საათი დახარჯა რამდენიმე წლის განმავლობაში.

არაეკონომიკური კრიტერიუმებიც მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ სახელმწიფო შესყიდვებში. სახელმწიფო უფრო მეტ ყრადღებას აქცევს მცირე საწარმოებს, უმცირესობათა მფლობელობაში არსებულ საწარმოებს და ისეთ ორგანიზაციებს, რომლებიც ცდილობენ თავიდან აიცილონ რასობრივი, ასაკობრივი და სქესობრივი დისკრიმინაცია. გამყიდველებმა ეს ფაქტორები უნდა გაითვალისწინონ მანამ, სანამ ვადაწყვეტენ საქმის დაჭვრას სამთავრობო მყიდველთან.

შრავალი კომპანია, რომელიც საკუთარ პროდუქციას თუ მომსახურებას ყიდის სახელმწიფო სტრუქტურებზე, დიდად არ არის მარეკტივზე ორიენტირებული. ამის რამდენიმე მიზეზი არსებობს. საერთო სამთავრობო ხარჯვის მიმართულება განისაზღვრება ამა თუ იმ ოფიციალური პირის მოსაზრებით და არა გამყიდველი კომპანიის მარეკტივული აქტივობით. სამთავრობო შესყიდვების შედეგად მეტი ყრადღება მახვილდება ფასზე, როდესაც პროდუქტის მახასიათებლები დაკორევირება ჩამოყალიბებული, პროდუქტის დიფერენციაცია უკვე ადარ არის მარეკტივული ფაქტორი. ადარე რეკლამასა და პერსონალურ გაყიდვას ექცევა დიდი ყრადღება ღია წესით ჩატარებული ტენდერების მოვებისას.

თუმცა, კოდაკმა და ვუდაიარმა, სხვა კომპანიების მსგავსად, სამთავრობო კლიენტებზე მიმართული მარეკტივის განყოფილებები ჩამოყალიბეს. სხვა კომპანიებმა შექმნეს დახევილი მარეკტივული პროგრამები, რომლებიც მორგებულია სამთავრობო მყიდველებზე. მაგალითად, დლეს აქეს საციალური ბიზნესგანყოფილებები, რომლებიც აკმაყოფილებს როგორც ფედერალური, ისე სახელმწიფო და

ადგილობრივი თვითმმართველობის მყიდველთა საჭიროებებს. დელიკატენტს სთავაზობს დახევილი ვებვერლეს PremierDel.com-დან, რაც მიაყვას საციალურ ფასებს, ონლაინშესყიდვის შესაძლებლობას და მომსახურებას და დახმარებას თითოეული ქალაქის, შტატისა და ფედერალური მთავრობის სტრუქტურისათვის.

გასული ათწლეულის მანძილზე სამთავრობო შესყიდვების უდიდეს ნაწილ ინტერნეტით ხორციელდებოდა. ● ფედერალური ბიზნესშესაძლებლობების (Federal Business Opportunities) ვებვერლი www.fbo.gov ბიზნეს-ვეულფოს ინტერნეტსერვისს, რომლის მეშვეობითაც კომერციულ მოვაჭრებსა და სამთავრობო მყიდველებს შეუძლიათ მილიან ფედერალური სატენდერო საზოგადოების მიერ წარმოდენილი მასალების განთავსება, მებნა, მონიტორინგი და ამოღება. სამმა ფედერალურმა სააგენტომ, რომლებიც გამოდიან როგორც შემყიდველი აგენტები მთავრობისათვის, ასევე შექმნეს ვებვერლები ონლაინრევიში სახელმწიფო შესყიდვების საწარმოებლად. ვენერალ სერვის ადმინისტრაციამ, რომელიც აკონტროლებს ფედერალური მთავრობის საერთო შესყიდვების ერთ მთავრობულ მეტს, ჩამოყალიბა ვებვერლი — www.gsaadvantage.gov. დევენს ლოჯისტიკის (Defense Logistics) სააგენტო ვებვერლის დეპარტამენტს კი ვლ შესყიდვების წარმოების მისი ვი-ვი ვებვერლის (VA Advantage) მეშვეობით (ვებვერლი: https://VAadvantage.gsa.gov).



● სამთავრობო ბაზრები (Government markets): აშშ-ის მთავრობა მსოფლიოში პროდუქტისა და მომსახურების უდიდეს შემყიდველია; მას ნაკვე უკან არ უბრუნებს ქვითრებს. ფედერალური ბიზნესშესაძლებლობების ვებვერლით (www.fbo.gov) შეგიძლიათ მიუღო ფედერალურ საკონტრაქტო საზოგადოებას გაეცნოთ.



შეგავსე ვებგვერდები ავტორიზებულ თავდაცვისა და სამოქალაქო სააგენტოებს საშუალებას აძლევს, შეისცილონ ყველაწარმო დასახელების პროდუქტი — საოფისე ნივთებიდან, საკვებიდან და საინფორმაციო ტექნოლოგიებიდან დაწყებული, სამწეგრებელი მომსახურებისა და ონლაინშეყიდვებით დამთავრებული. *ვენერა*ლ სერვის ადმინისტრირების, *დევენს ლოჯისტიკის* სააგენტო და ვებ-ვანთა საქმეების დეპარტამენტი არა მარტო ყიდულობს და ანაწილებს პროდუქციას ვებგვერდის მეშვეობით, არამედ ქმნის პირდაპირ კავშირებს საბოლოო მყოფელებსა და პროდუქციის მომწოდებელს შორის. მაგალითად, *დევენს ლოჯისტიკის* სააგენტოს ფილიალი სამხედრო შეიარაღებულ ძალებზე 160 000 დასახელების სამხედრო პროდუქციას ყიდის და შეკვეთებს პირდაპირ უზნაუნის ისეთ ბითუმად მოვაჭრეებს, როგორცაა *ბრისტოლ-მაიერის სკუიბი* (Bristol-Myers Squibb). ასეთი ინტერნეტსისტემების მეშვეობით ხდება სამთავრობო შესყიდვებთან დაკავშირებული სიროულეებისა და ბუროკრატიული ბარიერების გადალახვა.

## მოხევისა და ძირითადი კონსეფციების კვლდაკვალ

სასომხმარებლო და ბიზნესბარები გარკვეულწილად აძგეს ანოსმანთს. მაგალითად, ორეფ მყოფელების როლში იმ პედაგოგის მთაზრებენ, რომლებიც ამა თუ იმ შესყიდვის შესახებ ილენ-გადაწვევტილებას, რათა საკუთარი საჭიროებები დაიკაყოფონ, ხოლო სხვა შესყიდვებით აწარმოებენ გარკვეულ სახის ბიზნესს. მაგრამ ბიზნესბარები ასევე ძალიან განსხვავდებიან სასომხმარებლო ბარებისაგან. ერთი მხრივ, ბიზნესბარნი უზარმაზარი, გაცილებით უფრო დიდი, ვიდრე სასომხმარებლო ბაზარი. მხოლოდ აშშ-ში, ბიზნესბარნი მიიცავს ორგანიზაციებს, რომლებიც ყოველწლიურად გლობალური დოლარის სავსურის საქონელსა და მომსახურებას ყიდულობენ.

### მიზანი 3 | ჩამოთვლილი და ბანარბატი ის აბაბანი. როგორბის არბაბობს ყიდვის შესახებ ბაღაწავბიტბაბის მიღების პრობსაბი.

ბიზნესშესყიდვის შესახებ გადაწვევტილების მიღების პროცესი რვა ძირითადი ეტაბისაგან შედგება. ეს არის: პრობბების გათვთინბობბერბა, ზოგადი საჭირობების აღწერა, პროდუქტის სბეყიფიკაცია, მოწოდებელითა ძიბა, შეთავაზბების მიღბა, მოწოდებელითა შერჩევა, საბოლოო შეკვეთის გაცეობა და შესრულებული საბუმოს შეფაგბა. მყოფელები, რომლებიც ახალი შესყიდვის სიტუაციის წინაშე დებან, როგორც წესი, ყიდვის პროცესის ყველა ეტაბს გაივლიან. ის მორბდები, რომლებიც აბორციელებენ მოდიფიცირბებულ ან პირდაპირ ხელაბბარ შესყიდვას, შესაბბლა რომელბმე ეტაბს გადაბტბენ. კომბანიბბა უნდა მართოს კლიენტბთან ურთიბობბა, რაც ზმობად ყიდვის შესახებ მრავალი სხვადასხვა გადაწვევტილების მიღბას მიიცავს ამ პროცესის სხვადასხვა ეტაბზე.

### მიზანი 1 | ბანარბატი ბიზნესბარნი და აბბანი. როგორ ბანსხვავდბა ის სასომხმარებლო ბარბრისაგან.

ბიზნესბარნი მიიცავს ყველა იმ ორგანიზაციას, რომელიც ყიდულობს საქონელსა და მომსახურებას სხვა პროდუქციის დასამყიდბლად და მომსახურბების საწარმობლად ან მისი ხელაბბარის გაიციბის ან სბეგბზე მბეობრბების მიზნით გარკვეული სარგებელის მისაღებად. სასომხმარებლო ბარბთან შედარბებით, ისინი ჩვეულებრივ ნაკლები, მაგრამ უფრო მსხვილი მყოფელებით გამოირჩევიან. ბიზნესმბობბონა რამბე კონკრტიული საჭირობბიდან გამომდინარე მბობონებან, რომელიც გაცილებით არბელასტიკური და მეყეფბა, ვიდრე მომხმარბელის მბობბონა. გადაწვევტილება ბიზნესშესყიდვის გაცეობების შესახებ შედარბებით მტკ უბრბინილი მყოფელის მბობბის. ბიზნესმყოფელებს, როგორც წესი, უწევთ უფრო რბული გადაწვევტილებების მიღბა და შესყიდვის პროცესიც უფრო ფორმალური. დაბბლის, ბიზნესმყოფელები და გამყიდვლები ზმობად ერთმანბნეზე არიან დამოკიდებულნი.

