

ბაბუღია მღებრიშვილი

მარკეტინგული არხები

რიდერი

თბილისი 2024

წინასიტყვაობა

მომხმარებელთა მოთხოვნილებების სრულყოფილად დაკმაყოფილება პირდაპირ კავშირშია მარკეტინგულ არხებში შემავალი სუბიექტების მუშაობის ხასიათსა და მათ ურთიერთკავშირზე. ამასთან, მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დონეზეა დამოკიდებული მარკეტინგული არხების სუბიექტების მუშაობის შედეგები. გამომდინარე აღნიშნულიდან, აუცილებელია, რომ მარკეტინგული არხების სუბიექტებმა მუდმივად იზრუნონ მუშაობისა და ერთმანეთთან ურთიერთკავშირის მეთოდებისა და ხერხების სრულყოფაზე. თანამედროვე ციფრული ტექნოლოგიები ამისთვის დიდ შესაძლებლობებს იძლევა, რითაც უნდა ისარგებლონ მარკეტინგულ არხებში დასაქმებულმა ადამიანებმა. ამისთვის მარკეტინგულ არხებში მომუშავენი, პირველ რიგში, მარკეტოლოგები და მენეჯერები უნდა ფლობდნენ მუშაობის შემდგომი გაუმჯობესებისთვის გარკვეულ ცოდნას. ამან განაპირობა ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამაში, კერძოდ, მარკეტინგის მოდულში მარკეტინგული არხების კურსის შეტანა და მოცემული რიდერის მომზადება.

რიდერი „მარკეტინგული არხები“, ძირითადად, მომზადდა რობერტ პალმატიეს, ევგენი სივადასის, ლუის შტერნისა და ელ-ანსარის სახელმძღვანელოს-მარკეტინგული არხის სტრატეგია ომნიარხული მიდგომა საფუძველზე. რიდერის ზოგიერთ თემაზე მუშაობის დროს, ასევე, გამოყენებული იქნა, აღნიშნულ სახელმძღვანელოსთან ერთად, ფილიპ კოტლერისა და კევინ კელერის სახელმძღვანელოს-მარკეტინგის მენეჯმენტის მე-14 გამოცემის ქართული თარგმანი.

მოცემული რიდერი დაეხმარება მაგისტრატურის სტუდენტებს და სხვა დაინტერესებულ პირებს მარკეტინგული არხების არსში გარკვევასა და მათი მუშაობის მექანიზმის, სათანადოდ, დაუფლებაში.

ბაბულია მღებრიშვილი, ასოც. პროფესორი,

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,

მარკეტინგის კათედრა

შინაარსი

თავი 1. მარკეტინგული არხების საფუძვლები -----7

- 1.1. მარკეტინგული არხების არსი და მნიშვნელობა ----- 7
- 1.2. მარკეტინგული არხების მონაწილეები -----9
- 1.3. მარკეტინგული არხების მონაწილეთა კომბინაციები, ონლაინ-
არხები, მულტიარხები და ომნიარხები-----11
- 1.4. მარკეტინგული არხების ფუნქციები -----15
- 1.5. მარკეტინგული არხების სტრუქტურის განსაზღვრა -----18
- 1.6. მარკეტინგული არხების სტრატეგიების განსაზღვრა -----22
- 1.7. მარკეტინგული არხების აუდიტი ----- 32

თავი 2. არხების მართვა ძალის გამოყენებით -----37

- 2.1. ძალა როგორც მართვის ინსტრუმენტი-----37
- 2.2. მარკეტინგული არხების მართვის მიდგომები -----40
- 2.3. არხების მონაწილეების მართვისთვის გამოყენებული ხუთი ძალა----41
- 2.4. ძალაზე დამყარებული გავლენის სტრატეგიები -----49
- 2.5. ომნიარხები და ძალა -----51

თავი 3. მარკეტინგული არხების კონფლიქტები -----53

- 3.1. არხების კონფლიქტების ბუნება და ტიპები -----53
- 3.2. არხების კონფლიქტების წარმოშობის მიზეზები -----59
- 3.3. არხების კონფლიქტების გამოვლენა და დარეგულირების სტრატე-
გიები -----62

თავი 4. ურთიერთობები არხებში -----72

- 4.1. ურთიერთობების ხასიათი მარკეტინგულ არხებში-----72
- 4.2. არხების მიმართ ერთგულების ფორმირება -----76
- 4.3. სანდო არხების შექმნა -----79
- 4.4. არხების ურთიერთობების ხუთი ფაზა ----- 84
- 4.5. მულტიარხების და ომნიარხების ურთიერთობები -----88

თავი 5. საცალო ვაჭრობის სტრუქტურა და სტრატეგიები -----90

- 5.1. საცალო ვაჭრობის ბუნება და ფუნქციები ----- 90
- 5.2. საცალოდ მოვაჭრეთა კლასიფიკაცია ----- 95
- 5.3. საცალო ვაჭრობის ლანდშაფტი ----- 98
- 5.4. საცალო ვაჭრობის პოზიციონირების სტრატეგია -----103
- 5.5. პროდუქტის ასორტიმენტის ფორმირება და მომხმარებლის
მომსახურება საცალო ვაჭრობაში -----108
- 5.6. საცალო ვაჭრობის არხები -----111
- 5.7. საცალოდ მოვაჭრის გავლენის გაძლიერება და მისი შედეგები -----115
- 5.8. საცალო ვაჭრობის სტრატეგიები -----117

თავი 6. საბითუმო ვაჭრობის სტრუქტურა და სტრატეგიები -----122

- 6.1. საბითუმო ვაჭრობის არსი -----122
- 6.2. ბითუმად მოვაჭრეთა ძირითადი ტიპები -----128
- 6.3. საბითუმო ვაჭრობის ლანდშაფტი -----132

6.4. საბითუმო ვაჭრობის სტრატეგიები -----	133
6.5. ტენდენციებთან ადაპტაცია საბითუმო ვაჭრობაში -----	138

თავი 7. ფრენშიზინგის სტრატეგიები -----143

7.1. ფრენშიზინგის არსი და ფრენშიზინგის ფორმები -----	143
7.2. ფრენშიზინგის ხელშეკრულება და მისი უპირატესობები ფრენში- ზერისა და ფრენშიზებისთვის -----	148
7.3. ფრენშიზინგის ხელშეკრულების დადების სტრატეგიები -----	153
7.4. კომპანიების მაღაზიების (საფირმო მაღაზიების) სტრატეგიები ---	160
7.5. ადაპტაცია ფრენშიზინგის გამოწვევებთან -----	161
7.6. ფრენშიზინგი და ომნიარხები -----	163

თავი 8. მარკეტინგული არხები და საერთაშორისო ბაზრები -----166

8.1. ძირითადი შუამავლები საერთაშორისო ბაზრებზე -----	166
8.2. საერთაშორისო დისტრიბუციის გამოწვევები -----	171
8.3. ომნიარხები და გლობალური მარკეტინგი -----	175

თავი 9. საბოლოო მომხმარებლის ანალიზი: სეგმენტაცია და შერჩევა---179

9.1. არხებში სეგმენტაციის მნიშვნელობის გაცნობიერება -----	179
9.2. საბოლოო მომხმარებლის სეგმენტაციის კრიტერიუმები -----	181

9.3.	საბოლოო მომხმარებლის სეგმენტაცია მომსახურების მიხედ-	
	ვით -----	185
9.4.	საბოლოო მომხმარებლის სეგმენტების შერჩევა -----	187
9.5.	ომნიარხები და საბოლოო მომხმარებლის სეგმენტები -----	189

თავი 1. მარკეტინგული არხების საფუძვლები

1.1. მარკეტინგული არხების არსი და მნიშვნელობა

მწარმოებლების უმეტესობას თავისი პროდუქტი მომხმარებელამდე შუამავლების გამოყენებით დაყავს. შუამავლები წარმოადგენენ მარკეტინგულ არხებს, რომელთაც თეორიასა და პრაქტიკაში სხვადასხვა სახელწოდებით მოიხსენებენ. ასე, მაგალითად, მათ უწოდებენ სავაჭრო არხებს, დისტრიბუციის არხებს, გასაღების არხებს, გზას ბაზრისკენ ან უბრალოდ არხებს. მარკეტინგულ კომპლექსში (4P) მარკეტინგულ არხებს მოიხსენებენ, როგორც „ადგილს“. მარკეტინგული არხები საქონლისა და მომსახურების მომხმარებლისკენ გადაადგილების გზაზე სხვადასხვა ფუნქციას ასრულებენ .

მარკეტინგული არხები წარმოადგენს ერთმანეთთან დაკავშირებულ ორგანიზაციებს, რომლებიც მონაწილეობენ საქონლისა და მომსახურების გამოყენების ან მოხმარებისთვის ხელმისაწვდომად გახდომის პროცესში. მაშასადამე, მარკეტინგული არხები ის გზაა, რომელსაც პროდუქტი გადის მწარმოებლიდან საბოლოო მომხმარებლისთვის გადაცემის მომენტამდე.

მარკეტინგული არხები ქმნიან სისტემას, რომელიც ამა თუ იმ კომპანიის მიერ გამოყენებული არხების ერთობლიობას წარმოადგენს. ეს სისტემა მოიცავს: დისტრიბუტორებს, ბითუმად და საცალოდ მოვაჭრე საწარმოებსა და ორგანიზაციებს, ბროკერებს, აგენტებს, სატრანსპორტო კომპანიებს, საწყობებს, სარეკლამო სააგენტოებს, და სხვ. მენეჯერების მიერ, მარკეტინგული არხების სისტემის კუთხით, მიღებული გადაწყვეტილებები უმნიშვნელოვანესია ბიზნესში. ამ გადაწყვეტილებებზეა უშუალოდ დამოკიდებული მომხმარებელთა მოთხოვნილებების სათანადოდ დაკმაყოფილება. ამასთან, მარკეტინგული არხების მიერ ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავება შეიძლება გახდეს კომპანიების კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მნიშვნელოვანი წყარო.

მარკეტინგული არხების სისტემის საბოლოო მიზანი, პროდუქტის შესაძენად, მომხმარებლებისთვის მოხერხებული და ხელსაყრელი პირობების შექმნაა. თუ

მომხმარებელი ვერ შეძლებს მარტივად და მომგებიანად იყიდოს საჭირო საქონელი და მომსახურება, ბაზარი მისთვის დაკარგავს მიმზიდველობას, რაც უარყოფითად იმოქმედებს მწარმოებელი საწარმოს საქმიანობის შედეგებზე.

ბოლო პერიოდში, მარკეტინგულ არხებთან მიმართებით, სამეცნიერო ლიტერატურაში ურთიერთშემცვლელად გამოიყენება ტერმინები: „მულტიარხები“ და „ომნიარხები“. ამასთან, განსაკუთრებით, ხშირად იყენებენ ტერმინს- „ომნიარხები“, რაც თანამედროვე საბაზრო ტენდენციებს შეესაბამება. მწარმოებელთა დიდმა ნაწილმა, ონლაინგაყიდვების ზრდის პირობებში, პროდუქციის რეალიზაციის არსებულ არხებს ონლაინარხები დაამატა. ონლაინარხებმა ზოგიერთი საქონლის რეალიზაციის ტრადიციულ არხებს დიდი დარტყმა მიაყენა. ასეთია, მაგალითად, წიგნებით ტრადიციული სამაღაზიო ვაჭრობა. კვების პროდუქტებით საცალო ვაჭრობაში, წიგნებით ვაჭრობასთან შედარებით, ონლაინგაყიდვების გავლენა ნაკლები სიმძაფრით გამოირჩეოდა.

დღეს, ერთი მხრივ, ტრადიციულად საცალოდ მოვაჭრეებმა დაიწყეს ონლაინარხების გამოყენება საქონლის მომხმარებელამდე მისატანად, მეორე მხრივ, ზოგიერთმა ინტერნეტმაღაზიამ ტრადიციული (ფიზიკურად არსებული) მაღაზიები გახსნა. ე.ი. პროდუქტის მომხმარებელამდე მისატანად ბიზნესში დაიწყეს მრავალარხიანი სტრატეგიის გამოყენება.