ინფორმაციული ტექნოლოგიების სხვროზმი ბოლოდროინდელი წინვლის შედეგად წარმბიშვა ელექტრონული შესყიდვის სისტემას, რომლის მეშვეობითაც ბიზნესმყოფელები ყველა სახის პროდუქტსა და მომსახურბბას ინტერნეტით ყიდულობენ. ინტერნეტი ახალ მოწოდებლებს საშუალებას აძლევს, ხელი მოეწვევბით და ბბლ მოწოდებლებზე. ამცირბს შესყიდვის ბარბებს და აწარბს შეკვეთის დამუშავბბას და მწოდბბას. თუმცა, ელშესყიდვა ასევე არბლევს კლიენტბებსა და მოწოდებლების ურთიბობბებს და ქმნის უსაფრბობბის პოტენციურ რისკებს. მბუღბვად ამბბა, ბიზნესმარკბბოლები თბევიან მომხმარებლებბთან ინტენსივბად ურთიბობბენ ინტერნეტი, რათა გაუზნებონ მარკბბბოლბი ინფორმაცია, გაყიდონ პროდუქტი და მომსახურბა, უზრუნველბონ კლიენტბის დაბბარბა და მუდმივად ჰქონდბთ მომხმარებლებბთან ურთიბობბა.

### მიზანი 2 | დაბბინბი, როგორ ბაბტბობბი აბბინბი გკლბნას ბიზნესმყოფბლის სხვბბა.

ბიზნესმყოფელები ისეთ გადაწვევტილებებს იღებენ, რომლებიც გასხვავებულბა სამბ ტბაბის ყიდვის სიტუაციის მიხედვით: ეს არის პირდაპირი ხელაბბალი შესყიდვა, მოდიფიცირბული ხელაბბალი შესყიდვა და ახალი შესყიდვა. ბიზნესმყოფელოგბ უნდა ილდეს: ვინ არიან შესყიდვის ცენტრის მთავარი მონაწილელები? რბულ შესყიდვებზე როგორ გავლენას ახდენენ ისინი? რა შეფაგბა-გა კრტიბრბობბით ხელმძღვანელობს თბითუფლი მონაწილე? რბენმმარკბბოლოგ ასევე უნდა ქმნდბს ძირბთად გარბემ და ობგანიზაციული, ინტერბურსონალური და ინდივიდუალური ფკტირბები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ყიდვის პროცესზე.

### მიზანი 4 | შაბარბი ინსტიტუციური და საბმბარბო ბარბბი. აბბანი, როგორ იღბბან ინსტიტუციური და საბმბარბო ბარბბი ბაღაწავბიტბაბებს შესყიდვის შესახებ.

ინსტიტუციური ბაზარი შედგება სკოლების, საავამყოფობის, ციხეების და სხვა ინსტიტუციებისაგან, რომლებიც უზრუნველბენ საქონელსა და მომსახურბბას იმ ადმბინისტრბაციის, რომელიც მბთ უწყბბბბთან აბბთ ურთიბობბა. ასეთი ბარბები დაბბად ბოუჯბბობბს და მუდმივ კლიენტურით ხსაბბბბა. სამთავრობო ბაზარი, რომელიც საკმობდ მრავალსბმბეყილბა, შედგება სამთავრობო — ფედერალური, სახელმწიფო და ადგილობრივი — განყოფილებებისაგან.

ვლუბებისაგან, რომლებიც საკონფლსა და მომსახურებას მთავრობის ძირითადი ღონისძიებებისთვის ყიდულობენ ან ქირაობენ. სამთავრობო მყიდველები პროდუქტსა და მომსახურებას თავდაცვის, განათლების, სახელმწიფო კეთილდღეობისა და საზოგადოების სხვა საჭიროებებისათვის იძენენ. სამთავრობო შესყიდვის პრაქტიკა ძალიან სპეციფიკურია, ყოველი შესყიდვის წინ უნდა

მოწეოს ღია ტენდერი და შემდეგ გამართოს კონტრაქტის ბირობებზე მონაპარაკება. სამთავრობო შემყიდველები აშშ-ის კონგრესსა და მრავალი კერძო უწყების ზედამხედველობით მოღვაწეობენ. ამდენად, საჭიროა მრავალი ხელმოწერა, ფორმის შევსება და დღეიქრებულად და ზომიერად რეაგირება შეკვეთების გაკეთებისას.

## ძირითადი ტერმინები

### მიზანი 1

ბიზნესმყიდველის ქცევა (Business buyer behavior) (გვ. 186)  
 ბიზნესშესყიდვის პროცესი (Business buying process) (გვ. 186)  
 ნაწარმოები მიიზიენა (Derived demand) (გვ. 188)  
 მოწოდებელთა განვითარება (Supplier development) (გვ. 190)

მივგარეზაზე დაფუძნებული გაყიდვა (Systems selling (or solutions selling) (გვ. 192)  
 შესყიდვის ცენტრი (Buying center) (გვ. 193)  
 მომხმარებელი (Users) (გვ. 193)  
 ზეგავლენის მომხდენები (Influencers) (გვ. 193)  
 მყიდველები (Buyers) (გვ. 193)  
 გადაწყვეტილების მამლბებები (Deciders) (გვ. 193)  
 ინფორმაციის გამაწაწილებლები (Gatekeepers) (გვ. 194)

მოწოდებელთა ძიება (Supplier search) (გვ. 196)  
 შთავაზების ძილება (Proposal sollicitation) (გვ. 198)  
 მოწოდებელთა შერჩევა (Supplier selection) (გვ. 199)  
 საბოლოო შეკვეთა (Final order) (გვ. 199)  
 შესრულებული სამუშაოს შეფასება (Evaluation of work) (გვ. 199)  
 ელექტრონული შესყიდვები (E-procurement) (გვ. 199)

### მიზანი 2

პირდაპირი ხელახალი შესყიდვა (Straight rebuy) (გვ. 192)  
 მოდიფიცირებული ხელახალი შესყიდვა (Modified rebuy) (გვ. 192)  
 ახალი შესყიდვის ამოცანა (New task) (გვ. 192)  
 სისტემური გაყიდვა (საკითხების

### მიზანი 3

პრობლემის გაგნობიერება (Problem recognition) (გვ. 197)  
 ზოგადი საჭიროების აღწერა (General need description) (გვ. 197)  
 პროდუქტის სპეციფიკაცია (Product specification) (გვ. 198)

### მიზანი 4

ინსტიტუციური ბაზარი (Institutional market) (გვ. 201)  
 სამთავრობო ბაზარი (Government market) (გვ. 202)

## საკითხების განხილვა და გამოყენება

### განსახილველი საკითხები

- ახსენით, როგორ განსხვავდება ბიზნესბაზარი სამომხმარებელი ბაზრისაგან ისეთი პროდუქტის მიხედვით, როგორცაა ავტომობილი.
- დაასახლეთ და აღწერეთ ბიზნესშესყიდვის სიტუაციის სამი ტიპი.
- შესყიდვის ცენტრის მიერ განხორციელებულ ყიდვის პროცესში შესყიდვის ცენტრის რომელი მონაწილე გააკეთებს ქვემოთ მოცემულ თითოეულ განცხადებას:
  - „ჯოლია ეს ავეტიტი კარგი იფოს, რადან მე უნდა წარუადგინო ეს პროდუქტი“.
  - „მე ეს ავეტიტი სხვა სამუშაოს მივამარებ და მან ვარად იმუშავა მათთვის“.
  - „წინასწარ დანიშნული შეხვედრის გარეშე ვერც ერთი სავაჭრო წარმომადგენელი ვერ ნახავს ბატონ ჯონსონს“.
  - „შევიანხნით და მოვლავარაკო, ჩვენ ვყიდით ამას“.
  - „ხელ ვერ ამას შევეუკეთავ“.
- ნამოთვალეთ, რა ახდენს პრეგავლენას ბიზნესშესყიდვის ქცევაზე, რატომ არის მნიშვნელოვანი, რომ ბი-თუ-ბი მარკეტოლოგმა გაიგოს ეს ზეგავლენა?
- ნამოთვალეთ და მოკლედ აღწერეთ ტტაპები ბიზნესშესყიდვის პროცესში.
- აღწერეთ, როგორ შეცვალა ელექტრონულმა შესყიდვებმა ბი-თუ-ბი მარკეტინგის პროცესი და განიხილეთ ელექტრონული შესყიდვების დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

### საკითხების გამოყენება

- ბიზნესშესყიდვები მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ხორციელდება. ამდენად, მარკეტოლოგები უნდა იცნობდნენ ამ კულტურულ ფაქტორებს, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ ბიზნესკლიენ-

- ტებზე. მცირე ჯგუფებში შეარჩიეთ ერთი ქვეყანა და მოამზადეთ პრეზენტაცია შესაბამის ბიზნესტიკეტსა და მანერებზე, თავის ქვეყნით, გარეგნობითა და კომუნიკაციით. თან დადერეთ რუკა ამ ქვეყნის გეოგრაფიული მდებარეობის მითითებით და მისი დემოგრაფიული, კულტურული და ეკონომიკური ისტორიის მოკლე აღწერა.
- გაუსაზრეთ ბიზნესის სფეროში მოღვაწე ადამიანს, რათა გაეცნო როგორ აწარმოებენ შესყიდვებს მის ორგანიზაციაში. სობოეთ აღწეროს ბოლო დროს განხორციელებული პირდაპირი და მოდიფიცირებული განმეორებითი შესყიდვა და ახალი ამოცანის შესყიდვის სიტუაცია, რომლის შესახებაც მან იცის (საჭიროების შემთხვევაში აუხსენით მას ეს ტერმინები). განსხვავებული თეო ყიდვის პროცესი სხვადასხვა სახის პროდუქტსა და შესყიდვის სიტუაციაში? სთხვეთ ბიზნესმენს, ახსნას, რა ორლი პქინდის მას ბოლი დროს განხორციელებულ შესყიდვში და რა ფაქტორებმა მოაზინა გაეყენა საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებაზე. დაწერეთ მოკლე ანგარიში თქვენ მიერ ჩატარებული გასაუბრების შესახებ და გამოიყენეთ ის ცნებები, რომლებიც შესწავლეთ ამ თავში ბიზნესმყიდველის ქცევის თაობაზე.
  - ჩრდილოეთ ამერიკის სამრეწველო კლასიფიკაციის სისტემის კოდქსები ბიზნესსა და საწარმოებს ყოფს წარმოების პროცესების მიხედვით და ამით წარმოადგენს ჩრდილოეთი ამერიკისათვის საერთო კლასიფიკაციის სისტემას, რომელიც ასევე კარგად ერგება საერთაშორისო სტანდარტების სისტემას. ეს ქვესნიშნა ნომერი (ზოგჯერ შეიძენ ათინიშნა) საჭიროა იმპორტის, რომ უკეთ გაეაზრთო ბიზნესბაზრები. ეწვიეთ ვებგვერდს [www.naics.com](http://www.naics.com) და გაიკეთ, რას წარმოადგენს *ენ-თუ-აი-სი-ის* (NAICS) ქვესნიშნა ნომერი. მრეწველობის რომელი სფეროა წარმოდგენილი NAICS-ის კოდით 448210? რაწინდ საწარმოს მოიცავს ეს კოდები? როგორ შეუძლიათ მარკეტოლოგებს გამოიყენონ NAICS-ის კოდქსები, რათა უკეთ დააკვიროვილიონ მომხმარებელი?