მეცნიერებასა და ტექნიკაში მიღწეული წარმატებების შედეგად, გამოჩნდა მობილური მოწყობილობები, ახალი ტექნოლოგიები მაღაზიებში, განვითარდა სოციალური ქსელები. აღნიშნულმა შესაძლებლობა მისცა მომხმარებლებს, ჯერ კიდევ მაღაზიაში ყოფნის დროს, ინტერნეტში მოეძიათ ინფორმაცია პროდუქტებზე სმარტმოწყობილობების გამოყენებით. ახალ პირობებში მომხმარებლის წინაშე პროდუქტის შეძენის ორი გზა გამოიკვეთა. ერთი მხრივ, მომხმარებელს შეუძლია პროდუქტი დაათვალიეროს მაღაზიაში, შემდეგ კი იყიდოს ონლაინში. მეორე მხრივ, მომხმარებელს შესაძლებლობა მიეცა პროდუქტის შესახებ ინფორმაცია მომუშაოს ონლაინში, შემდეგ კი შეიძინოს მაღაზიაში. ასე, თანდათანობით, დაუახლოვდა

ერთმანეთს ონლაინმაღაზიები და ფიზიკურად არსებული მაღაზიები. ფიზიკურად არსებულ მაღაზიებსა და ონლაინარხებს შორის საზღვრების შევიწროებამ დააჩქარა მულტიარხებიდან ომნიარხებზე გადასვლის პროცესი. კომპანიებს, არხებში თავიანთი ოპერაციების ინტეგრირების გარდა, სხვა არჩევანი არ აქვთ.

მარკეტინგულ არხებში მიღებულ გადაწყვეტილებებზეა დამოკიდებული პოტენციური მყიდველების მომგებიან კლიენტებად გადაქცევა და კომპანიების მომგებიანად მუშაობა. ამიტომ, დიდი მნიშვნელობა აქვს კომპანიების მიერ მარკეტინგული არხების სწორად შერჩევას.

1.2. მარკეტინგული არხების მონაწილეები

მარკეტინგული არხების ძირითად სუბიექტებს მიეკუთვნებიან:

- მწარმოებლები;
- შუამავლები;
- საბოლოო მომხმარებლები.

ყოველი მარკეტინგული არხი მწარმოებლით იწყება. მწარმოებლებს მიეკუთვნება კომპანიები, რომლებიც საქონელს ან მომსახურებას ქმნიან. მწარმოებელმა შეიძლება თავისი სახელით გაყიდოს წარმოებული პროდუქცია, ე.ი. თვითონ იყოს ბრენდის მფლობელი ან კიდევ საცალოდ მოვაჭრეს მისცეს უფლება საკუთარი სახელით გაყიდოს მის მიერ წარმოებული პროდუქცია, ე.ი. პროდუქცია მომხმარებელს მიეწოდოს კერძო მარკის სახით. პირველ შემთხვევაში, მწარმოებლები თვითონ ახდენენ თავიანთი პროდუქციის მარკირებას და ამ სახელწოდებით არიან ცნობილი საბოლოო მომხმარებლისთვის მაშინაც კი, როცა მისი პროდუქცია მომხმარებელბამდე დაიყვანება შუამავლების მიერ. მწარმოებლის ბრენდების ცნობილი მაგალითებია: Coca Cola, Mercedes Benz და Sony. მეორე შემთხვევაში, მწარმოებლები მათ მიერ წარმოებული პროდუქციის საფირმო დასახელებაში არ სდებენ სახსრებს, მყიდველი კომპანია, იქნება ის მწარმოებელი თუ საცალოდ მოვაჭრე, ნაყიდ საქონელს საკუთარი სახელით ყიდის.

დღეს, დიდი ბრიტანეთის წამყვან სუპერმარკეტებში რეალიზებული საქონლის ნახევარზე მეტი კერძო სავაჭრო მარკებს წარმოადგენს. ასე რომ, მწარმოებელი ყოველთვის არ გვევლინება მარკეტინგული არხების კაპიტნის როლში. Mercedes Benz-ის ბაზარზე მწარმოებელი ამკარად ასრულებს ამ როლს. მაგრამ, კერძო სავაჭრო მარკის გამომყენებელი ტანსაცმლის მწარმოებელი არ არის სავაჭრო მარკის მფლობელი და მარკეტინგულ არხში კაპიტნის როლსაც ვერ ასრულებს. მწარმოებლის ნაცვლად, მომხმარებელი სხვა მონაწილეს, მაგალითად, საცალოდ მოვაჭრეს, ხედავს მარკის მფლობელის როლში. მიუხედავად აღნიშნულისა, მწარმოებელმა გარკვეული ფუნქციები უნდა შეასრულოს. მან საქონელზე საკუთრების უფლება უნდა შეინარჩუნოს მანამ, სანამ პროდუქტი არ დატოვებს მის საწარმოო მოედანს და არ გადავა არხის შემდეგი მონაწილის საკუთრებაში. მწარმოებელმა მოლაპარაკება უნდა აწარმოოს მყიდველებთან, რათა დაადგინოს თავისი პროდუქტის გასაღების პირობები.

ტერმინი „შუამავალი“ ბაზრის ნებისმიერ მონაწილეს მოიცავს, გარდა მწარმოებლისა და საბოლოო მომხმარებლისა. **განასხვავებენ შუამავლების სამ ძირითად ტიპს. მათ მიეკუთვნება:**

- მებითუმე ვაჭარი;
- საცალოდ მოვაჭრე;
- სპეციალიზებული შუამავალი.

მებითუმე ვაჭრებს მიეკუთვნებიან ბითუმად მოვაჭრეები ან დისტრიბუტორები, მწარმოებლების წარმომადგენლები, აგენტები და ბროკერები.

ბითუმად მოვაჭრე საქონელს ყიდის სხვა შუამავლებზე, მაგალითად, საცალოდ მოვაჭრეებზე ან საბოლოო ბიზნესმომხმარებლებზე და არა ცალკეულ საბოლოო მომხმარებელზე-გამომყენებელზე. ბითუმად მოვაჭრეების საკითხი განხილული იქნება მოგვიანებით, აქ კი მხოლოდ იმას აღვნიშნავთ, რომ ბითუმად მოვაჭრეები იღებენ საქონელზე საკუთრების უფლებას, ფლობენ მარაგებს საწყობში, გადაადგილებენ სასაქონლო მარაგს თავის სამოქმედო ზონაში, ორგანიზაციას უკეთებენ დაფინანსების, კლიენტებიდან შეკვეთის მიღებისა და თანხის გადახდის ოპერაციებს. ისინი იღებენ

მოგებას საქონლის ყიდვისა და გაყიდვის ფასებს შორის არსებული სხვაობის ხარჯზე. მებითუმე ვაჭრები საქონელს ყიდულობენ საბითუმო ფასში და ყიდიან გაზრდილ ფასებში. მიღებულ შემოსავალს აკლდება გასაღებაზე გაწეული დანახარჯები და დარჩენილი თანხა წარმოადგენს მოგებას.

მწარმოებლების წარმომადგენლები, აგენტები და ბროკერები იშვიათად იღებენ საკუთრების უფლებას საქონელზე, რომელსაც ისინი ყიდიან. მაგალითად, ავილოთ უძრავი ქონების აგენტები. ისინი არ ყიდულობენ სახლებს, მხოლოდ მონაწილეობენ მოლაპარაკებებში და გაყიდვის ობიექტის მომხმარებლისკენ გადაადგილების პროცესში.

სპეციალიზებული შუამავლები შედიან მარკეტინგულ არხებში განსაზღვრული ფუნქციების შესასრულებლად. ისინი, როგორც წესი, სიღრმისეულად არ არიან ჩართული ძირითად ბიზნესში. მაგალითად, სადაზღვევო, საფინანსო კომპანიები მონაწილეობენ დაფინანსებაში, სარეკლამო სააგენტოები ასრულებენ საქონლის ბაზარზე წინ წაწევის ფუნქციას. საინფორმაციო-ტექნოლოგიურ ფირმებს შეუძლიათ, რომ მონაწილეობა მიიღონ შეკვეთების მიცემისა და გადახდის ფუნქციების შესრულებაში. მარკეტინგის კვლევითი ფირმები გარანტიას იძლევიან, რომ მარკეტინგული არხების მონაწილეებს უზრუნველყოფენ ინფორმაციით, რომელმაც შეიძლება ხელი შეუწყოს ბევრი ფუნქციის ეფექტიანად შესრულებას და ა. შ.

1.3.მარკეტინგული არხების კომბინაციები, ონლაინარხები,

მულტიარხები და ომნიარხები

ეფექტიანი სტრატეგიის შესაქმნელად მარკეტინგული არხების მონაწილეებს შეუძლიათ, სხვადასხვაგვარად გაერთიანდნენ. არხების წევრების ოპტიმალური რაოდენობა დამოკიდებულია საბოლოო მომხმარებლების მოთხოვნილებებსა და მწარმოებლებზე. არხის კაპიტანი შეიძლება იცვლებოდეს სიტუაციიდან სიტუაციამდე.

ბოლო პერიოდში, საქონლის მომხმარებლამდე გადაადგილების პროცესში, სულ უფრო აქტიურად იყენებენ ონლაინარხებს. მათ აქვთ სხვადასხვა სახელი, კერძოდ: ელექტრონული კომერცია, ელექტრონული ვაჭრობა, საცალო ვაჭრობა ინტერნეტში, ინტერნეტარხები. ინტერნეტის გამოყენებით ხორციელდება პირდაპირი საცალო ვაჭრობა. ამ შემთხვევაში, მომხმარებელი გარკვეული მოწყობილობით შედის ინტერნეტში და საქონელსა და მომსახურებაზე აძლევს შეკვეთას. შეკვეთილ პროდუქტს მომხმარებელი იღებს, ციფრული ან ფიზიკური სახით, მის მიერ უპირატესობამონიჭებულ ადგილზე. ინტერნეტის მეშვეობით შექმნილია სადღეღამისო სავაჭრო გარემო და მომხმარებლის წინაშე წარდგენილია საქონლისა და მომსახურების ფართო ასორტიმენტი. ინტერნეტმაღაზიებში საქონლის გამოსაფენად თაროებზე არ არის ადგილები შეზღუდული, ფიზიკური სახით არსებული მაღაზიებისგან განსხვავებით. ამასთან, ინტერნეტვაჭრობით ადამიანებს შესაძლებლობა ეძლევათ სასურველი პროდუქტი იყიდონ ნებისმიერი ადგილიდან, ნებისმიერ დროს. ინტერნეტი მათთვის ხელმისაწვდომს ხდის მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში არსებულ მომწოდებლებს. ინტერნეტვაჭრობის ძლიერი მხარეა ისიც, რომ მარტივად და მოკლე დროში შეუძლია მომხმარებელს მისთვის სასურველ პროდუქტზე ინფორმაციის მოძიება. ამასთან, მომხმარებელს ფასებისა და საქონლის შედარების და სწორი არჩევანის გაკეთების ფართო შესაძლებლობები აქვს. თუმცა, ჯერჯერობით, ინტერნეტგაყიდვების წილი საცალო ვაჭრობაში დიდი არ არის. 2016 წლისთვის, საცალო ვაჭრობის მთლიან მოცულობაში, ონლაინგაყიდვების წილი 8,1% იყო.

დადებით მხარეებთან ერთად ონლაინგაყიდვებს ახასიათებს ნაკლოვანი მხარეებიც. ინტერნეტით საქონლის შეძენისას საბოლოო მომხმარებლებს არ აქვთ შესაძლებლობა, რომ ხელით შეეხონ პროდუქტებს, მოიზომონ ისინი. ამასთან, მომხმარებლების თვალსაზრისით, ინტერნეტვაჭრობის ნაკლოვანი მხარეა ისიც, რომ მათ უწევთ ლოდინი ფიზიკური სახით არსებული პროდუქტების მისაღებად.