# ტექნოლოგიის სამყაროში

როგორ ისურვებდით თქვენი პროდუქციის მიყიდვას იმ მომხმარებლისათვის, რომელიც კონტრაქტორებზე ყოველწლიურად მიღწერლობის დოკუმს ხარჯავს? ამისათვის თვალწერი უნდა ადევნოთ ფედერალური მთავრობის ბაზარს. ფედერალური მთავრობა სხვადასხვა სახის საქონელს ფიცილობს, ქაღალდიდან — თეთიფორნიანებამდე და მომსახურებას დამატებელიდან — მაღალი ტექნოლოგიების სპეციალიზაციამდე. ეს საკმეოდ შემოსავლიანი ბაზარია, განსაკუთრებით ეკონომიკური კრიზისის დროს. ისეთი კომპანიები, როგორცაა, **დატაგაიზი (Dataguisé)** — მონაცემთა ბაზრის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა და **კერმა და კომპანია (Kaermy & Company)**, საბუღალტრო ფრმა, თავიანთი მარკეტინგის ძალისხმევას მხოლოდ ამ ბაზრისაკენ მიმართავენ, როგორ უნდა მოათინო მსხვილმა და მცირე საწარმოებმა ამ ბაზარზე არსებულ შესაძლებლობებს შესახებ ინფორმაცია? ერთი გზა გახლავთ სამ-

თავრობო ვებგვერდის დათვალიერება. სამთავრობო შესყიდვების ძალიან დიდი ნაწილი უკვე ინტელინარეკში ხორციელდება.

1. ქვემოთ ფედერალური ბიზნესშესაძლებლობების ვებგვერდს [www.fbo.gov](http://www.fbo.gov) და იხილეთ დადგინებული ვიდეოფორი მოვაჭრეებისათვის. მისი ყურების შემდეგ ეძებთ შესაძლებლობები ამ რჩევების გათვალისწინებით, რომლებიც მიიღებთ. არსებობს თუ არა მრავალი შესაძლებლობა თქვენს გეოგრაფიულ რეგიონში? დასურეთ მოკლე ანგარიში ამ ვებგვერდის სარგებლობის შესახებ იმ საწარმოებისათვის, რომლებსაც სურთ პროდუქცია და მომსახურება სამთავრობო ბაზარზე გაყიდონ.
2. ქვეით ამ თავში მოცემული სხვა სამთავრობო შესყიდვების რესურსების ვებგვერდს და გაიყიეთ მათივე მეტი. მოაშუადით მოკლე ანგარიში იმის შესახებ, როგორ შეძლებენ მცირე ზომის საწარმოები/ბიზნესის წარმომადგენლები მათ გაითყვებას.

# ეთიკის სამყაროში

ფარმაცევტული კომპანიები ექიმებს უხდიან თანხას და სხვადასხვა პრევილენციით უზრუნველყოფენ, როდესაც საქმე ექება მათი პროდუქციის მარკეტინგს. ზოგჯერ ასობით და ათასობით დოლარზე საუბარი. **ჯეი & ჯეი (J&J)**, **ფაიზერი (Pfizer)**, **ჯეი-ეს-ჯეი (GSK)** და წამლების მწარმოებელი სხვა კომპანიები ექიმებისათვის, სამედიცინო ცენტრებისა და აკადემიური ინსტიტუტებისათვის თანხებს გასცემენ. 2009 წლის მცირე ნახევარში **ფაიზერმა** 35 მილიონი აშშ დოლარი გადაუხადა 4 500 ექიმს და აკადემიურ სამედიცინო ცენტრს. **ჯეი-ეს-ჯეის** მონაცემებით კი — 14.6 მილიონი აშშ დოლარი გადახდილი 2009 წლის მცირე მეთხედვში. საერთო ჯამში, წამლების ინდუსტრია დაახლოებით 20 მილიარდ აშშ დოლარს იხდის წელიწადში იმისათვის, რომ აწარმოოს პროდუქციის მარკეტინგი ჯანდაცვის სფეროს მუშაკებისათვის. ეს უფლი იხარჯება საექსპრებზე, საკვებზე, მოგზაურობებზე, კონფერენციების სარეგისტრაციო თანხებზე, წამლების ნიმუშებსა და საგანმანათლებლო პროგრამებზე. ახლა კომპანიები ამ ინფორმაციას უკვე ნებისყოფლობით წარმოადგენენ. თუმცა, ჯანდაცვის რეფორმის კანონის დებულებ-

ბათა თანახმად, 2013 წლის დასაწყისიდან ფარმაცევტულ კომპანიებს კანონი დაეკავებულებს, საჯაროდ განუცხადონ ჯანდაცვის მომსახურების უზრუნველყოფით წელიწადში 100 ან მეტი აშშ დოლარის ოდენობით კუმულაციური გადახდების შესახებ.

1. რა სახის მოთხოვნა არსებობს ფარმაცევტული და სამედიცინო აპარატურის პროდუქტებზე? განიხილეთ, რა როლს თამაშობენ ექიმები იმ სამედიცინო დანაღარების ბიზნესშესყიდვების კონცესში, რომლებიც გამოიყენება საავადმყოფოში და რატომ ახორციელებენ კომპანიები მათ მიმართ ასეთ აქტიურ მარკეტინგს?
2. დასაშვებია თუ არა სარეკლამო ხასიათის ურთიერთობების წარმოება ექიმებსა და წამლებისა და სამედიცინო აპარატურის მწარმოებელ ფირმებს შორის? განიხილეთ მისი უარყოფითი და დადებითი მხარეები. მოახდინეთ თუ არა ასეთი ურთიერთობა გაუქმდეს თქვენს გადაწყვეტილებაზე, რომელ ექიმს მიმართოთ კონსულტაციისათვის?

# მარკეტინგი და ეკონომიკა

## კატერპილარი

**კატერპილარი** 15 წლის მანძილზე შზარდი და წარმატებული კომპანია იყო, როგორც ყველაზე მსხვილ და ევოგრაფულად ითითქმის ყველა რეგიონში წარმოდგენილ მიმბე ტექნიკის მწარმოებელს ეკონომიკის გამოსასწორებლად საუკეთესო პოზიციონირება ჰქონდა — იგი 2008 წელს წარმატებულად საქმიანობდა მაშინ, როდესაც გლობალური ეკონომიკური კრიზისის ცენტრია აშშ-ში იყო, მაგრამ მას შემდეგ, რაც რეკავია მიიღო მსოფლიოს მოვლი, ითითქმის ყველაზე შეწყვეტა მშენებლობები. 2009 წელს **კატერპილარის** წლიური შემოსავლები 37%-ით დაეცა (51 მილიარდი აშშ დოლარიდან 32 მილიარდამდე), ხოლო მივება 75%-ით შემცირდა. **კატერპილარმა** ამ სიტუაციასში რეაგირება ხარჯვების მნიშვნელოვანი შემცირებით მოახდინა. მან ასევე წამოიწყო სარეკლამო ინიციატივები, რომლებიც ავირომწარმოებლების მიერ წარმოადგენილ

მაქსიმუმს აღწევდა. 2010 წლის შუა პერიოდისათვის, როდესაც ეკონომიკის გარკვეულმა სექტორებმა წყნება იწყეს, **კატერპილარის** გაყიდვები და მოვებაც გაუმჯობესდა. მაგრამ სხვა კომპანიების მსგავსად, **კატერპილარი** კვლავ ელის, რომ მისაღწეონდნელ მეტად ნელი ტემპით წარმოებდა კრიზისიდან გათხვედის პროცესი.

1. როგორ ფიქრობთ, მის პროდუქტებზე არსებული მოთხოვნა დასაშვებია თუ არა **კატერპილარის** რაიმე გააკეთოს იმისათვის, რომ შეინარჩუნოს ან გაზარდოს თავისი შემოსავლები ეკონომიკური კრიზისის პერიოდში?
2. შეუძლია თუ არა **კატერპილარის** როგორც კორპორაციას, რომელიც მნიშვნელოვნად ამარაავებს ქვეყნის ეკონომიკას, რაიმეს გაკეთება გლობალური ეკონომიკის გასაუმჯობესებლად?

# ბარკეტივი სიფრეიტი

ბი-თუ-ბი მარკეტინგის მირითადი მამორბეველი მალა გაყიდევე-ბის წარმომადგენლები არიან. ისინი ბი-ბუ მტეს აკეთებენ, ვიდრე პრდუქტისა და მომსახურების ვაჭრედა; მომმარბელებთან ურთიერთობის იმსათვის ამბებენ, რომ როგორც მომმარბე-ლებს, ისე კომპანიებს მიაწოდონ სასურველი დარბეულება. ამდენ-ნად, მრავალი კომპანიის სავაჭრო წარმომადგენლები კლიენტებს წელწადმი რამდენჯერმე სტუმრობენ — ზოჯჯერ ერთ მისვლასზე არაღმენიშე საათსაც კი ატარებენ მათთან. გაყიდევების მექედველბა უნდა მოიძიონ საკმარისი რაღდენობის გაყიდევების მუშაკები მათი კომპანიებისათვის, რათა უზრუნველყონ შესაბამისი მომსახურება.