დღეისთვის პროდუქციის გაყიდვა მრავალარხიან გარემოში ხორციელდება. მრავალარხიანი გარემო განაპირობებს რამდენიმე არხის გამოყენებას. დამოუკიდებლად

მომუშავე არხებს შორის შეიძლება იყოს გარკვეული სახის კოორდინაცია, მაგრამ ისინი მოქმედებენ როგორც მკაფიოდ გამოყოფილი სუბიექტები. მომხმარებლები ახორციელებენ კროს-არხულ ყიდვას. ერთი ყიდვის აქტის განხორციელების დროს ისინი გადაერთვებიან ინტერნეტმაღაზიიდან მობილურ და ფიზიკურ პლატფორმებზე. არხების ინტეგრაცია პრობლემად რჩება და მასზე მუშაობა გრძელდება. მულტიარხულ სისტემასთან ერთად დღეს გავრცელდა ომნიარხული სისტემა. ეს სისტემა ჰარმონიულად აერთიანებს არხების ფუნქციებს, რაც საშუალებას აძლევს მყიდველებს პროდუქციის საყიდლად ონლაინ, მობილური, სოციალური და ოფლაინ არხები გამოიყენონ. მრავალარხიან სამყაროში არხების მექანიზმი ეხმარება კლიენტებს უპრობლემოდ, წინააღმდეგობების გარეშე, გადაადგილდნენ რამდენიმე არხში ყიდვის დროს. ომნიარხული სისტემის კიდევ ერთი განმასხვავებელი ნიშანია „მომხმარებლის ჩართვის“ კონცეფციის გამოყენება. ომნიარხულ მიდგომაში მას ცენტრალური ადგილი უკავია. არხები მიისწრაფიან კლიენტებთან ურთიერთქმედებისკენ იმ ძალისხმევით, რომელიც ემყარება სოციალურ ქსელებს, ელ-ფოსტას, ვებ-ბმულებს, მობილურ პლატფორმებს, მაღაზიების მონახულებას, სარეკლამო აქციებს და ა.შ. ამ აზრით, ომნიარხული სტრატეგია მოიცავს სხვადასხვა არხების კავშირს იმ არხებთან, რომლებითაც ხდება საქონლის ფიზიკური გადაცემა. მარკეტინგული არხების განვითარებაში მეცნიერები გამოყოფენ რამდენიმე ტენდენციას. ესენია:

- **არხების მონაწილეთა ერთ სამყაროში მუშაობა.** ამერიკელების 90% იმყოფება ქსელში, $\frac{3}{4}$ -ზე მეტს აქვს სმარტფონები, თითქმის $\frac{3}{4}$ -ს წვდომა აქვს სახლიდან გაუსვლელად მომსახურების მიღებაზე და მომხმარებლების თითქმის 70% იყენებს სოციალურ ქსელებს. ინტერნეტი ყველგან არსებობს და ზემოქმედებს ხალხის მყიდველობით ქცევაზე.
- **მრავალარხიანი ყიდვა.** მომხმარებლები იყენებენ თავიანთ მობილურ ტელეფონებს მაღაზიებში, რომ შეამოწმონ და შეადარონ ფასები, მარაგები ან პროდუქტი. მათ შეუძლიათ დაათვალიერონ მიმოხილვები ინტერნეტში, რჩევა კითხონ მეგობრებს სოციალურ ქსელში. ბევრი მომხმარებელი სტუმრობს ჩვეულებრივ მაღაზიებს პროდუქტის დასათვალიერებლად და

გასასინჯად, მაგრამ ყიდულობს ინტერნეტის მეშვეობით. მაგრამ, ამ პროცესმა შეიძლება კონფლიქტი გამოიწვიოს არხების მონაწილეებს შორის, რადგან არხის ერთი მონაწილე ახორციელებს მყიდველის ინფორმირებას და ხარჯებს ეწევა ამაზე, მეორე კი გაყიდვიდან იღებს სარგებელს. ამრიგად, უნდა დამუშავდეს სამართლიანი კომპენსაციის სისტემა, როცა ერთი არხი ფუნქციონირებს როგორც საგამოფენო დარბაზი მეორე არხისთვის.

- **ნაყიდობის ნორმების ცვლილება.** ფიზიკური ვიტრინა აგრძელებს განვითარებას. ზოგიერთი ფუტურისტი წინასწარმეტყველებს, რომ მაღაზიები შეიძლება გადაიქცეს მობილური ტელეფონებით მოვაჭრე სალონებად. დღეს მყიდველები ცდილობენ ნაკლებ ფასად შეიძინონ საქონელი. მომხმარებლები არამარტო ავრცელებენ ინფორმაციას და იძლევიან რეკომენდაციებს, არამედ თვითონაც ეძებენ ინფორმაციას და რჩევებს სხვებისგან ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად. მარკეტოლოგებს არ შეუძლიათ გააკონტროლონ მომხმარებლები, მაგრამ მათ შეუძლიათ, გამოიყენონ სოციალური ქსელების ძალა.
- **მომსახურებაზე გადასვლა.** გასაღების არხებს პრობლემებს უქმნის მომსახურების არამატერიალური ხასიათი. მიმოქცევის არხებში აქცენტი კეთდება კლიენტებთან ურთიერთობასა და სამომხმარებლო ფასეულობის ამაღლებაზე.
- **მიზნობრივი სარეკლამო აქციები და ინფორმაცია კლიენტებზე.** მიზნობრივი სარეკლამო აქციები მომხმარებლებამდე აღწევს ელ-ფოსტით, ონლაინკუპონებით, ფასების შედარებით და რეკლამით სოციალურ ქსელებში. ეს ის ინსტრუმენტებია, რომლებიც გამოიყენება მასობრივი კომუნიკაციის ახალი არხების მიერ პროდუქტის გადაადგილების მიზნით. ისინი ეფექტიანად იყენებენ მარკეტინგისა და სოციალური ქსელების უპირატესობებს მრავალარხიანი სტრატეგიის მხარდასაჭერად.

1.4. მარკეტინგული არხების ფუნქციები

მარკეტინგული არხები მთელ რიგ ფუნქციებს ასრულებს. არხის ფუნქციები წარმოადგენს პროცესს, რომელიც ხორციელდება არხში და სრულდება დროის სხვადასხვა მონაკვეთში, სხვადასხვა მონაწილის მიერ. მარკეტინგული არხების ფუნქციები მოიცავს მარაგების შენახვას, გაყიდვების მეშვეობით მოთხოვნის შექმნას, პროდუქტების ფიზიკური განაწილებას, მონაწილეობას გაყიდვის შემდგომ მომსახურებაში, კრედიტის მიცემას არხის სხვა მონაწილესთვის. **კონკრეტულად, მარკეტინგული არხების ფუნქციებს შემდეგი სახე აქვს:**

- პოტენციური და არსებული მყიდველების, აგრეთვე, ბაზრის სხვა სუბიექტებისა და მარკეტინგულ გარემოში მოქმედი ფაქტორების შესახებ ინფორმაციის მოგროვება (საინფორმაციო ფუნქცია);
- გაყიდვების სტიმულირებისთვის საჭირო კომუნიკაციების შემუშავება და განხორციელება (კომუნიკაციის ფუნქცია);
- მოლაპარაკებები საკუთრების ან განკარგვის უფლებების გადაცემის ეფექტიანობისთვის საჭირო პირობებზე და შეთანხმების მიღწევა (მოლაპარაკების წარმართვის ფუნქცია);
- მწარმოებლებთან შეკვეთების გაფორმება (შეკვეთის ფუნქცია);
- მარკეტინგული არხების სხვადასხვა დონეზე მარაგების დაფინანსებისთვის საჭირო სახსრების მოძიება (დაფინანსების ფუნქცია);
- არხების მუშაობასთან დაკავშირებული რისკების თავის თავზე აღება (რისკების თავის თავზე აღების ფუნქცია);
- პროდუქტების სათანადოდ შენახვა და გადაადგილება (შენახვისა და გადაადგილების ფუნქცია);
- ბანკებისა და სხვა საფინანსო დაწესებულებების მეშვეობით მყიდველების მიერ გადახდების უზრუნველყოფა (გადახდის ფუნქცია);
- ერთი ორგანიზაციიდან ან ფიზიკური პირიდან მეორეზე საკუთრების უფლების გადაცემა (საკუთრების უფლების გადაცემის ფუნქცია).

უნდა ითქვას, რომ სხვადასხვა სახელმძღვანელოში მარკეტინგული არხების ფუნქციები რამდენადმე განსხვავებულად არის ჩამოყალიბებული, თუმცა ისინი, ძირითადად, ერთმანეთს ემთხვევა. ჩვენ მიერ განხილული ფუნქციები აღებულია ფილიპ კოტლერისა და კევინ კელერის მარკეტინგის მენეჯმენტის სახელმძღვანელოს მე-14 გამოცემიდან. ფილიპ კოტლერისა და გარი არმსტრონგის მარკეტინგის საფუძვლების სახელმძღვანელოს მე-14 გამოცემაში განხილულია მარკეტინგული არხების შემდეგი ფუნქციები:

- ინფორმაციის შეგროვება და გავრცელება;
- სტიმულირება-შეთავაზების შესახებ დამაჯერებელი შეტყობინების შექმნა და გავრცელება;
- პერსპექტიული მყიდველების გამოვლენა და მათთან კონტაქტის დამყარება;
- მოლაპარაკებები ფასებსა და სხვა პირობებზე, საკუთრების უფლების გადაცემის უზრუნველსაყოფად;
- ფიზიკური დისტრიბუცია, რაც საქონლის ტრანსპორტირებასა და საწყობებში განთავსებას გულისხმობს;
- დაფინანსება-ხარჯების დაფარვისთვის საჭირო სახსრების მოძიება და გამოყენება;
- რისკის გაწევა ანუ სამუშაოების განხორციელებისთვის საჭირო, მაგრამ სარისკო, ფაქტორებზე პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება.

რობერტ პალმატიე, ევგენი სივადასი, ლუის შტერნი და ადელ ელ-ანსარი სახელმძღვანელოში, - მარკეტინგული არხის სტრატეგია ომნიარხული მიდგომა (მე-9 გამოცემა), - განიხილვენ მარკეტინგული არხების ფიზიკური ფლობის, საკუთრების უფლების გადაცემისა და გადაადგილების, შეკვეთისა და გადახდის, მოლაპარაკების, დაფინანსების, რისკის საკუთარ თავზე აღების, ინფორმაციის გაცვლის ფუნქციებს.

ფილიპ კოტლერი და კევინ კელერი სთვლიან, რომ ფუნქციების ნაწილი მიმართულია მწარმოებლიდან მყიდველებისკენ. ასეთებია, მაგალითად, შენახვის,

გადაადგილებისა და კომუნიკაციის ფუნქციები. ე.ი. ეს ფუნქციები წარმოადგენს საქმიანობის პირდაპირ ნაკადს. შეკვეთისა და გადახდის ფუნქციებს ისინი მიაკუთვნებენ უკუნაყადს, რომელიც მიმართულია მყიდველებიდან კომპანიამდე. რაც შეეხება საინფორმაციო, მოლაპარაკებების წარმართვის, დაფინანსებისა და რისკების საკუთარ თავზე აღების ფუნქციებს, ფილიპ კოტლერისა და კევინ კელერის აზრით, ისინი ორივე მხარესაა მიმართული, როგორც მწარმოებლიდან მყიდველებისკენ, ისე მყიდველებიდან მწარმოებლისკენ. ანალოგიური აზრია ჩამოყალიბებული რობერტ პალმატიეს, ევგენი სივადასის, ლუის შტერნისა და ადელ ელ-ანსარის მიერ ზემოთ აღნიშნულ სახელმძღვანელოში.

ცხადია, არხის ყველა წევრი არ მონაწილეობს არხის ყველა ფუნქციის შესრულებაში. რობერტ პალმატიე, ევგენი სივადასი, ლუის შტერნი და ადელ ელ-ანსარი სთვლიან, რომ არხის ეფექტიანად ფუნქციონირებისთვის საჭიროა არხის მონაწილეთა სპეციალიზაცია. ისინი უნდა ასრულებდნენ განსაზღვრულ ფუნქციებს. ამასთან, სპეციალიზაცია ზრდის არხის მონაწილეთა ურთიერთდამოკიდებულებას და ქმნის უფრო მჭიდრო თანამშრომლობისა და მუშაობის კოორდინაციის მოთხოვნილებას არხში.