- 1. ჩახედეთ დანართ 2-ს და დაღადენით კომპანიისათვის საჭირო გაყიდევების მუშაკების რაღდენობა, თუ მას ყოველბა 3 000 მიმ-

მარბელი, რომლებსაც წელწადმი 10-ჯერ გამოიბახებენ. ყოველი გამოიბახება 2.5 საათს გრდულდეს და ყოველ წარმომად-გენელს წელწადმი დაბეღეღებით 1 250 საათი აქვს გამოიბახეღი კლიენტებთან ურთიერთობისათვის.

- 2. თუ თითოეული წარმომადგენელი წელწადმი 60000 აშშ დოღარის ოღდენის ხელფასს გამოიმუშავებს, რა რაღდენი-ბით გაყიდევება საჭირო იმსათვის, რომ კომპანიამ აქვს ტექნი-კურბი ამ მუშაკების ხარჯება, იმ პირობებში, როცა მას აქვს 40%-იანი ზღდრეღი მოგება ერთ გაყიდეულ საკონტრბუზე (Contribution margin). რა ხარჯებლის მომტანი იქნება ყოველი დამატებითი გაყიდევების წარმომადგენლის დამატება ნულდენი მიგებვის მიღწევისთვის.

# კომპანიის მბგალიტი

## სისკო სისტემი: ბიზნესბარბეღებვის ბღმბჭარბ თანამშრომლები მბმეღეღები

თქვენ აღბთ გსმენიათ სისკო სისტემის შესახებ, ეს არის კომპანია, რომელიც ჰუმან ნეღორებს (Human Networks) მომბიღეულდ სარეკლამო კომპანიებს აწარბობს. იგი ასევე უშვებს ვინესკის (Vintages) უკავებო ინტერნეტის დამაკავშირებელი მოწყობი-ბელებს და ფლიპს ფლიპის (Flip) მღღერე ვიდეოკამერების მწარ-მოებელ კომპანია ფურ დიჯიტალ ტექნოლოჯის (Pure Digital Techno-logy). თუმცა, თავისი პრდუქტების უღდღეს ნაწილს სისკო ხვეულებ-რბივე მომმარბელებზე არ ყიდის. სისკო წარმომადგენელი და კარგი რეპუტაციის მქონე ბი-თუ-ბი კომპანიაა, რომელმაც 2009 წლის აქერ-ნალ ბი-თუ-ბის (B-to-B) პირბუკი მოიბოღა.

სისკოს გაყიდევების 3/4 უკავებო ინტერნეტის დამაკავშირებელ მოწყობიბებზე, გადამრთეველბა და მალბო ღირის მქონე ტექნოლოგებზე მიღის — მექანიზმებზე, რომელთა მეშვეობითაც ინტერნეტ-სივრცეში უწყვეტად მოძრაობს მონაცემები. მგარამ გა-სული არაწილუღის მანიღლზე, ამ ყვეღადგერთან ერთად, კომპანია მ გამოუმეგა ინტერნეტქსელების მექანიზმების ანბო თაბობ, ვიდ-ეღორეფრეზინციების ჩასატარებელი მოწყობიბელები და კიბერ-უსაფრთხოებისათვის საჭირო ელემენტები.

მგარამ ეს ყვეღადგერი უფრო მეტია, ვიდრე ამბავი ერთ ტექნოლო-გორ გიგანტზე, რომელიც კომპანიებში შიდა ქსელების და ინტერნეტ-ბის გამორბულად ფუნქციონირებისათვის საჭირო მოწყობი-ბელებსა და კომპიუტერულ პროგრამებს აწარბობს. სისკო არის პრდუქტულად მოახზრებულ ფირმა, რომელიც წარმოებდა ხელმ-ღანუნლობისათვის კონსულტაციების გაცემის მომსახურებაზე გა-დავიდა. ამისათვის მან უმღღელს ღღენდელ აიფვან ერთი მთავარი ცნება — თანამშრომლობა, რომელიც, როგორც ჩანს, დაღებით უზგა-ვლენებს აბღდნს როგორც მასზე, ისე მის ურთიერთობაზე კლიენტ-ებთან. კომპანიის ღღეზია კლიენტებთან თანამშრომლობა, რათა მათ დაეხმაროს უკეთესად თანამშრომლონ დამსკმებლებთან, მოწყობელებთან, პარტნიორებთან და მომმარბელებთან.

## თანამშრომლობა მბმობთ და ბარკეტი

თან ჩამბერს სისკოს აღმარბელები დღეღქტორი 1995 წელს გახდა, როღესაც კომპანიის წლიური შემოსავალი მხოლოდ 1.2 მიღ-ლიან აშშ დოღარს უღდრდა. მან წარმბატებით შეუქნო ხელი კომ-პანიის, როგორც კომპიუტერული ტექნიკის პროდუღდრის ზრდის. მგარამ საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროში 2000 წლის რეცე-სიის შემდგომ, მღღდარბობა საერთოდ შეიცვალა. ამის საპსახილდ, კომპანია მ განახორციელა მასობრები, რადიკალური და მტკიფ-

ნული რეფორმა. ჩამბერსმა სისკო საერთოდ ამბარუნა და შექმნა 63 000-მუშაკიანი დაწესებულება, რომელიც თანამშრომლობის პრინციპით ხელმღმედველობს. თავისთავად სისკო არის არაჩვეუ-ლებრბივე ლაბორატორია, რომელიც ავითარებს და იყენებს თანამშ-რომლობის ისეთ მექანიზმებს, რომლებსაც შემდეგ ვარე კლიენტ-ებში ყიდის. სისკო არა მარტო აწარბობს კომპიუტერულ ტექნიკ-ასა და პროგრამებს, რომელიც თანამშრომლების საშუალებებს იძლევა, არამედ მან კარგად იცის, როგორ გამოიყენოს იგი. ასეთი ტიპის თანამშრომლობა სისკოს წარმბატობა მღღდნება და მისმა შემოსავალი 2010 წელს 36 მიღარიან აშშ დოღარს შეღადინა.

სისკოს სარეკლამო კამპანია აღმბინის ქსეღის ეფექტი გამოი-ბატავს კომპანიის ხელდას და ფილოსოფიას. მასში ზარგასმულია ის სარეგებელი, რომელიც ორგანიზაციას აქვს, როღესაც იგი წარმბატებით იყენებს მის აღმბინურ კავშირებსა და ქსელებს. სის-კოს მთავარი მარკეტოლოგის, სუზანი ბოსტრომის თანახმად, პრე-მატული კამპანია მომმარბელებს ეხმარება, გაიანზონ, როგორ შემღდნენ სისკოს ტექნოლოგიების დახმარებით თანხის დაზოგვას, ბახარზე პრდუქტების უფრო სწრაფად შემოტანას და გარეგონზე ზემოქმედებას. ამვე ღრღის იგი ვგაბღღებს ინფორმაციას იმის შეს-ახებ, რატომ არის საჭირო მომმარბელებისათვის სისკოს სარ-ღულქები და მომსახურება. სარეკლამო კამპანია სისკოს დაეხმარა მსოფლიოს ყვეღაზე ღირებულ რეზინდებს შორის მე-14 გამბღდრიც. ჩამბერსი ეფვდა ისტორიას იმის შესახებ, თუ როგორ დაიწყო სისკომ გარღდენმა კომპიუტერული ტექნიკის მწარმოებელი ორგა-ნიზაციიდან მმარბელების უზრუნველყოფ ტრეკტორულად. აქერე კლიენტები პირდაპირი გაღებით ვგაიბულებღენ, მათთვის მივეწ-ვლიდნის მომსახურებაზე: რამდენიმე წლის წინ, ფინანსური მომ-სახურების კომპანიის — თუ-სუ-ეიის (USAA) თამჯღდღმარებ სონხ-ივე ჩამბერსს, დახმარებდა მას ინტერნეტის საკითხების მოგა-ერებაში. ჩამბერსს უკასუსა, რომ სისკოს საქმიანობაში არ შედიღდა ვეკონსულტაციები. მგარამ როღესაც თუ-სუ-ეი-ი დაბპირდა სის-კოს, რომ მიიღო თავის კომპიუტერულ ქსელთან დაკავშირებულ საკქეს მას ჩაანბრებდა, ჩამბერსს თანხმობა ვანაცღდდა. ამჟამად სისკომ ისიც იცის, როგორ დაეხმაროს სხვა კომპანიებს ინტერნეტ-ბის საკითხების მოგარებაში და პრდუქტებში გაანახი. სისკო არის არაჩვეულებრივი თრღელი იმისა, თუ როგორ უნდა გამოიყენოს სა-კუიარი პრდუქტება ინტერნეტით თანამშრომლობისა და კავ-შირების დასამტარებლად.

ჩაერეში 2008 წელს მომზადი მიწისებრა ჩამბერსისათვის გარ-ღამტკიბი მომენტც აღმონდა, რათა უკეთესად ვგაეღ, რა გავწენის მოხენმა შეუღლია სისკოს კლიენტებზე.



ტყით, *სასკოს* 19-ლიანი გამოცდილების ფერხებას, ხელმძღვანელების კომპანიის სოციალურ საუბრისებზე დასაწერად და ჩინეთის სტრატეგიის კომისიას განვითარებადი ქვეყნების საბჭოში. „მე ყოველთვის მჯერადია თანამშრომლობის, — ამბობს ის, — მაგრამ მიმსურსების შემდეგ, მე ეს ნამდვილად გამოცდილავ. ჩვენის ადგილობრივმა ჯგუფმა დაუფრუნებლად გამოაცხადებდა მოხელისთვისა, დავაკავშირებდი ზუსტად, კლიენტებსა და არასამთავრობო ორგანიზაციების პარტნიორებს. საბჭო ხალხს ეკონტრაქტებზე და ტელეფონით, ვიდეოკონფერენციების მეშვეობით და სხვა საშუალებებით, რაის წინააღმდეგ ვაგაფრებებინებ, რა ხდება ადგილობრივ ქვეყნის მემულებთან ჩვენ დავაკავშირებ ვექტ ჩინაის სოციალური (West China Hospital) საციალიზირებულ ტრანსპორტის ცენტრთან მერილიდენში“. მაღალი დონის დახვეწილ სამედიცინო ცენტრებს მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონიდან დისტანციურად შეედოთ საკუთარი თავისა და სადიაგნოსტიკო მომსახურების მოწოდება. *სასკოს* თანამშრომლები ჩინეთში რაიონებს ემხარებოდნენ მიწისქვეშისა და ძირითადი სახლებისა და სკოლების ალფინა-მშენებლობაში. „14 დღის განმავლობაში, — აგრძელებს ის, — მე მივადექვი ჩინეთის სტრატეგიის კომისიას საბოლოო ავეჯით 45 მილიონი აშშ დოლარის ოქციონების დავინაწილებს მოიხიზიონ“. მალე ეს რაიონები გაიზარდა და 100 მლნ აშშ დოლარს გადააჭარბა. „ჩვენი ბიზნესი წლიდან წლიად 30%-ით იზრდება“, — აცხადებს ჩამბერისი და ამბობს, რომ *სასკო* ჩინეთში სახელმწიფო და კერძო პარტნიორობის საქმეში 16 მილიარდ აშშ დოლარის დაბანდებას ამიერებს. „არავის ისეთი ნდობა და წყდობა არ აქვს, როგორც ჩვენი ვერავინ შესთავაზებს ისეთ დამხმარებს, როგორსაც ჩვენი“.

**თანამართლობის დღეობითი მხარაიზი**

*სასკოს* მენეჯმენტს იცის, რომ კომპანიების დიდი ნაწილის აღმასრულებელთა დღის წესრიგში დგას კომპანიასა და მის კლიენტებს, მოწოდებულებასა და პარტნიორებს შორის პირიერთის დაწინაურება. ჯამდ ვრავის თანახმად, ჩამბერისის დიდი ბიზნესიდან დღეობა: „თუ ჩვენ იმ მეტეორული პროდუქტული მოწყობისა შევუწყობთ ხელს, რომელიც მზის ტექნოლოგიების შემდეგ, თოპ-საუკეთესო მუშაობს და მათ ერთმანეთთან დავაკავშირებთ, მივღებ მსოფლიოს კარგ საქმეს ვაკავშირებთ“. ციტატა უქანებია. მსოფლიოს კარგ საქმეს ვაკავშირებთ, როცა ამავე დროს ყველთი ტრონიით ჩამოთვრულ-გადაბრთვულს.

მაგრამ საწინამართვლები და გადამამრთველები, *სასკოს* ბიზნესის უდიდესი ნაწილის ნამდვილად საინტერესო პროდუქცია, უფრო მეტად საჭირო და დახვეწილი, დავიქმედით *სასკოს* ჩართულია საუკეთესო ინიციატივაში *სმარტკონიქტიდი კომუნების* (Smart-Connected Communities). ალბათ გამაზირობდა და კარგად დაკავშირებული საზოგადოების საუკეთესო მაგალითია ქალაქი ნიუ სონდელ სამხრეთ კორეაში, რომელიც ბოსტონის ცენტრისხგვლად და თავდაპირველად ვყოფილ ზღაპრს არსებულ ხელთნერეო კუნძულის დონიდან აშენდა. *სასკო* ტექნოლოგიურ პროდუქტებს დაიქმნარებს, რომელიც აუბანდ ერთ ვერცხში მუშაობს სამშენებლო კომპანიათა, არქიტექტურებთან, აშშ-ის კომპანია 3 კომპანია, *ინინოვაცი თექნოლოჯიან* (United Technologies) და ზარუნებს ამ ახლ-დაწარმოქმნილი ქალაქის კეთილდღეობისზე.

სასკოს არა მარტო ტექნიკოლოგიურ დანადგარებს ამიერტყაებს, ქალაქის ყველა კუთხე-კუჩქულს ელექტრონულად აკავშირებს ერთმანეთთან. ქუჩებზე მიწის ქვეშ განთავსებული ხაზების მეშვეობით, მათგისებრი კათოდები მოივლება ყველა ყელვას და დასტრუქტურის, როგორც ნერვული სისტემა. *სასკოს* ბიზნესი აქვს დახასხულები, ამ ქალაქში ინფორმაციის გადაცემის უსაღი სისტემა შექმნას, სადაც მის საკონტროლო თიასს „ახალი სინდელის“ (ახალი სინდელი არის არაფრისიკან აშენებული ქალაქი) ტვირის სისტემის ფუნქცია ექნება.

*სასკო* მხოლოდ კომპიუტერული ტექნიკის ვაციდით არ შემიძლია და მომავალი ვეგვამს მომსახურებულ ვაციდებს. წარმოდინებთ ქალაქი, სადაც ყველა სახლი და დაწესებულება უკავშირდება *სასკოს* ტელეპრეზენსის (TelePresence) — ვიდეოკონფერ-

ენციის სისტემის გერანებს. ინჟინერები მოუხმენენ, ისწავლებენ და გაუშენებენ *სასკოს* ახალი ბრენდის მომსახურებას შეღავათიანი ყოველიფორი გადასახადით. *სასკოს* დავებოლი აქვს, ერთად მოუვარის თავი წააღებს, ელექტროენერჯის, კომუნიკაციას, ტრანსპორტსა და ვარიოზის ინტეგრირებენებში. ეს სულაც არ არის უფრისი მძის სინდრომი. *სასკოს* ეს ახალი სისტემის შესაძლებელს გახდის „ახალი სინდელი“ მეტ ზარბაზებს მაღალფონ ვაციდების დადგისა და ვექტურობის თავისარბისობით. შედეგად ე ადენიშნული მომსახურების ფასებიც დაიკლებს მომსახილობისთვის.

საკმაოდ მზარდი ქალაქების მთერ პარკებისა და მსავსე ადგილებს კეთილმოწყობის ბიზნესი, 30 მილიარდი აშშ დოლარის პოტენციალით. სამშენებლო კომპანიას ვალა *ინორენიშენლის* (Gale Intraental), რომელიც „ახალი სინდელის“ უკან დგას, სჯერა, რომ მართო ჩინეთი შექმნის ასეთ 500 ქალაქს, რომელთაც თითოეულში ერთი მილიონი მცხოვრებელი ექნება. მან უკვე დაისახა ბიზნესი, რომ ააშენოს 20 ასეთი ქალაქი.

ქალაქების მთერ პარკებისა და სხვა მსავსე ადგილებს კეთილმოწყობის ბიზნესი *სასკოს* სხვა სხვა ბიზნესებს უფრო მეტად შესაბამისებს. ცხველებით დადსტრუქტურებული, რომ სახლიდან მუშაობს უარესად საზარებელი კომპანიებისათვის, თემებისა და მუშაკებისთვისაც. მაგალითად, სახლიდან მომუშავე მუშაკები უფრო კმაყოფილები არიან მუშაობით. ამიტომაც, ისინი მეტად პროდუქტიულები არიან და თავიანთი დროის 60%-ს კომპანიაზე ხარჯავენ. იმის მტკიცებულებაც კი არსებობს, რომ აღმაიანებს იმდენად მიწიწითი სახლიდან მუშაობა, რომ ნაკლებ ანაზღაურებაზეც კი თანახმაი არიან. ასეთი მუშაკები საშუალოდ უფრო მეტი პროდუქტიულები, უკეთესი ხარისხითა და დროულად ასრულებენ. მათი უნარი, თანამშრომლებთან დამკავრნო ურთიერთობა, ზოჯერ ბიზნისორ მუშაობასაც კი სჯობს. მაგალითად, კომპანია *სან მარკოსინტესტემსი* (Sun Microsystems) 68 მილიონი აშშ დოლარი დახარა *სასკოს* ისეთი სისტემების წყალობით, როგორცაა *სასკო ვირტუალ ოფისი* (Cisco Virtual Office). ვარდა ამისა, ნან-მარკოსინტესტემსი შევიკრდა 29, 000 მეტრული ტრონი.

ამას წინათ კომპანია საზოგადოებას თავისი ახალი ვებსაქომუნიაკი პროდუქტები ვაცირო, რომლებიც ხელს უწყობს თანამშრომლებს, ორგანიზაციასთან დისტანციურად მუშაობაში. *სასკო* აცხადებს, რომ ეს მხოლოდ იმდენი ხდება, რომ იცო ცდილობს, თავისი საქმიანობა დოკუმენტაციაზე მეტად აღმაიანებულ ორინტერაქტიული ვახდის. კლუდის შეტვიზობისას სისტემას, *სასკო შოუ* (Cisco Show) და *შეარ* (Share) მომსახურება, „ორგანიზაციებს ემხარებს შექმნან და მართონ უარესად დავჯული ვიდეოსზოგადილებები, რაია მოხსენს გამოცდილებას და იტენებს ვახარებას, ველამდობო ვიდეოთანამშრომლების ოატმისზაციდა და კლიენტებს, მუშაკებსა და სტუდენტებს შორის კავშირების პერსონიფიცირება მომხმარებელთა მიერ წარმოქმნილი მინარისებ მეშვეობით“. ვარდა ამისა, *სასკოს* დავებოლი აქვს და უკვე მოზადების პროექტისას საწარმოთა თანამშრომლობის პლატფორმა, რომელიც *ფოსიქუსისა* და კორპორაციული მონაცემთა ბაზის პიპირდება. ამ პროდუქტების მეშვეობით შესაძლებელია ინფორმაციის თავისუფალი მიმოხილვა/დინება, რაც *სასკოს* პროდუქტის სხვა არსებულებს მინარ კიდევ უფრო პრივილეჯირებულს ხდის, ვინაფინდ ისინი არსებობს ორგანიზაციის ყველანაირი დამცემი მექანიზმების ვარტე.