ამასთან, უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ შეიძლება შეიცვალოს არხის მონაწილეები, მაგრამ არა ფუნქციები, რომლებსაც ისინი ასრულებენ. ამ შემთხვევაში ფუნქციები სრულდება არხის სხვა მონაწილეების მიერ. არხს შეუძლია შეცვალოს რომელიმე წევრი მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ფუნქცია, რომელსაც ის ასრულებს, შესრულდება უფრო ეფექტიანად და ნაკლები დანახარჯებით არხის სხვა მონაწილის მიერ.

მარკეტინგული არხების ფუნქციები აუცილებლად უნდა შესრულდეს. კითხვა შეიძლება დაისვას მხოლოდ იმასთან დაკავშირებით, თუ ვინ შეასრულებს ამა თუ იმ ფუნქციას. თუ მარკეტინგული არხის ფუნქციებს მწარმოებელი თვითონ ასრულებს, მისი ხარჯები იზრდება, რაც, ცხადია, ფასების ზრდას განაპირობებს. თუ ფუნქციების გარკვეულ ნაწილს შუამავლები შეასრულებენ, მწარმოებლის მიერ გაწეული ხარჯები მცირდება, რამაც, სავარაუდოდ, ფასების შემცირება უნდა განაპირობოს. შუამავალმა

რომ ფასები არ გაზარდოს, მწარმოებელმა ფუნქციები არხის მონაწილეებს შორის უნდა გადაანაწილოს სპეციალიზაციის საფუძველზე.

1.5. მარკეტინგული არხების სტრუქტურის

განსაზღვრა

მარკეტოლოგებმა, მარკეტინგული არხების სტრუქტურის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებამდე, უნდა გაანალიზონ მყიდველების მოთხოვნილებები და სურვილები, ჩამოაყალიბონ არხის მიზნები და საზღვრები, განსაზღვრონ და შეაფასონ არხის ძირითადი ალტერნატივები.

მარკეტოლოგებმა მარკეტინგული არხების სისტემის ჩამოყალიბებამდე უნდა გაითვალისწინონ მომხმარებელთა მოთხოვნილებები, ვინაიდან ყიდვის დროს სხვადასხვა ტიპის მყიდველებისთვის მნიშვნელოვანი სხვადასხვა ფაქტორია. ერთ-ერთი კვლევის თანახმად, რომელმაც მოიცვა საფრანგეთის, გერმანიის და გაერთიანებული სამეფოს სურსათისა და ტანსაცმლის 40 საცალოდ მოვაჭრე, გაირკვა, რომ საფრანგეთში კლიენტებისთვის მნიშვნელოვანი იყო მომსახურება და ხარისხი, გერმანიაში ფასი და ფასეულობა, ხოლო გაერთიანებულ სამეფოში პროდუქტის მიმზიდველობა.

მარკეტინგული არხების შექმნა იწყება შეთავაზებული მომსახურების მოცულობისა და ხარისხის მიმართ მიზნობრივი მყიდველების მოთხოვნილებების განსაზღვრით. მომსახურების მოცულობასა და ხარისხში (დონეში) გამოყოფენ შემდეგ მაჩვენებლებს:

- პარტიის მოცულობა;
- მოლოდინისა და მიწოდების დრო;
- სივრცული უპირატესობა;
- საქონლის მრავალფეროვნება;

- **დამატებითი მომსახურება.**

პარტიის მოცულობაში იგულისხმება ერთი და იმავე საქონლის ის რაოდენობა, რომელსაც მყიდველი ერთ ჯერზე ყიდულობს. ტიპური ოჯახი უპირატესობას ანიჭებს არხებს, რომელიც მხოლოდ ერთი ავტომობილის მიწოდებას უზრუნველყოფს.

მოლოდინისა და მიწოდების დროში იგულისხმება დროის საშუალო მონაკვეთი, რომლის განმავლობაშიც მყიდველი საქონლის მიღებას ელოდება. როგორც წესი, მყიდველები სწრაფი მიწოდების არხს ირჩევენ.

სივრცული უპირატესობა არის დონე, რომლითაც მარკეტინგული არხი მყიდველს პროდუქტის შეძენას უადვილებს. ის კომპანია, რომელსაც მეტი დილერი ჰყავს, მომხმარებელს მეტ სივრცულ უპირატესობას სთავაზობს.

საქონლის მრავალფეროვნება წარმოადგენს იმ ასორტიმენტს, რომელსაც მარკეტინგული არხი სთავაზობს მომხმარებლებს. ფართო ასორტიმენტი, მომხმარებლებს ფართო არჩევანის გაკეთებისა და პროდუქტის ყიდვის მეტ შესაძლებლობას აძლევს.

დამატებითი მომსახურება გულისხმობს მომხმარებლისთვის კრედიტის შეთავაზებას, ინსტალაციას, შეკეთებას და ა. შ. დამატებით მომსახურების მიღების შესაძლებლობა არხის მიმართ მომხმარებელთა დადებით განწყობას უწყობს ხელს.

მარკეტოლოგები, მყიდველთა მოთხოვნილებებში გარკვევის შემდეგ, აყალიბებენ არხის მიზნებსა და საზღვრებს. მარკეტინგული არხის მიზნები განისაზღვრება მომხმარებლისთვის შეთავაზებული მომსახურების დონის უზრუნველყოფის პოზიციიდან. არხის მიზნები დამოკიდებულია პროდუქტის მახასიათებლებზე. ასე, მაგალითად, პროდუქტები, რომლებსაც სჭირდება მონტაჟი, ჩვეულებრივ, კომპანიის ან ავტორიზებული დილერების მიერ იყიდება და მონტაჟდება. ძვირადღირებულ პროდუქტებს (გენერატორებს) უფრო მეტად კომპანიის გაყიდვების გუნდი ყიდის, ვიდრე შუამავლები.

მარკეტოლოგებმა თავიანთი მიზნები უნდა მოარგონ გარემო ფაქტორებსაც. ეკონომიკური სიტუაციის გაუარესების დროს მწარმოებლებს ურჩევნიათ მოკლე არხების გამოყენება, დამატებით მომსახურების შეთავაზების გარეშე. ამით

შესაძლებელია ადრინდელი ფასების შენარჩუნება. სამართლებრივი რეგულაციები, აკრძალვები, შეზღუდვები, ასევე, მოქმედებს არხის შერჩევაზე.

ამის შემდეგ მარკეტოლოგები გამოავლენენ და აფასებენ არხის ძირითად ალტერნატივებს, რასაც შედეგად მოყვება გადაწყვეტილების მიღება შუამავალთა ტიპებზე, მათ რაოდენობასა და არხების მონაწილეთა მუშაობის პირობებსა და პასუხისმგებლობაზე.

კომპანიამ საქონლის მომხმარებლამდე მისატანად შეიძლება გამოიყენოს ტრადიციული არხები, შეიძლება მოძებნონ ინოვაციური არხები ან კიდევ არასტანდარტული მარკეტინგული არხი აირჩიონ. არხის ან არხების ტიპების განსაზღვრის შემდეგ მარკეტოლოგები განსაზღვრავენ შუამავალთა რაოდენობას.

შუამავალთა რაოდენობის განსაზღვრა სამ სტრატეგიულ მიმართულებაზე მსჯელობას ითვალისწინებს. ეს მიმართულებებია:

- ექსკლუზიური დისტრიბუცია;
- სელექციური დისტრიბუცია;
- ინტენსიური დისტრიბუცია.

ექსკლუზიურ დისტრიბუციას მწარმოებელი ირჩევს მაშინ, როცა სურს თავისი პროდუქტის გასაღების პროცესის გაკონტროლება. ასეთი პრაქტიკა მოიცავს ექსკლუზიურ სავაჭრო შეთანხმებებს ლიმიტირებული რაოდენობის შუამავლებთან. ასეთი დისტრიბუცია გამოიყენება ახალი ავტომობილების, მსხვილი ელექტროხელსაწყოებისა და ქალის ტანსაცმლის ბრენდების მომხმარებლამდე მიტანის დროს.

სელექციური დისტრიბუცია ითვალისწინებს კონკრეტული პროდუქციის რეალიზაციაზე დასპეციალებული შუამავლების გამოყენებას. ამ დროს შუამავლების რაოდენობა შეზღუდულია, ინტენსიურ დისტრიბუციასთან შედარებით, უფრო მეტი კონტროლი ხორციელდება მწარმოებლის მიერ და ნაკლები დანახარჯებით.

მწარმოებელი, ინტენსიური დისტრიბუციის დროს, ცდილობს თავისი პროდუქტების რეალიზაციას მაქსიმალური რაოდენობის სავაჭრო ობიექტებში. ეს სტრატეგია გამოიყენება ისეთი პროდუქტების გასაყიდად, რომელთა შეძენისას

მომხმარებლებისთვის მნიშვნელოვანი მაღაზიის მდებარეობაა. ასეთია, მაგალითად, კვების პროდუქტები, გაზეთები, სასმელები, არაალკოჰოლური სასმელები და ა.შ. მწარმოებლები ინტენსიურ დისტრიბუციას მიმართავენ მაშინ, როცა სურთ ბაზრის გაფართოება და გაყიდვის მოცულობის გაზრდა. ამ სახის დისტრიბუციამ დროთა განმავლობაში შესაძლოა საცალოდ მოვაჭრეებს შორის კონკურენცია აგრესიული გახადოს, საფასო ომი გამოიწვიოს, რაც ამცირებს მოგებას და ზოგიერთ კომპანიას საქონლის ყველგან გაყიდვის სურვილსაც უკარგავს.

მწარმოებელმა უნდა განსაზღვროს არხის თითოეული წევრის უფლებები და პასუხისმგებლობა. შუამავლებთან მწარმოებლის ურთიერთობების ძირითადი ელემენტებია: საფასო პოლიტიკა; გაყიდვის პირობები; შუამავლების ტერიტორიული უფლებები; კონკრეტული სერვისები. მწარმოებელმა უნდა გაატაროს ისეთი საფასო პოლიტიკა (ფასების პრეისკურანტი, ფასდაკლებისა და შეღავათების სისტემები), რომელიც შუამავლებისთვის სამართლიანი და მისაღები იქნება. მწარმოებელმა შუამავლებს ისეთი გაყიდვის პირობები უნდა შესთავაზოს, რომ დიდი მოცულობით საქონლის შესყიდვა წაახალისოს. მწარმოებელს შეუძლია, და ასეც აკეთებს უმეტესობა, ფულად გადასახადზე შეღავათები მისცეს შუამავლებს, შეუძლია გარანტიების შეთავაზება დეფექტიანი საქონლის მიწოდების ან ფასების ცვლილების შემთხვევაში. დისტრიბუტორის ტერიტორიული უფლებები ითვალისწინებს მისთვის სამოქმედოდ განსაზღვრული ტერიტორიის გამოყოფას. როგორც წესი, შუამავლებს ამა თუ იმ ტერიტორიაზე სრული უფლებამოსილების მიღება სურთ. მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს მწარმოებლისა და დისტრიბუტორების საერთო სერვისები და პასუხისმგებლობები.

არხის სტრუქტურის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების ბოლო ეტაპზე უნდა შეფასდეს თითოეული არხი ეკონომიკური, მართვისა და ადაპტაციის კრიტერიუმებით. ალტერნატიული არხების შეფასებისას პირველი ნაბიჯია იმის განსაზღვრა, თუ რომელი არხი უზრუნველყოფს გაყიდვების მეტ მოცულობას-კომპანიის სავაჭრო პერსონალი თუ სპეციალიზებული სავაჭრო ობიექტი. უმეტესობა ირჩევს გაყიდვების საკუთარ გუნდს, რადგან ის უფრო მეტად არის დაინტერესებული პროდუქციის გაყიდვით. გარდა ამისა,

მყიდველთა დიდ ნაწილსაც უშუალოდ მწარმოებელ კომპანიასთან ურჩევნია ურთიერთობა. სავაჭრო ობიექტების მეშვეობით გაყიდვასაც აქვს თავისი უპირატესობები. ჯერ ერთი, მათ ჰყავთ უფრო მეტი სავაჭრო წარმომადგენელი, შეუძლიათ ზეწოლა მომხმარებლებზე, აქვთ უფრო ფართო კონტაქტები, უკეთესად იცნობენ ბაზარს. მარკეტოლოგებმა სათანადოდ უნდა შეაფასონ ყველა ფაქტორი და ჩამოაყალიბონ კრიტერიუმები აღნიშნული ორი არხის მიმართ. შემდეგ ფასდება თითოეული არხის გაყიდვების დანახარჯები სხვადასხვა მოცულობის მიხედვით. ბოლოს ერთმანეთს უნდა შედარდეს გაყიდვების მოცულობისა და ხარჯების მაჩვენებლები.