*სასკოს* კლიენტების სია და პროდუქტის პორტფელი საკმაოდ მრავალფეროვანია. ეს მაგალითებიც კი მხოლოდ აისიპერგოს მწვერვალაა, რომელიც სულ უფრო და უფრო იზრდება. როგორც ბოსტონში აღნიშნავს, *სასკოს* პროდუქტები და მომსახურება მას ვეამარება, კიდევ უფრო ვექტრული გახდება შესყიდვის პროცესის მართვის საქმეში. ბოსტონში ამბობს: „მე არ მაინარა, ჯერ კიდევ ვარდა მქონდეს ვაზარებელი ინტერენტების სიდიდით, როდესაც კლიენტებს შესყიდვის ვაკეთების მიზნით მივეუძვებები ინფორმაციის დიდ ნაზავში. ჩვენი შევადგენა მონაცემები მივიცილი საათობრივად, დაუფრუნებლავ დავადნინებთ, რა მუშაობს და რა არა და ჩვენი ვეგშესაძლებლობები ისე ვანავჯიართობთ, რომ დავაკავყ-

ოვლით ამ კლიენტების მოლოდინები: „საქართველოს მთავრობის მიერ დაგეგმილი მასობრივი კომერციალური და მისაზრებების გაზიარება, რაც საკმარის მდღიურ შეთავაზებას.

### ნათელი მომავალი

2011 წელს *სასესი* ფინანსური შემოსავალი საქმოდ დაბალია. მაგრამ ჩამბერების მიანაა, რომ ეს მხოლოდ დიდი სურათის პატარა ნაწილია. იგი აცხადებს, რომ გასული ორი ათწლეულის მანძილზე *სასესი* კვლავ ეკონომიკური კრიზისიდან გამოტერა და უფრო მეტად მდგრადი და მუხნილივი კი გახდა. ამ დღმავლობის დროს კომპანია წმინდად მოძარბა, არ უშეებდა ხელდინ არც ერთ შესაძლებლობას, რომ საქმე აელი და ახალი პროდუქტები განვითარებინა. 2000-იან წლებში მან შეიძინა კაპიტალით დაფინანსებული 48 კომპანია, მაგრამ, მხოლოდ 2010 წელს საზოგადოებას გააცნო კიდევ 61 ახალი ტექნიკოლოგია, რომელთა მიზანი იყო კლიენტებისათვის დამატებითი ამოხენა. ასეთი რუსურენიება და 35 მილიარდი აშშ დოლარის ოდენობის ნადი ფულით, რომელიც მან დაავრცო, კომპანია უკვე ავარიოებს მოცულობის კიდევ 30 სხვადასხვა ბაზარზე, საიდანაც პოტენციურად წელიწადში ერთ მილიარდ აშშ დოლარს მიიღებს. კომპანიაა გადაწყვიტა ყოველ წელიწადს 20%-ით მეტი ახალი ბიზნესი დამატოს. ვინაიდან *სასესი* ახალ ბაზარზე მხოლოდ მასის შედის, როდესაც დარწმუნებულია, რომ 40%-იან წლის მოიპოვებს, მისი წარმატებლობის შანსი ნორმალს გაიცლებით ჩამოსცდება.

თანამდროობის ბაზარი 35 მილიონ აშშ დოლარამდე შეფასებული. ეს მაჩვენებელი მნიშვნელოვან გაზრდას მომავალში. ვინაიდან *სასესი* ოდენობა ამ შზარდ ინდუსტრიაში, ანალიტიკოსები წარმატებულად აღიარებენ ჯოს ჩამბერის ვრცელვადიან გეგმას წლისთვის შემოსავლის 12-17%-იანი ზრდით. *სასესი* ვეცენია, რომ მას გააჩნია პროდუქტის კარგი პოტენცილი და ჰყავს კარგი ხელმძღვანელობა. ერთი ამ ნათელია: *სასესი* უკვე აღარ არის უბრალო ტექნიკოსი, რომელიც ამავარი ტექნიკური დეტალებს. იგი ლიდერია ქსელებში, მისი ძირითადი მიზანია კომპეტენცია, რაც მას მომავალში მღიერ ძალად გადააქცევს.

### კითხვები მსჯელობისთვის:

1. ვანიხილეთ ბაზრის სტრუქტურის ბუნება და მოთხოვნა *სასესი* პროდუქტებზე.
2. მრეწველობის იმ სფეროებიდან გამომდინარე, რომლებსაც *სასესი* უკვე კონკურენციაა, რა კომერციალური გააყვითბილი შეყვიდვის სიტუაციების ძირითადი ტიპებისათვის?
3. რა სახის კონკრეტულ სარგებლებს მიიღებს კლიენტი ამ შემთხვევაში ნახსენები *სასესი* პროდუქტებისაგან?
4. ვანიხილეთ მყიდველის მიერ *სასესი* ერთ-ერთი პროდუქტის ყიდვის პროცესი. ვანიხილეთ გაყიდვის პროცესი. რით განსხვავდება ეს პროცესები საოჯახო როუტერის ყიდვის პროცესისაგან?

## ქართული ბიზნესსიტუაცია



### აბროშესპორტი

2012 წლის დეკემბერში, მანდარინის შესაფუთი და საექსპორტო კომპანია, შპს *აგროექსპორტის* დირექტორი ბექა სურმანიძე უკრინიდან დაბრუნდა, სადაც უკრინული სავაჭრო ქსელის წარმომადგენელიან მოლაპარაკებას აწარმოებდა საქართველოდან მანდარინის მისწოდების თაობაზე. *აგროექსპორტი* მანდარინის ექსპორტს უკრინაში რამდენიმე წლის განმავლობაში ახორციელებდა და ბაზარზე პოზიციონირებული იყო როგორც დაბალ საფასო სეგმენტში ერთ-ერთი ლიდერი კომპანია. შესაბამისად გაყიდვების დიდი ნაწილი მიიღო და დაბალი მსყიდველობითი უნარის მომხმარებლებზე — აგრარული-და საკოლმეურნეო ბაზრის მომხმარებლებზე, დისტრიბუტორებსა და საბითუმო შემსყიდველებზე. უკრინული ორგანიზებული ქსელების მიერ შემთავაზებული გადახდის პირობები საკმაოდ მძიმედელი იყო. სურმანიძეს უკრინაში გაყიდვების მოცულობა და სარგავალიზაცია ბაზრების რაოდენობის გაზრდა და ვიტრუისის მაღალ საფასო სეგმენტში გადაყვანა სურდა, ეს კი *აგროექსპორტისთვის* მნიშვნელოვანი ნაწილს წარმოადგენდა, რომელიც არსებულ ოპერაციების სრულ ტრანზფორმაციას, დავასოების, დაკაბორებისა და შეფუთვის თანამდროვე სტანდარტებს მოითხოვდა.

მაშინ, როდესაც სურმანიძე ანალიზს აკეთებდა, თუ რამდენად შეესაბამებოდა კომპანიის საოპერაციო პროცესები ახალ მოთხოვნებს, გაიხმა ზარი. დარეცა უკრინის სუპერმარკეტების ერთ-ერთი უმსხვილესი ქსელის *ეროტორებს* წარმომადგენელმა, რათა დავადსურებოდა კომპანიის ინტერესი 780 ტონა მაღალი ხარისხის მანდარინის შესყიდვაზე. ამ ზარის შემდეგ, სურმანიძისთვის ნათელი გახდა, რომ *აგროექსპორტის* ახალი შესაძლებლობა გაუჩნდა, რომელიც მოითხოვდა კომპანიის გრძელვადიანი სტრატეგიის განვითარებას და გაყიდვების სქემის დახვეწას.

### მანდარინის წარმოების ზომბალი სტატისტიკა

საქართველოში მანდარინი, ძირითადად, აჭარისა და გურიის რეგიონებში მიიღის, შვაი ზღვის პორტებისა და თურქეთის საზღვართა ახლოს. *საუკმა* მანდარინის ყველაზე ვაგრცელებული სახეობაა ამ რეგიონში. იგი ტკბილია და საექსპორტო ბაზრებზე შედარებით მაღალი მოთხოვნი სარგებლობს. საუკმა საშუალო მოსავლიანობა 1 ჰექტარზე 12-15 ტონა ტონაა. კარგად მოხილი ბაღებში კი მოსავლის დონე 25-30 ტონა/ჰა-ს აღწევს. საქართველოში მანდარინის წარმოებაზე ორიენტირებული 25,000 წვრილი ფერმერული მეურნეობაა. მანდარინის ბაღების საშუალო ზომა 0.3 ჰექტარია. როგორც წესი, ძირითადად მოსავლის აღების შემდგომი დამუშავება ხელით ხდება.

2001-2011 წლებში, საქართველოში მანდარინის წარმოების მოცულობა საგრძნობლად მერყეობდა. შესაბამისად არასტაბილური იყო მოსავლის მოცულობები, 113,400 ტონა/30,700 მტ-მდე. იხილეთ სურათი 6.4. 5 წლის განმავლობაში ექსპორტის მოცულობა 13,698 მტ-დან 53,607 მტ-მდე მერყეობდა, რაც მოცულობა წარმოების 48%-ს შეადგენდა და გაყიდვების მაღალ მოცულობაზე მანიშნებდა როგორც ადგილობრივ, ასევე საექსპორტო ბაზრებზე.