ცალკეულ შემთხვევაში შუამავლების გამოყენება პრობლემებს წარმოშობს. შესაძლებელია, შუამავლებმა ორიენტაცია გააკეთონ იმ კლიენტებზე, რომლებიც მეტ პროდუქციას იყიდიან და არა იმათზე, რომლებიც მოცემული კონკრეტული მწარმოებლის პროდუქციას ყიდულობენ. ამასთან, შუამავლები ზოგჯერ ვერ ერკვევიან პროდუქტის ტექნიკურ დეტალებში და მწარმოებლის სარეკლამო მასალებს სათანადოდ ვერ იყენებენ.

მარკეტინგული არხის განვითარებისთვის აუცილებელია მისი წევრების ურთიერთნდობა ერთად მუშაობის პერიოდში. ამასთან, მწარმოებელს სჭირდება არხის მკაცრად განსაზღვრული სტრუქტურა და წესები, რაც უზრუნველყოფს არხის ეფექტიანად მუშაობას.

1.6. მარკეტინგული არხების სტრატეგიების

განსაზღვრა

არსებობს განსაზღვრული სტრატეგიები, რომლებითაც შეუძლიათ არხების მენეჯერებმა ისარგებლონ პროდუქტის განაწილების პროცესში. ყოველი სტრატეგია ზღუდავს არხის ამა თუ იმ მონაწილეს. ამიტომ ყოველთვის არის ალბათობა იმისა, რომ არხის იმ მონაწილეებს, რომლებიც მოექცევიან ასეთი გავლენის ქვეშ, უარყოფითი

რეაქცია ჰქონდეთ შეზღუდვებზე. აშშ-ში, მაგალითად, არხის მონაწილეთა უარყოფით რეაქციას, არცთუ იშვიათად, მოყვება ხოლმე საქმის აღძვრა სასამართლოში.

განვიხილოთ მარკეტინგული არხების მიერ მუშაობის პროცესში გამოყენებული შემდეგი ძირითადი სტრატეგიები:

- ბაზრის მოცვის სტრატეგიები;
- მომხმარებელთა მოცვის სტრატეგიები;
- ფასწარმოქმნის სტრატეგიები;
- სასაქონლო ასორტიმენტის ფორმირების სტრატეგიები;
- პარტნიორების შერჩევისა და თანამშრომლობაზე უარის თქმის სტრატეგიები.

არხების მართვის ერთ-ერთ ძირითად ელემენტს წარმოადგენს გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ რამდენი სავაჭრო ობიექტი უნდა გაიხსნას მოცემულ რეგიონში და როგორ უნდა იმოქმედოს თითოეულმა მათგანმა, რომ დაკმაყოფილდეს არსებული და პოტენციური მომხმარებლების მოთხოვნილებები. ბაზარზე ხანგრძლივად და მყარად არსებობა უზრუნველყოფილია იმ შემთხვევაში, როცა შესაძლებელია მომხმარებელთა ყველა ძირითადი სეგმენტის მოცვა და საქონლის თანმიმდევრულად შეთავაზება მყიდველისთვის ყიდვაზე გადაწყვეტილების მიღების მომენტში.

არსებობს ბაზრის მოცვის სამი ძირითადი სტრატეგია, რომელთა შესახებ გარკვეული მსჯელობა უკვე იყო წინა ქვეთავში. ეს სტრატეგიებია: ინტენსიური დისტრიბუცია; შერჩევითი (სელექტიური) დისტრიბუცია და ექსკლუზიური დისტრიბუცია.

დისტრიბუციის ეს ვარიანტები გამოიყენება როგორც ვერტიკალურად, ისე არავერტიკალურად ინტეგრირებული მარკეტინგული სისტემების მიერ. უმეტეს შემთხვევაში ამ სტრატეგიებს განიხილავენ არხები, რომლებიც შედგება დამოუკიდებელი მესაკუთრის მფლობელობაში არსებული ორგანიზაციებისა და სააგენტოებისგან.

კომპანიებს, ბაზრის მოცვის სტრატეგიის შერჩევისას, უწევთ გარკვეულ კომპრომისებზე წასვლა. საჭიროა ამ კომპრომისების ანალიზი და გადაწყვეტილების მიღება მიღებული შედეგების მიხედვით. როგორც უკვე აღინიშნა, ინტენსიური დისტრიბუციის დროს მწარმოებელი კომპანია კარგავს თავისი პროდუქციის მარკეტინგზე, მოცემული არხის საზღვრებში, კონტროლის შესაძლებლობას. ასეთ შემთხვევაში კონტროლის აღდგენის ერთადერთი ხერხია კომპანიის ყოველ მარკეტინგულ ნაკადში მონაწილეობის ხარისხის ამაღლება.

ერთ-ერთმა ამერიკულმა კომპანიამ იმ მიზნით, რომ თავისი სავაჭრო შუამავლების ფართო ქსელიდან საჭირო სავაჭრო მხარდაჭერა მიეღო, გადაწყვიტა, დაემუშავებინა სპეციალური პროგრამები ყოველი საცალოდ მოვაჭრისთვის, რომლებიც შედიოდნენ სავაჭრო ქსელში. დამუშავდა ყოველთვიური გაყიდვის გეგმები იმ თანამშრომლების მიერ, რომლებიც დასპეციალებული იყვნენ სავაჭრო ობიექტებთან თანამშრომლობაზე. გეგმებს ჰქონდა საცალო ვაჭრობის საწარმოების მიმართ მოთხოვნის ფორმა. ყოველ სავაჭრო ობიექტამდე იქნა დაყვანილი გასაღების სტიმულირების გეგმები. საცალო ვაჭრობისთვის დამუშავებული გეგმებიდან ბევრი 50 გვერდს აღემატებოდა. ასეთი „დაგეგმილი ვაჭრობის“ შედეგად საცალოდ მოვაჭრე საწარმოებს იშვიათად უწევდათ ისეთი გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც დაწვრილებით არ იყო გაშუქებული მათ ინდივიდუალურ გეგმაში. პროგრამა ჯერ დაინერგა უნივერსიტეტებში, შემდეგ კი სუპერმარკეტებსა და მასობრივი მოხმარების საქონლით მოვაჭრე სხვა საწარმოებში. ამრიგად, კომპანიამ არამარტო თავის თავზე აიღო მარკეტინგული არხის ყოველი მონაწილისთვის მარკეტინგული გეგმის შედგენასთან დაკავშირებული ხარჯები, არამედ მას მოუწია მათთვის შეენარჩუნებინა ნაწილი იმ მიდგომებიდან და მეთოდებიდან, რომელთაც იყენებდნენ მაშინ, როცა განაწილების სისტემას უფრო შერჩევითი ხასიათი ჰქონდა (პროდუქციის დემონსტრირების რეკომენდაციები, დაჯილდოება სარეკლამო ღონისძიებების გატარებისთვის და ა.შ.).

მეორე მხრივ, იმის შესაბამისად, თუ არხების მონაწილეები სულ უფრო როგორ იხრებიან ექსკლუზიური განაწილებისკენ, მათ მიერ სხვადასხვა ფუნქციის შესრულების მოლოდინი სულ უფრო მკაფიო მონახაზის სახეს იღებს და შესაძლებელი ხდება ინდივიდუალური შეთანხმებების დადება. ეს შეთანხმებები მარკეტინგულ არხში მონაწილეობის ხარისხს განსაზღვრავს. როდესაც საუბარია ექსკლუზიური დისტრიბუციის სტრატეგიაზე, ხელშეკრულების პუნქტებში, ჩვეულებრივ, ყურადღებას ამახვილებენ შემდეგ საკითხებზე:

- **იმ პროდუქციის დასახელება, რომელიც წარმოადგენს შეთანხმების საგანს.** აუცილებელია იმ პროდუქციის ასორტიმენტული ჯგუფის მითითება, რომელთანაც საქმე აქვთ ბითუმად და საცალოდ მოვაჭრე საწარმოებს.
- **მომხმარებელთა კატეგორია.** იმისთვის, რომ თავიდან იქნეს აცილებული არაფუნქციური კონფლიქტები, აუცილებლად წინასწარ უნდა შეთანხმდნენ იმაზე, თუ ვინ აგებს პასუხს მომხმარებელთა ამა თუ იმ კატეგორიის მომსახურებაზე.
- **სამოქმედო ტერიტორია.** ეს, საქმიანობის საზღვრების გამიჯვნის, კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია ბევრ შემთხვევაში. სამოქმედო ტერიტორიების გაყოფა სასამართლოს გარჩევის საგანი ხდება, ამა თუ იმ საწარმოს პროდუქციის გასაღებით დაკავებულ დისტრიბუტორებს შორის,
- **სასაქონლო მარაგები.** აუცილებლად უნდა გადაწყდეს, ვინ უნდა აიღოს თავისთავზე მარაგის შენახვისა და ფლობის ხარჯები, რა სიდიდის უნდა იყოს სასაქონლო მარაგი და სად უნდა იქნეს ის შენახული. სასაქონლო მარაგებთან დაკავშირებული საკითხები, ფასების ცვლილების შემთხვევაში, აქტუალური ხდება. თუ ეკონომიკური პირობები გამოირჩევა არასტაბილურობით, მომწოდებლებს ზოგჯერ უწევთ საფასო გარანტიების მიცემა თავიანთი პარტნიორებისთვის და საქონლის კონსიგნაციის პრინციპით გაგზავნა.
- **დადგმისა და სარემონტო მომსახურება.** შეთანხმების ეს პუნქტი ეხება, ძირითადად, ხანგრძლივი მოხმარების საქონელს, როგორც სამრეწველო,

ისე სამომხმარებლო საქონლის სექტორებში. აუცილებელია მომწოდებლებისა და დისტრიბუტორების უფლება-მოვალეობების შესახებ მოლაპარაკება და მათი მკაფიოდ ჩამოყალიბება. დისტრიბუტორებისგან შეიძლება მოითხოვონ რესურსების გამოყოფა მომსახურე პერსონალის სწავლებაზე, მომწოდებლებს კი შეუძლიათ, გარანტია მისცენ დისტრიბუტორებს, რომ მათ დაქვემდებარებაში გადავლენ მოწყობილობების რემონტის სპეციალისტები იმ შემთხვევაში, როცა დისტრიბუტორებს არ აქვთ შესაძლებლობა, გაუმკვლავდნენ შექმნილ სიტუაციას.

- **ფასები.** ექსკლუზიური განაწილების სტრატეგიის გამოყენების დროს მომწოდებელი, როგორც წესი, მზად არის, დაეთანხმოს ფასებისა და მოგების გარანტიის ამა თუ იმ ფორმას, საბაზრო ფასების შემცირების პერიოდში.
- **კვოტები გაყიდვაზე.** მხარეები, ექსკლუზიური გაყიდვის დროს, უნდა შეთანხმდნენ კვოტების შესახებ. ისინი უნდა შეთანხმდნენ დადგენილ კვოტებთან შედარებით მაღალი მაჩვენებლების მიღწევის შემთხვევაში დაჯილდოებაზე და ჯარიმებზე, თუ მიღწეული შედეგები დადგენილ მაჩვენებლებზე ნაკლები იქნება.
- **რეკლამისა და გასაღების სტიმულირების ვალდებულებები.** შეთანხმებაში საჭიროა, განისაზღვროს მხარეების ვალდებულებები კატალოგების, სადემონსტრაციო და სარეკლამო მასალების, ადგილობრივი სარეკლამო და მასტიმულირებელი ღონისძიებების და სხვ. საკითხების შესახებ.
- **გასაღების ორგანიზაციის შემზღუდავი პრაქტიკა.** ზოგ შემთხვევაში მომწოდებლები ამჯობინებენ, რომ დისტრიბუტორები არ იყვნენ დაკავებული იმ პროდუქციის გასაღებით, რომელიც პირდაპირ უწევს კონკურენციას მათ საქონელს. პროდუქციის გასაღებაზე შემზღუდავების დადგენა განსაკუთრებით ისეთ შემთხვევებს მიესადაგება, როდესაც მომხმარებლები იმდენად მაღალ დონეზე აფასებენ დისტრიბუტორების

გამოცდილებასა და ცოდნას, რომ მზად არიან მსხვერპლად გაიღონ ბრენდების შერჩევის შესაძლებლობა ასეთი დისტრიბუტორების მომსახურების მიღების ნაცვლოდ.