### მოთხოვნის ანალიზი

2001-2011 წლებში მანდარინზე ადგილობრივი მოთხოვნი (მთლიან წარმოებას გამოკლებული ექსპორტი) უცვლელი რჩებოდა. 2002-2006 წლებში საშუალო წლიური მოთხოვნა 38.817 მტ-ს შეადგენდა, პოლეს 5 წლის განმავლობაში ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნის შემცირებასთან ერთად, საშუალო წლიურმა მაჩვენებელმაც 35,129 მტ-მდე დაიკო, რაც პრეცედენტული 9.5%-იანი კლებით მაჩვენებელია. სადემიკრო, ადგილობრივი მოთხოვნის კლებამ მცხედნე-ლი და კომპენსირდა ექსპორტის შზარდ მოცულობებით, რამაც დარტის წარმომადგენლებს დამატებითი შემოსავლების გაწერების საშუალება მისცა. 2002-2006-დან და 2007-2011-მდე საქართველოს მანდარინის ექსპორტი 82.5%-ით გაიზარდა და ექსპორტის



საშუალო წლიურმა მოცულობამ 17,723 მტ და 32,351 მტ შეადგინა. 2007-2011წწ უკრაინა, აზერბაიჯანი და ბელარუსია საქართველოს ძირითადი საქსპორტო პარტნიორი იყო. აქედან, ექსპორტის უდიდესი ნაწილი უკრაინაში ხორციელდებოდა. • იხილეთ სურათი 6.5. 2007 წელს მანდარინის ექსპორტის 96.1% უკრაინაში გავიდა, რაც 2010-ში 69.6%-მდე შემცირდა. ეს გამოწვეული იყო ორგანიზებული ბაზრის მოთხოვნები, რასაც ქართველი ექსპორტიორი ვერ აკმაყოფილებდა.

ორგანიზებული სავაჭრო ქსელების განვითარება საზღვრების გახსნამ და ამ სფეროში ინვესტიციების ზრდამ განაპირობა. ორგანიზებულმა ქსელებმა მომხმარებელს მიწილი სერვისი და სტაბილური ხარისხი შესთავაზეს, ხოლო მოწოდებელს შესაბამისად პროდუქციის სტაბილური მოცულობა, ხარისხი და ფასი მოსთხოვეს. საქსპორტო პარტნერზე 2007 წლიდან (აშშ \$ 0.119/კგ) 2011 წლამდე (აშშ \$ 0.375/კგ) 1 კილოგრამი მანდარინის ფასი 215.4%-ით გაიზარდა, რაც 33.3% წლიური ზრდის მაჩვენებლის ტოლფასია.

2007-2011-ში მანდარინზე მოთხოვნა ყოველწლიურად საშუალოდ 7.1%-ით იზრდებოდა და 2007-დან მოთხოვნის მთლიანმა ზრდამ 31.5% (3.17 მილიარდი აშშ \$) შეადგინა.

**ქონჯარეშია**

აგრულეპორტის მსგავსად, ქართველი ექსპორტიორების ძირითადი სამიზნე ბაზარი უკრაინაა, სადაც ღია საკომერციული პარტნიორები ძირითადად დაბალი ხარისხის პროდუქტს გადის. პროდუქტის დაბალ ხარისხსა და შესაბამისად დაბალ ფასს კრეფის ან ტრანსპორტირების დროს მიყენებული მექანიკური დაზიანება, არასრულ სიმწიფეში ხილის მოკრეფა და სხვა ფაქტორები განაპირობებს. შედეგად, აგრულეპორტი, რომელიც უფრო მეტად არის პროდუქტის ხარისხზე ორიენტირებული, აღინაშნულ ექსპორტიორებს კონკურენტულად ორ განიხილავს, რადგან მას უკრაინულ აგრულე პარტნერს განსხვავებული ნიშნ უკავია.

მანდარინის მსხვილი მწარმოებელი არაა: ესპანეთი, ჩინეთი, მაროკო და თურქეთი, რომლებიც ჯამში ექსპორტის 71.3%-ს ახორციელებენ. უკრაინულ პარტნიორებს საქართველოს კონკურენციას უწყვენ თურქეთი, ესპანეთი, პაკისტანი და იტალია. 2011-ში უკრაინის მანდარინის ბაზრის მოცულობამ 181,854 მტ შეადგინა, იმპორტირებული მანდარინების 86.6% (157,505 მტ) ზემოხსენებულ ქვეყნებთან მოხდა, საქართველოდან კი — 6% (10,843 მტ). იმპორტის მოცულობის დაწერული 7.4% სხვა ქვეყნებიდან განხორციელდა.

საქართველოს პირდაპირი კონკურენტებიან შესყიდული მანდარინი უფრო მაღალხარისხიან პროდუქტად ითვლება და შესაბამისად უფრო მაღალ ფასში ხდება მისი შესყიდვა. კონკურენტული ექსპორტიორების ნაწილი საკუბას ჯიშის მანდარინის ყიდის, თუმცა

ამავე დროს, კომუნიტინის ჯიშის მანდარინის რეალიზაციაც ხდება, რომელზეც გლობალური გაყიდვების უდიდესი ნაწილი მოდის.

სუსტი მონოპოლის ვაჭვებს და ინფრასტრუქტურის, ასევე მცენარის მოვლის მოძველებული მეთოდების არსებობამ გამოიწვია ქართული მანდარინის დაბალი კონკურენტუნარიანობა და ექსპორტის მნიშვნელოვანი კლება. დარტის განვითარებას აფერხებს საკურო ინფრასტრუქტურის არარსებობა, რაც სოფლის დონეზე საკურო ინფრასტრუქტურის უზენაესი და საპორტო ქსელებთან დოკუმენტაციის უზრუნველყოფის გარეშე ტრანსპორტირების ალტერნატიული საშუალებები, საბრუნვე კაპიტალი, თანამშრომლები ტრანდარტები და გადამამუშავებელი კადრები, საქსპორტო ქვეყნებთან ეკონომიკური ურთიერთობის არაფორმალური ბარიერები, ეროვნული წარმოების პროდუქციას საექსპორტო პარტნერზე თავიუფლად შეღწევის პირობებს არ უქმნის.

აგრულეპორტი თანამშრომლობს როგორც ადგილობრივ ფერმერებთან, ასევე ასოციაცია სუბტროპიკთან. ამ კომპანიის მოწოდებულების უმაღლესობა მანდარინს აგრულეპორტის 2 საწიფოში აპარებს, სადაც შესყიდვამდე ხდება პროდუქტის ინსპექტირება. კომპანია ფლბის სატვირთო მანქანას, რომელიც მანდარინის მწარმოებულებსგან პროდუქტის შესაგროვებლად გამოიყენება. ასოციაცია სუბტროპიკის წევრებს შესაძლებლობა აქვთ, უინანსო შეთანხმონ კომპანიათა პროდუქტის მტანის დრო, რაოდენობა, ხარისხი და ზომა. ამდენად აგრულეპორტი ინსანსაწამაზღებს სივრცეს და თანამშრომლებს პროდუქტის მიღებისა და დაზარალების თავიდან აკრძალავს.

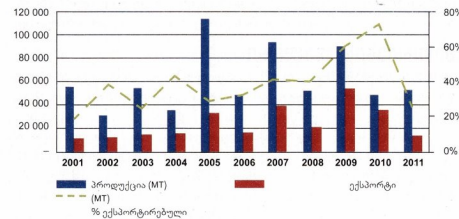
ქართველ ფერმერებს საკვების უსაფრთხოების სერტიფიკატების მიღების მიზნით ინვესტიცია არ განხორციელებიათ, რაც მათ ვერცაუმოქმედებს მაღალი ღირებულების ბაზრის წყვილის საშუალებას მისცემდა.

**სახელმწიფო მხარდაჭერა**

აგრულეპორტისთვის გასაღების ახალი პარტნიორების მოძიების კუთხით უდიდესი მნიშვნელობა ჰქონდა სახელმწიფოს მხარდაჭერას. სოფლის მეურნეობის სამინისტრომ მოაწყო შეხვედრები ექსპორტიორებთან, ქარნებთან და ორგანიზაციებთან საქსპორტო პროდუქტების გაზრდის თაობაზე. 2011 წლის 28 ოქტომბერს, პრემიერ-მინისტრმა მილო უკრაინის დელეგაციას, რაია განხილბათ სოფლის მეურნეობის პროდუქტების ექსპორტის საკითხი. საქართველოს მთავრობა დიდორ ორგანიზაციებთან ერთად ახალი ტექნოლოგიების დანერგვასაც უწყვედ კოორდინაციას. 2011-2012 წელს, აჭარის სოფლის მეურნეობის სამინისტრო USAID-ის ეკონომიკური აღმაშენების ინიციატივასთან ერთად მუშაობდა ცენტრის ხარისხის გაუმჯობესებასა და ექსპორტის უწყველობის გაზრდაზე უკრაინისა და ევროკავშირის საბაზოში პარტნერ. 2012

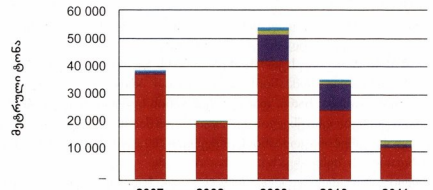
● **სურათი | 6.4**

მანდარინის წარმოება და ექსპორტი 2001-2011 (მტ)<sup>1</sup>



● **სურათი | 6.5**

ქართული მანდარინის ექსპორტი 2007-2011 (მტ)<sup>2</sup>



	სხვა	ბელარუსი	აზერბაიჯანი	უკრაინა
2007	632	159	730	36 995
2008	274	385	238	19 895
2009	941	1 500	9 500	41 665
2010	488	960	9 246	24 447
2011	259	839	1 264	11 336

წლის დეკემბერში საქართველოს მთავრობამ 14 მილიონი ლარი გა-  
მოიციტრეს წარმოების ხელშეწყობის მიზნით.

### კომპანის

ბუკ სურნაბიძემ 2003 წლამდე საკუთარი ბაღიდან ადგილობრივ  
ბაზარზე 18 მტ მანდარინს გაყდა. შემდეგ, როცა 2003 წელს ხელვა-  
ჩაურის მუნიციპალიტეტის სოფელ წინსვლისში დაფუძნდა მს-  
აგროექსპორტი მან მანდარინი სხვა მწარმოებლებისგანაც შეიყ-  
და და აჭარის რეგიონში გაყდა. ბათუმის პორტიდან 8 კმ-ში,  
ხოლო თუშეთის საზღვრებიდან 26 კმ-ში მდებარე კომპანიის მიმ-  
წოდებულთან და პორტებთან მარტვილი წვილის საშუალება აქვს.