- **თანამშრომლობის ხანგრძლივობა, მისი განახლების პირობები და ხელშეკრულების შეწყვეტა.** თუ კომპანიისთვის სასურველი სტრატეგია არის ექსკლუზიური დისტრიბუცია, მაშინ მნიშვნელოვანია, რომ ზემოთ ჩამოთვლილი პუნქტები დაფიქსირდეს ხელშეკრულებაში. მაგრამ ხელშეკრულებამ მხარეებს უნდა მისცეს იმის შესაძლებლობა, რომ განსაკუთრებულ და წინასწარ გაუთვალისწინებელ შემთხვევებში იმოქმედონ თავისუფლად. მნიშვნელოვანია ისიც, რომ მხარეებმა მიაღწიონ შეთანხმებას ხელშეკრულების მოქმედების ვადასა და მისი განახლების პირობებზე.

მომწოდებლებს შეიძლება გაუჩნდეთ სურვილი - დაამუშაონ სტრატეგიები, რომლებიც განსაზღვრავენ, თუ კონკრეტულად ვისზე გაყიდიან მათ პროდუქტებს ბითუმად და საცალოდ მოვაჭრეები. ბევრი მიზეზით მომწოდებლები ამჯობინებენ, შეინარჩუნონ მომხმარებელთა განსაზღვრული ჯგუფი „კომპანიის კლიენტების“ სახით. ამ მიზეზებს შორის შეიძლება გამოვყოთ:

- განსაკუთრებით ფასეულ კლიენტებთან მჭიდრო კავშირის შენარჩუნების სურვილი;
- კლიენტების ტექნიკურ დახმარებასთან დაკავშირებული მოთხოვნების დაკმაყოფილება;
- მაღალი შედეგების მიღწევა კლიენტებთან, რომელთაც შუამავლების გარეშე ემსახურებიან;
- გაყიდვიდან მოსალოდნელი მოგების გაზრდა;
- საფასო დათმობების გამოყენება ზოგიერთი კლიენტის მოსაზიდად;
- ზოგიერთი კლიენტის მისწრაფება იყიდონ საქონელი უშუალოდ ამ მწარმოებლიდან.

სხვა შემთხვევებში მომწოდებლებს შეუძლიათ, გამოიყენონ მომხმარებელთა მოცვის სტრატეგიები, რომელთა მიზანია მდგომარეობის იმაში, რომ უზრუნველყონ თავიანთი საქონლისა და მომსახურების გაყიდვა ისეთი შუამავლების გამოყენებით, რომელთაც შეუძლიათ, გაუწიონ გარკვეული მომსახურება მათ მომხმარებლებს.

ასეთ სტრატეგიებს იყენებენ მნიშვნელოვანი რაოდენობის მწარმოებლები, რომლებიც ცდილობენ, თავიდან აიცილონ „რუხი ბაზრების“ წარმოშობა. ასეთი ბაზრები წარმოიქმნება იმ შემთხვევაში, როცა მათი ბრენდები იყიდება არაუფლებამოსილი შუამავლების მიერ. მწარმოებლების მიერ შედგენილ ხელშეკრულებაში ხშირად ნათქვამია, რომ უფლებამოსილ დილერებს ეკრძალებათ მწარმოებლის მარკის ნებისმიერი მომხმარებლისთვის მიყიდვა. უფლებამოსილი დილერები, არცთუ იშვიათად, ცდილობენ, თავიანთი ზედმეტი სასაქონლო მარაგი მიყიდონ არაუფლებამოსილ დილერებს.

მომხმარებელთა მოცვის სტრატეგიები შეიძლება გამოყენებული იქნეს უსაფრთხოების მოსაზრებიდან გამომდინარე: ზოგიერთ სპეციალიზირებულ დილერს შეიძლება გაუჩნდეს სურვილი, შეამოწმოს პოტენციური კლიენტების მომზადების დონე და/ან მიაწოდოს ამა თუ იმ პროდუქტის გამოყენებისთვის აუცილებელი ინფორმაცია.

ბევრი იმ მიზეზებიდან, რომლებიც აიძულებს მომწოდებლებს, გამოიყენონ მომხმარებელთა მოცვის სტრატეგიები, ემთხვევა ბაზრის მოცვის ამა თუ იმ სტრატეგიის გამოყენების მიზეზებს.

მარკეტინგული არხები მუშაობის პროცესში იყენებენ ფასებზე და ფასების დონეზე ზემოქმედების მოსახდენად სხვადასხვა ხერხს. ორი მათგანი უკვე განვიხილეთ: ბაზრისა და მომხმარებელთა მოცვის სტრატეგიები. ორივე სტრატეგია მიმართულია სავაჭრო მარკების ოჯახის საზღვრებში კონკურენციის დონის შემცირების ან შეზღუდვისკენ. ვარაუდობენ, რომ კონკურენციის შემცირების არაპირდაპირი ეფექტი მდგომარეობს ფასების გაზრდაში შესაბამის მარკაზე იმ ფასებთან შედარებით, რომლებიც იქნებოდა დადგენილი, თუ აღნიშნულ სტრატეგიებს არ გამოიყენებდნენ. თუ ფასი შენარჩუნდება „მისაღებ“ დონეზე, შუამავლის მიერ მიღებული მთლიანი მოგების

მოცულობა შეიძლება აღმოჩნდეს სრულიად საკმარისი იმისთვის, რომ ანაზღაურდეს საბოლოო მომხმარებლისთვის გაწეული მომსახურების ხარჯები.

განვიხილოთ ორი სტრატეგია, რომლებიც უშუალო ზემოქმედებას ახდენენ ფასებზე:

- ფასების დონის შენარჩუნება;
- საფასო დისკრიმინაცია.

მარკეტინგულ არხებში ფასების დონის შენარჩუნების სტრატეგიის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ბითუმად და საცალოდ მოვაჭრეებს არ აქვთ უფლება, გაყიდონ პროდუქცია მომწოდებლების (როგორც წესი, მწარმოებლების) მიერ მითითებულ ფასებზე მეტად ან ნაკლებად. მენეჯერებს ამ სტრატეგიის გამოყენებას აიძულებს რიგი მიზეზები. მათ მიეკუთვნება:

- მყიდველებს შეუძლიათ, მიიღონ ინფორმაცია და მომსახურება დილერებისგან, რომლებიც სრულ ფასებს ადგენენ საქონელზე, შემდეგ კი იყიდონ ეს საქონელი დათმობებით მოვაჭრე მაღაზიაში, არ წარმოუდგენიათ რა დილერების მხრიდან გაყიდვამდე და გაყიდვის შემდგომი მომსახურების იგივე დონის მიღება. დათმობებით მოვაჭრე მაღაზიებს შეუძლიათ, უფასოდ მიიღონ სხვა სავაჭრო ობიექტების მიერ შეთავაზებული მომსახურება. საქონელზე სრული ფასების დამდგენელი დილერები ამ შემთხვევაში შეკვეცავენ მომსახურების დონეს, რაც იწვევს მოთხოვნის შემცირებას და რასაც მოაქვს ზარალი არხის ყოველი წევრისთვის. ფასების დონის შენარჩუნება, საქონლის შემდგომი გაყიდვის დროს, წინააღმდეგობაში მოდის საქონლის შემცირებული ფასებით გაყიდვასთან და ამცირებს დილერები-კონკურენტების შესაძლებლობებს, უფასოდ ისარგებლონ არხის სხვა მონაწილეების მიერ შეთავაზებული მომსახურებით.
- სარგებლობენ რა თავიანთი მონოპოლიური ძალაუფლებით მოცემულ რეგიონში, დილერები ზრდიან ფასებს კონკურენტუნარიანი დონის

ზევით-მწარმოებლებისა და მომხმარებლების ინტერესების საზიანოდ. მსგავსი პრობლემის მაგალითია გაზეთების გაყიდვა.

- მწარმოებლებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა, დაეხმარონ დილერებს, რომლებიც ეჯახებიან სავაჭრო ფართობის არყოფნის პრობლემას. ბევრი საქონლის გასაყიდად საჭიროა დილერების ქსელის არსებობა, გასაყიდად გამოტანილი საქონლის შესაბამისი ხარისხი და რეპუტაცია. მწარმოებლები უზრუნველყოფენ ასეთ შესაძლებლობას სავაჭრო დარიცხვების ამაღლების დახმარებით, სარეკლამო მხარდაჭერით.

ფასების დონის შენარჩუნების სხვა ეკონომიკურ მიზეზებს შეიძლება მივაკუთნოთ შემდეგი:

- არხის მონაწილეების განლაგება;
- მომხმარებელთა შეხედულებების გაუმჯობესება ფასებისა და ხარისხის თანაფარდობაზე;
- „ხარისხის ნიშნების“ უზრუნველყოფა, საცალო ვაჭრობის ელიტარული მაღაზიების მეშვეობით საქონლის გაყიდვის გზით;
- არხის მონაწილეების სტიმულირება „წინ წასწიონ“ საქონელი ბაზაზე, მათ მიერ გასაყიდად გამოტანილ სხვა საქონელთან შედარებით უფრო მეტი მონდომებით და ა. შ.

იმ შემთხვევაში, როცა საცალოდ მოვაჭრე ერთი და იგივე საქონელს ერთ მყიდველს სთავაზობს უფრო დაბალ ფასში, ვიდრე მეორეს, შეიძლება ითქვას, რომ გამყიდველი მყიდველებს ერთმანეთისგან განასხვავებს. ამ შემთხვევაში საქმე გვაქვს საფასო დისკრიმინაციასთან. თუმცა, უნდა ითქვას, რომ, მმართველობითი თვალსაზრისით, სისულელე იქნებოდა გამყიდველს ერთმანეთისგან არ განესხვავებინა მყიდველები, რომლებიც ხასიათდებიან მოთხოვნის მაღალი და მოთხოვნის დაბალი ელასტიკურობით. ბაზრის სეგმენტაციის კარგად მოფიქრებულ სქემას ყოველთვის საფუძვლად უდევს ფასების დისკრიმინაციის ესა თუ ის ტაქტიკა, ვინაიდან ითვლება, რომ მომხმარებელთა ყოველ სეგმენტთან ურთიერთობა უნდა დამყარდეს

ინდივიდუალურ საფუძველზე. გამყიდველს ოპტიმალური მოგების მიღება შეუძლია იმ შემთხვევაში, როცა ის ერთმანეთისგან არ განასხვავებს მყიდველებს.

მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს ბევრი ხერხი, რომელთა დახმარებითაც არხის მონაწილეებს შეუძლიათ, ერთმანეთისგან განასხვავონ თავისი მომხმარებლები და მომწოდებლები, ძირითადი კრიტერიუმი მაინც ფასებია. მენეჯერების მიერ გამოყენებული ძირითადი საფასო სტრატეგიები ყველაზე ხშირად მიმართულია საპრეისკურანტო ფასების შემცირებისკენ, ფუნქციური დათმობის მიცემისკენ, აგრეთვე, დათმობებისა და მომსახურებისკენ გასაღების სტიმულირების ღონისძიებების ჩასატარებლად.

განვიხილოთ სასაქონლო ასორტიმენტის ფორმირების სამი სტრატეგიის მიზეზები. ეს სტრატეგიებია:

- პროდუქციის გასაღებაზე შეზღუდვების დადგენა;
- გაყიდვების დაკისრება;
- მთელი ასორტიმენტის გაყიდვის იძულება.