2004 წელს აგროექსპორტმა დისტრიბუციის არეალს გაფართო-  
ვით დაიწყო. 2011 წელს იგი საქართველოს უდიდეს ნაწილში ახ-  
დენდა პროდუქტის რეალიზაციას და მანდარინის ადგილობრივი  
დისტრიბუციის 3-4%-იანი წილი მოიპოვა.

2005 წლის დეკემბერში, კომპანიამ უკრაინაში თავის პირველი  
საექსპორტო ტვირთის გადაზიდვა განახორციელა. მას შემდეგ  
მანდარინის ექსპორტი კომპანიის ძირითადი მიმართულება გახდა.  
2012 წელს აგროექსპორტის მანდარინის ექსპორტის მოცულობამ  
750 მტ (მთლიანი ექსპორტის 4.5%) ხოლო შემოსავალმა 900,000  
(USD 530,000) ლარი შეადგინა.

კომპანიას გააჩნია ტექნიკური შესაძლებლობები და ინფრას-  
ტრუქტურა იმისათვის, რომ უზრუნველყოს მისაგლის შემდგომი  
დამუშავება, შეფუთვა და შენახვა. გარდა ამისა, კომპანია ფლობს  
და წვდომადში საშუალოდ 20 ტონა მანდარინი მიჰყავს.  
ხელაწარმნი აგროექსპორტს აქვს მანდარინის 2 სასაწყობო მუყერ-  
ნობა, რომელიც 100 ტონამდე პროდუქტს იტევს.

### დისტრიბუციის არეალი

სურნაბიძის თანახმად, აგროექსპორტი ვეგმავს დისტრიბუციის  
არეხის მინიმალზაციას, რათა შეაჩიროს შუამდგომლის რთოდენ-  
ობა კომპანიას და პროდუქტის საბოლოო მიმმარტებელს შორის.  
ფერმერებთან მანდარინის შესყდვის შემდეგ აგროექსპორტი  
ახდენს მანდარინის კალიბრაციას, დაზარისხებას და შეფუთვის,  
რის შემდეგაც პროდუქტი ინახება სამკვდობო კონტეინერში და  
მიეყოლება საბითუმო და სუპერმარკეტების ქსელებს. აგრო-  
ექსპორტის პარტიური სატრანსპორტო კომპანიების ძირითადი  
ნაწილი უკრაინულია (მთლიანი გადაზიდვების 85%), მუშაობენ  
TIR სისტემის მიხედვით, რაც მათ საშუალებას აძლევს სატრანს-  
პორტო გადაზიდვების განხორციელებას შეამჩირონ საბაჟო აღ-  
მინისტრაციული პროცედურებში.<sup>7</sup>

კონტეინერის 20 მტ ტრანსპორტირების საშუალო ფასი (დაზ-  
ღვების ჩათვლით) 3,500-4,500 აშშ დოლარის ფარგლებში მერყობს.  
თუ აგროექსპორტი შემდგომს უკრაინაში ექსპორტის მოცულობის  
გაზრდას, მას შესაძლებლობა ექნება სამკვდობით ინფლაციის  
განხორციელების გარეშე და იმავე სადისტრიბუციო არეხის მემ-  
ყვლით, 100%-ით მეტი ტვირთი გადაზიდოს.

### სურსათის უსაფრთხოების სერტიფიკატები

2009-ში კომპანიამ ISO 9001:2008 სერტიფიკატი მოიპოვა, რაც ევროკავ-  
შირის ქვეყნებსა და სხვა მაღალი დონეზე უღლის სერტიფიკატებს  
წინაპრობაა. როგორც ასოციაცია სუბტროპიკის წევრი, აგრო-  
ექსპორტი თანამშრომლობდა USAID EPI-სთან GlobalGAP-ის სერტი-  
ფიკატის მოსაპოვებლად, რომელიც 2012 წლის დეკემბერში მიიღო.  
შესაბამისად იმავე თვეს, აგროექსპორტმა ქართული მანდარინის  
პირველი ექსპორტი განახორციელა ავსტრალიას და სლოვენიაში.

### პროდუქტები

საერთაშორისო ბაზრებზე მანდარინის დაზარისხება საერთაშორ-  
ისო სტანდარტების შესაბამისად ხდება, რომლის მიხედვითაც მან-  
დარინი 3 კატეგორიად იყოფა. აგროექსპორტს მანდარინის კალი-  
ბრაციას ამ სტანდარტების მიხედვით აკეთებს. მასდინარე საბა-  
ზრო ფასების მიხედვით, პირველი და მეორე კლასის მანდარინი  
ერთი ფასი აქვს, ხოლო მესამე კლასის მანდარინი 0.02-0.03 აშშ

წ-ით მეტი ღირს. პირველი კლასის მანდარინის დისტრიბუცია  
აშეზიარებოვ ბაზარზე ხდება, ხოლო მეორე კლასის მანდარინი  
ექსპორტისთვის არის განკუთვნილი.

### პროდუქტის შეფუთვა

2006-2010 წწ აგროექსპორტი უკრაინის ბაზრისთვის განკუთვნილ  
მანდარინის ხას ყუთებში აფასობდა (1 ყუთი — 32 კკ). თუმცა, სურ-  
ნაბიძემ იცოდა, რომ საერთაშორისო ბაზარზე პროდუქციის შესა-  
ფუთად პლასტმასის ყუთები გამოიყენებოდა. 2011 წელს აგრო-  
ექსპორტს 50,000 ლარის ინვესტიცია უნდა განხორციელებინა სასა-  
ბაველით ღარი და დამატებითი დავინანსება სჭირებოდა.

ხის ყუთი, რომელიც 32 კგ მანდარინს ტევს 2.50 ლარი (0.078 თე-  
თრი კგ-ზე) ღირდა, მაშინ როდესაც პლასტმასის ყუთი, რომელზეც  
შილილი 12 კილოგრამ მანდარინი ეტევა — 1.60 ლარი (0.133 თეთრი  
კგ-ზე) ღირდა. მიუხედავად იმისა, რომ პლასტმასის ყუთის ფასი  
71%-ით აღმატებოდა ხის ყუთის ღირებულებას, პლასტმასის  
ყუთების გამოყენება, რომელიც ხის ყუთთან შედარებით ობტინალ-  
ური პროდუქტის შესანახად და გადასატანად, ამჟინებს პროდუქ-  
ტის ფუჭების რისკს და შესაბამისად ზრდის კომპანიის შემოსავალს.

### დასკვნა

2003-დან აგროექსპორტმა წარმატებული ნაბიჯები განახორ-  
ციელა ექსპორტის მიმართულებით ბაზრის მაღალ სეგმენტში და  
გაზარდა გაყდვები. უკრაინის ბაზრის მაღალ სეგმენტში შესაღწე-  
ვად სურნაბიძემ სტრატეგიული პარტიული რეორგანიზაცია დაამგრა  
და საბითუმო გამყდველებთან და სუპერმარკეტების ქსელებთან.  
ასოციაცია სუბტროპიკთან თანამშრომლობით აგრო-  
ექსპორტმა შეძლო ევროკავშირის მაღალი საფასო კატეგორიის  
ბაზრებზეც შესვლა, რის შედეგადაც გაზარდა შემოსავლები რო-  
გორც საკუთარი კომპანიისთვის, ასევე მანდარინის მწარმოებ-  
ლებისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ აგროექსპორტმა გარკვეულ  
ბაზრებზე შეძლო საშუალოზე მაღალი საფასო ნიშის დაკავება,  
მას მაინც უჭირს ბაზრის მაღალ სეგმენტზე მუშაობა და საერ-  
თაშორისო ბაზრის მოთხოვნების სრული დაკმაყოფილება.

### კითხვები მსჯელობისთვის:

1. როგორია სუპერმარკეტებში მანდარინზე მაღალი მოთხოვნის  
გაუთიადი წყვეტილი, შეავასეთ ექსპორტის ვაგარიოების  
შესაძლებლობა.
2. რა უნდა გააკეთოს აგროექსპორტმა არსებულ ოპერაციული  
შესაძლებლობებისა და საკმინათის ტრანსფორმაციისთვის,  
რომ შესაძლებელი გახდეს უკრაინულ სუპერმარკეტებში  
ექსპორტის განხორციელება?
3. საქართველოში არსებულ საწარმოო შესაძლებლობების გათ-  
ვალისწინებით, რა არის წარმოების მაქსიმალურ მოცულობა  
15 მტ/კა-ზე? 30მტ/კა-ზე? როგორ შეესაბამება ეს მონაცემები  
წინა წლების მონაცემებს? ახსენით განხილვებზე.
4. როგორ შეძლებს აგროექსპორტი მისიულების დაჭვჭისა და მან-  
დარინის ხარისხის გაუმჯობესებას იმისათვის, რომ უკრაინის  
ბაზრის მაღალ სეგმენტში შეძლოს კონკურენციის დაჭვჭა?

<sup>7</sup> ბიზნესქეისი შექმნა USAID-ის ეკონომიკური აღმშენებლის ინიციატივის (EPI) პროექტის  
ფარგლებში. იგი შემუშავდა მხოლოდ საკლასი დისკუსიისთვის და არ წარმოადგენს  
ოფიციალურ დოკუმენტს, პირველი დონეების მქონე, უფასო და არ ათავსებოვ  
მართვის მაგალითს. მიუხედავად იმისა, რომ ეს წესი დღევანდელ რეორგანიზაციულ მოდელზე  
მუშაუ ფუჭების გარკვეული ნაწილს წარმოადგენს ატვორების მოსაზრების.

წინამდებარე პუბლიკაცია მომზადებულია ფლორიდა კონსერვაციის მერ აშშ-ის  
საერთაშორისო განვითარების სააგენტოსთვის. დეტალური ინფორმაციის მოსაზრებები არ  
წარმოადგენს ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტო-  
სთან ამ ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის ოფიციალურ შეხვედრას. დოკუმენტის  
წინამდებარედილ შექმნილი ვებგვერდი: <https://dss.usaid.gov>

„პროდუქტის საყდვების“ მოთხოვნებიდან გამომდინარე, ბიზნესქეისი შექმ-  
ნულია ფიზიკური პირებისთვის მერ.