პროდუქციის გასაღებაზე შეზღუდვების დადგენა დაიყვანება გამყიდველის მხრიდან შუამავლის მიმართ მოთხოვნაზე - გაყიდოს მხოლოდ მისი საქონელი, უკიდურეს შემთხვევაში მის საქონელთან პირდაპირ კონკურენციაში მყოფი საქონელი არ უნდა გაყიდოს. თუ შუამავალი არ შეასრულებს ამ მოთხოვნას, გამყიდველს შეუძლია, დააჯარიმოს ან უარი თქვას მის მომსახურებაზე. პროდუქციის გასაღებაზე შეზღუდვების ერთ-ერთი სახესხვაობაა ეგრეთწოდებული „ხელშეკრულება მოთხოვნილებაზე“. ასეთი ხელშეკრულების შესაბამისად, მყიდველები ვალდებული არიან იღებენ მთლიანად ან ნაწილობრივ თავიანთი მოთხოვნილებები გარკვეულ საქონელზე ერთ გამყიდველთან-ჩვეულებრივ მითითებული პერიოდის განმავლობაში და მითითებულ ფასში. უპირობოდ, მსგავსი შეთანხმებები მყიდველის შერჩევის თავისუფლებას ზღუდავენ, მაგრამ ისინი, გარკვეულ ფასად და ხშირად, ხანგრძლივი დროის მანძილზე, ამ მყიდველს პროდუქციის მიწოდების წყაროს გარანტიას აძლევენ.

გაყიდვების დაკისრება ხორციელდება იმ შემთხვევაში, როცა გამყიდველი უარს ამბობს იმ საქონლის ან მომსახურების გაყიდვაზე, რომელიც სჭირდება მყიდველს. გაყიდვის დაკისრების პოლიტიკის ბევრი ეკონომიკური მიზეზი ახლოსაა პროდუქტის გასაღებაზე შეზღუდვების პოლიტიკის მიზეზებთან. ეს აიხსნება იმით, რომ ორივე პოლიტიკა მცირედით განსხვავდება ერთმანეთისგან: მათი მიზანი, პირველ რიგში, მდგომარეობს იმაში, რომ წაახალისონ მომწოდებლის მიერ დამზადებული განსაზღვრული სავაჭრო მარკის ყიდვა და წინააღმდეგობა გაუწიონ მასთან უშუალო კონკურენციაში მყოფი მარკის ყიდვას.

პარტნიორების შერჩევისა და თანამშრომლობაზე უარის თქმის სტრატეგიები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მარკეტინგული არხების ეფექტიანად ფუნქციონირებაში. ამიტომ მენეჯერებმა უნდა დაადგინონ განსაზღვრული კრიტერიუმები პოტენციური პარტნიორების შესარჩევად. გარდა ამისა, მათ უნდა შეაფასონ განაწილების შესაბამისი სისტემის ყოველი მონაწილის მუშაობის ეფექტიანობა. ინტენსიური დისტრიბუციის შემთხვევაშიც კი აუცილებელია შერჩევის პროცესის განხორციელება, რადგან ნაკლებად სავარაუდოა, რომ ყოველი სავაჭრო ობიექტი შეძლებს გაყიდოს ნებისმიერი აქტიურად გასანაწილებელი საქონელი. ამიტომ არხის პოლიტიკის მნიშვნელოვანი ელემენტია გარკვეული მონაწილეებისთვის თანამშრომლობაზე უარის თქმა.

1.7.მარკეტინგული არხების აუდიტი

მარკეტინგული არხების ოპტიმალური სტრუქტურის შემუშავება და სტრატეგიების განსაზღვრა მოითხოვს სხვადასხვა სახის ანალიზის ჩატარებას. მარკეტინგის ძირითადი პრინციპი მდგომარეობს გამყიდველების მისწრაფებაში-გამოავლინონ და დააკმაყოფილონ თავიანთი საბოლოო მომხმარებლების მოთხოვნილებები. ამისთვის საჭიროა, მარკეტინგულმა არხებმა გააცნობიერონ, თუ რა სურთ მომხმარებლებს, როგორ ამჯობინებენ ისინი ყიდვას, რა სახის მომსახურების

მიღება სურთ მათ. ამის გასარკვევად საჭიროა მარკეტინგული არხების აუდიტის ჩატარება.

მარკეტინგული არხების აუდიტით შესაძლებელი ხდება, შეფასდეს ხელმისაწვდომი არხის უნარი-გაუწიოს ეფექტიანი მომსახურება მომხმარებლებს, რაც გულისხმობს სწრაფად მიტანას, მრავალფეროვანი ასორტიმენტის შეთავაზებას, ინფორმაციის გაცვლას და ა.შ. ამ შეფასებამ უნდა მოიცვას მომსახურების დონე და სტრუქტურა, რომელსაც არხის ყოველი მონაწილე უზრუნველყოფს. ეს აუცილებელია, ვინაიდან საბოლოო მომხმარებლები ძალიან მგრძნობიარენი არიან არხის მონაწილეების მიერ მიწოდებული საერთო სარგებლის მიმართ. როგორც წესი, ყველა-მწარმოებლები, ბითუმად და საცალოდ მოვაჭრენი მონაწილეობენ მარკეტინგულ არხებში მომხმარებლისთვის პროდუქტიული მომსახურების გაწევაზე. ფიზიკური სახით პროდუქტი იქმნება მწარმოებლის მიერ, მარკეტინგული არხების სხვა მონაწილეები, მართალია, მატერიალური სახით პროდუქტს არ ქმნიან, მაგრამ თავიანთი საქმიანობით ზრდიან მომხმარებლისთვის შეთავაზებულ ფასეულობას. აუდიტის დროს გაირკვევა, თუ არხის ყოველი მონაწილე როგორ ასრულებს თავის ფუნქციებს. **აუდიტი გარკვეული უპირატესობების მიღების შესაძლებლობას იძლევა.**

- **აუდიტით შესაძლებელია** არხის ყოველი მონაწილის შესაძლებლობების დეტალურად გარკვევა, რაც საშუალებას იძლევა, დადგინდეს და თავიდან იქნეს აცილებული ფასწარმოქმნის ნაკლოვანებები, გაუწიონ სათანადო მომსახურება მომხმარებლებს, გავიდნენ მიზნობრივ სეგმენტზე.
- **აუდიტს შეუძლია**, გამოავლინოს საბოლოო მომხმარებლის მიზნობრივი სეგმენტის მომსახურებაში არსებული პრობლემები. ამით მომწოდებლებს საშუალება ეძლევათ, დაამატონ აუცილებელი ახალი არხები ან გადახედონ განხორციელებულ საქმიანობას არსებული ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელად.
- **აუდიტი მოგების სამართლიანად განაწილების საშუალებას იძლევა** არხის მონაწილეებს შორის. ეს შესაძლებელი ხდება იმის დადგენით, თუ რა

ხარჯი გასწიეს არხის მონაწილეებმა ფუნქციების შესრულებაზე. მოგების განაწილება, გაწეული ხარჯების შესაბამისად, განაპირობებს არხის წევრების მიერ სამართლიანობისა და თანამშრომლობის გრძნობის უკეთესად შენარჩუნებას და კონფლიქტების თავიდან აცილებას.

მსჯელობა, აუდიტის კუთხით, კონცენტრირებულია არხების ფუნქციების გამოვლენისა და აღწერისკენ, აგრეთვე, იმის აღწერისკენ, თუ მენეჯერებს როგორ შეუძლიათ, ჩაატარონ არხების სისტემის აუდიტი. არხის მონაწილეები შეიძლება ერთი ან რამდენიმე ფუნქციის შესრულებაზე დასპეციალდნენ. ამით ისინი საქმიანობის სხვა სახეებისგან მოწყვეტილი აღმოჩნდებიან, რამაც შეიძლება, წარმოშვას არხის წევრის მოშორების მაცდური აზრი. მაგრამ, მიუხედავად ამისა, არ შეიძლება, რომ მარტივად უარი თქვან სპეციალიზებულ ფუნქციებზე. ერთ-ერთი მონაწილის მიერ არხის დატოვების შემდეგ, მისი ფუნქცია/ფუნქციები უნდა გადავიდეს არხის სხვა მონაწილის ხელში. გამონაკლისი დაიშვება იმ შემთხვევაში, თუ მოცილებული არხი იყო ზედმეტი.

მარკეტინგული აუდიტის პირველი განმარტება ეკუთვნის ფილიპ კოტლერს. 1967 წელს ის მარკეტინგული აუდიტის შესახებ შემდეგს აღნიშნავდა: მარკეტინგული აუდიტი „მარკეტინგული კონტროლის უფრო ყოვლისმომცველი ძალისხმევაა, ვიდრე სხვა ძალისხმევა“. ფ. კოტლერი და მისი თანაავტორები თვლიდნენ, რომ მარკეტინგული აუდიტი მარკეტინგული დაგეგმვის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს. წიგნში „მარკეტინგული აუდიტი“ უილსონი აღნიშნავს, რომ „მარკეტინგული აუდიტი არ უნდა აურიოთ მარკეტინგულ რევიზიაში. მარკეტინგული აუდიტი ეს არის უკეთესი შედეგების მისაღწევად მოქმედებათა იდენტიფიკაციის, შეფასების, გაზომვის, მოტივაციისა და შესრულების მოქმედებები“. და, რაც მთავარია, „აუდიტი ჩვეულებრივი მოვლენაა ბიზნესში, ის პრაქტიკულად ყოველთვის სწავლობს იმას, რაც უკვე გაკეთებულია. მარკეტინგული აუდიტი აფასებს და აანალიზებს მანამდე, სანამ მიიღება გადაწყვეტილება“.

ავტორიტეტული მარკეტოლოგები, რომლებიც მუშაობენ მარკეტინგული აუდიტის საკითხებზე (ფ. კოტლერი, ო. უილსონი, ბრაუნლი), მარკეტინგის აუდიტს განიხილავენ, როგორც შემდეგი მაჩვენებლების შეფასების ინსტრუმენტს:

- საერთო ვალდებულება მარკეტინგული ოპერაციების მიმართ;
- მარკეტინგული მიზნების მიღწევის ხარისხი;
- ამა თუ იმ მარკეტინგული სტრატეგიის/ტაქტიკის ეფექტიანობა.

მ. მაკ-დონალდი მარკეტინგულ აუდიტს განსაზღვრავს ფ. კოტლერის მსგავსად. მისი აზრით, მარკეტინგული აუდიტი არის ინსტრუმენტი, რომლის გამოყენებითაც შეიძლება პასუხი გაეცეს კითხვას: „სად მდებარეობს დღეს კომპანია?“. მარკეტინგული აუდიტი კომპანიის გარე გარემოსა და ქმედებების სისტემატური, კრიტიკული და ობიექტური შეფასებაა.

აუდიტის ძირითადი მიზანია საწარმოთა საქმიანობაში იმ სფეროების გამოვლენა, რომლებშიც არსებობს პრობლემები და ახალი შესაძლებლობები. ამით კომპანიას შიდა და გარე გარემოში მომხდარ ცვლილებებზე ადეკვატური რეაქციის განხორციელების და მათი შეფასების საშუალება ეძლევა. ე.ი. მარკეტინგული აუდიტი მარკეტინგის სისტემის ეფექტიანობის ამაღლების ფარული რეზერვების გამოვლენის საშუალებაა.

ბუნებრივია ასეთი კითხვის დასმა-რისთვის არის საჭირო მარკეტინგული აუდიტი? ამ კითხვას შეიძლება გაეცეს შემდეგი პასუხი: ძალიან მნიშვნელოვანია იმის გაცნობიერება, რომ იდეალური საწარმო არ არსებობს. გარკვეული კუთხით ნებისმიერი საწარმო არ არის სრულყოფილი და არსებობს ელემენტები, რომლებიც მოითხოვენ დაზუსტებას. ამ მიმართულებით კი აუდიტს დიდი შესაძლებლობები აქვს.

მარკეტოლოგები სთვლიან, რომ საწარმოთა საქმიანობაში აუდიტორების სასწრაფოდ ჩარევა საჭირო შემდეგ შემთხვევებში:

- საწარმოში არსებობს მარკეტინგის სამსახური, მაგრამ არავინ არ იცის, რით არის ის დაკავებული და რისთვის არსებობს;

- სასაქონლო ასორტიმენტი სტიქიურად იცვლება, მაგრამ საწყობში ბევრი არალიკვიდური მარაგია, გასავლიანი კი არ არსებობს;
- საჭიროა გასაღების მოცულობის არსებითად გაზრდა, მაგრამ კონკურენტებთან „საფასო ომები“ უკვე არ ეხმარება ამ მიზნის მიღწევას;
- ინფორმაცია ბაზრის შესახებ არის ძალიან ცოტა ან, პირიქით, მცირე და რთულია მისი სტრუქტურირება და სწორად გამოყენება;
- შესყიდვების დაგეგმვისა და ფინანსური შედეგების პროგნოზირების შესაძლებლობები არ არსებობს.

ამრიგად, არხებში მარკეტინგული აუდიტის დანიშნულებაა იმ შეცდომების გამოვლენა, რომლებიც მოქმედებენ საწარმოს მუშაობის ეფექტიანობაზე, აგრეთვე, ამ შეცდომების თავიდან აცილების ხერხების დადგენა. **თუ აუდიტი სწორად ჩატარდა, მიიღება შემდეგი შედეგები:**

- კომპანიაში მარკეტინგის სისტემაზე ჩამოყალიბდება სწორი შეხედულებები;
- გამოვლინდება კომერციული საქმიანობის შედარებით უფრო არსებითი პრობლემები;
- მოხდება მარკეტინგული საქმიანობის ოპტიმიზაცია, მიიღება კარგად აწონილი, რაციონალური, ეფექტიანი მარკეტინგული გადაწყვეტილებები;
- შეიქმნება მარკეტინგის მართვის მექანიზმი;
- შეიქმნება შედეგების კონტროლის მკაფიოდ გამოხატული კრიტერიუმები.

თავი 2. არხების მართვა ძალის გამოყენებით

2.1. ძალა როგორც მართვის ინსტრუმენტი

მარკეტინგული არხების მონაწილეები არ არიან მიდრეკილნი, სპონტანურად გაუწიონ კოორდინაცია თავიანთ საქმიანობას. სავარაუდოდ, ეს ასეა და მიზეზი ის არის, რომ არხის ერთი მონაწილის ქმედება, როგორც წესი, არ განაპირობებს სარგებლის მიღებას არხის სხვა მონაწილეებისთვის. არხის წევრების გაუკონტროლებელმა მოქმედებამ, როცა ყოველი მათგანი საკუთარი ინტერესების მისაღწევად იბრძვის, შეიძლება გამოიწვიოს არხის მუშაობის არასაკმარისი ეფექტიანობა. არხის მონაწილეების განსხვავებული ქმედებები შეიძლება შესაბამისობაში იქნეს მოყვანილი მხოლოდ ძალის გამოყენებით.

ძალა - ეს არის არხის ერთი მონაწილის უნარი, აიძულოს მეორე მონაწილე შეასრულოს/გააკეთოს ის, რასაც თავისი ნებით არ გააკეთებდა.

ძალა, ჩვეულებრივ, გამოიყენება ორგანიზაციის ან პირების მოტივაციისა და ძალისხმევის გარკვეული მიმართულებით წარმართვისთვის. როცა ტერმინი „ძალა“ გამოიყენება კულტურულ საზოგადოებაში, ის თითქმის ყოველთვის ძალადობრივ ქმედებებთან, პოლიტიკურ ზეწოლასთან, თოფის დიპლომატიასთან ასოცირდება. ბევრ შემთხვევაში ძალა გამოიყენება იმ რიგი რესურსების ფლობისა და კონტროლის ხარჯზე, რომლებიც სხვა მხარისთვის ფასეულობას წარმოადგენს. ეს რესურსები არის აქტივები, ურთიერთდამოკიდებულების თავისებურებები და პირობები, რომლებიც განაპირობებენ არხის ერთი წევრის დამოკიდებულებას სხვებზე.

თუ ავიღებთ არხის ორ მონაწილეს, პირობითად, A-სა და B-ს, ძალასთან დაკავშირებით, დამატებით შეიძლება ითქვას შემდეგი:

1. ძალის კონსტატაციის (არსებობის დადასტურების) დროს არ არის საკმარისი ითქვას, რომ „A ფლობს ძალას“. უნდა ითქვას, რომ A ფლობს ძალას ვინმესთან, მაგალითად B-სთან, დამოკიდებულებაში.

2. მოცემული განსაზღვრა არ მიუთითებს საშუალებებზე, რომელთა დახმარებითაც A აიძულებს B-ს, გააკეთოს ის, რასაც საპირისპირო შემთხვევაში არ გააკეთებდა. ზემოქმედებისთვის გამოიყენება დაჯილდოება, იძულება, სპეციალისტების რჩევები, რეკომენდაციები და კანონის ძალა.
3. ეს განსაზღვრა არ ითვალისწინებს, რომ არხის A მონაწილის მიერ ძალის გამოყენებამ უნდა გამოიწვიოს B მონაწილის აშკარა რეაქცია. ძალის გამოყენებით შეიძლება მხოლოდ გაიზარდოს B მონაწილის სასურველი საპასუხო რეაქციის გამოწვევის ალბათობა. არხის B მონაწილის ფაქტობრივი ქმედების უზრუნველსაყოფად, A მონაწილეს შეუძლია, გამოიყენოს დამატებითი ძალისხმევა.

ძალის განმარტება მარკეტინგის ენაზე შეიძლება ასე ჩამოყალიბდეს:

არხის მონაწილის ძალა-ეს არის მისი უნარი-გააკონტროლოს განაწილების არხის სხვა დონეზე მოქმედი მონაწილის მარკეტინგულ სტრატეგიაში გადაწყვეტილების მიღების პარამეტრები.

გარდა ამისა, ძალა შეიძლება განხილული იქნას როგორც არხის ერთი მონაწილის მეორე მონაწილეზე დამოკიდებულების ხარისხი. რაც უფრო მეტად არის დამოკიდებული არხის B მონაწილე A მონაწილეზე, მით მეტ ძალას ფლობს A მონაწილე. ასე, მაგალითად, მცირე ზომის რაიონული აფთიაქის მფლობელი შეიძლება გაცილებით მეტად იყოს დამოკიდებული თავის მეზობელზე მომწოდებელზე, ვიდრე ის აფთიაქზე.

როცა არხის მონაწილეებს შორის დამოკიდებულებას არათანაბარზომიერი ხასიათი აქვს, მათგან ისინი, ვინც სხვებზე ნაკლებად არის დამოკიდებული, ფლობენ მეტ ძალას სხვა მონაწილეების მიმართ. მარკეტინგული არხის A მონაწილის უნარი აიძულოს B მონაწილე, იმოქმედოს ისე, როგორც არ მოიქცეოდა საწინააღმდეგო შემთხვევაში ემყარება B მონაწილის დამოკიდებულებას A მონაწილეზე. მარკეტინგულ არხებში დამოკიდებულების არსებობის ვებერთელა მნიშვნელობის მაგალითია პროდუქციის წარმოებისა და მიწოდების მეთოდოლოგია - „ზუსტად ვადაში“. მიწოდება პრინციპით - „ზუსტად ვადაში“ არ არის მარტივად გადასაწყვეტი ამოცანა. მასალები და

მაკომპლექტებელი დეტალები ფაბრიკას უნდა მიეწოდოს ზუსტად იმ მომენტში, როცა ისინი აუცილებელია წარმოების პროცესისთვის. ეს ათავისუფლებს წარმოებას სასაქონლო მარაგების შენახვის აუცილებლობისა და მასთან დაკავშირებული დანახარჯებისგან.

სამომხმარებლო საქონლის ბევრი მწარმოებელი სთვლის, რომ მსხვილი საცალოდ მოვაჭრეები ზოგჯერ ფასებს შეგნებულად ამცირებენ მყიდველების მოსაზიდად, რომ შემდეგ გადაიტანონ მათი ყურადღება უფრო დაბალფასიან და მომხმარებლებისთვის უცნობ კერძო მარკებზე. მწარმოებლებმა, ასეთ საცალო მოვაჭრეებზე დამოკიდებულების შესამცირებლად და თავიანთი პროდუქციის განაწილების სისტემაზე კონტროლის განსახორციელებლად, შეიმუშავეს ახალი პროგრამები მათდამი ლოიალურად განწყობილი წვრილი დილერების დასაცავად. ამასთან, ახორციელებენ სიფრთხილის ახალ ზომებს მსხვილ საცალოდ მოვაჭრეებზე საქონლის მიყიდვის დროს. სხვა სიტყვებით რომ ითქვას, მწარმოებლები თვითონ მართავენ თავიანთ ურთიერთობებს საცალოდ მოვაჭრეებთან და იწყებენ ყურადღების გამახვილებას საცალოდ მოვაჭრეების მწარმოებელზე დამოკიდებულების მიმართულებით და არა პირიქით.

შედეგების შეჯამებით შეიძლება ითქვას, რომ არხის მინაწილეებს არ აქვთ მიდრეკილება, დამოუკიდებლად განახორციელონ თავიანთი ქცევის კოორდინაცია, რაც არაეფექტიანად ფუნქციონირების მიზეზი ხდება. იმისთვის, რომ წახალისდეს არხის მონაწილეების შეთანხმებული ქცევა, აუცილებელია მათ მიმართ გამოყენებულ იქნას ძალა, რომელსაც ფლობენ არხის ცალკეული მონაწილეები.

2.1. მარკეტინგული არხების მართვის

მიდგომები

მარკეტინგული არხების მართვა წარმოადგენს ფუნდამენტალურ და მნიშვნელოვან ამოცანას, რომელიც რიგი დამოუკიდებელი, მაგრამ, იმავდროულად,

ერთმანეთზე დამოკიდებული ორგანიზაციების მოტივაციისა და წახალისებისთვის გარკვეულ ძალისხმევას ითვალისწინებს იმ მიზნით, რომ მათ იმუშაონ საერთო კეთილდღეობის მისაღწევად. ეფექტიანად მართულ ურთიერთობებში არხის მონაწილეები საერთო ინტერესების შესაბამისად ფუნქციონირებენ.

არსებობს არხების მართვის სამი მიდგომა. ეს მიდგომებია:

- მართვა ძალის გამოყენებით;
- ურთიერთობების დამყარება და მართვა;
- კონფლიქტების მართვა.

მოცემულ თემაში ყურადღება გამახვილდება მხოლოდ ძალის გამოყენებით მართვაზე.

მარკეტინგული არხები წარმოადგენენ იმ მოთამაშეთა სისტემას, რომლებიც ერთმანეთზე არიან დამოკიდებული, მაგრამ აქვთ კონკურენტული მიზნები და ამიტომ უწევთ მართვის პროცესში ძალის გამოყენება. პირველ რიგში, უნდა აღინიშნოს, რომ საბოლოო მომხმარებლის მომსახურებისთვის საჭიროა მარკეტინგული არხის მონაწილეების ერთად მუშაობა. მაგრამ, ერთად მუშაობა არ ნიშნავს იმას, რომ ის, რაც კარგი იქნება ერთისთვის, ერთნაირად კარგი იქნება ყველასთვის. როგორც წესი, არხის ყოველი მონაწილე მიისწრაფის საკუთარი მოგების მიღებისკენ. მთელი სისტემის მოგების გაზრდა არ ნიშნავს არხის ყველა მონაწილის მოგების გაზრდას.

მარკეტინგული არხის ყოველი მონაწილის მოგება დამოკიდებულია იმ სამყაროზე, რომელშიც მას შეუძლია, თავი აარიდოს დანახარჯებს (ან დააკისროს ის ვინმე სხვას). შესაძლებელია ისიც, რომ არხის მონაწილემ მოგება ვინმე სხვას წაართვას. ერთი მხარის დანახარჯებმა შეიძლება მეორე მხარეს არაპროპორციული დანახარჯები მოუტანოს. მაგალითად, წარმოვიდგინოთ მწარმოებელი, რომელსაც სურს დააწესოს მაღალი საბითუმო ფასი, რომ მიიღოს მეტი შემოსავალი ექსკლუზიური გაყიდვებიდან. საცალოდ მოვაჭრე, თავისი მარჟის შესანარჩუნებლად, აწესებს უფრო მაღალ საცალო ფასს (ექსკლუზიური დისტრიბუცია მას საშუალებას აძლევს, დააწესოს ასეთი ფასი). შედეგად საცალო ვაჭრობაში მოთხოვნა მცირდება იმ დონესთან შედარებით, რომელიც

უზრუნველყოფს მოგების მაქსიმიზაციას. ამ პრობლემას ეწოდება ორმხრივი მარგინალიზაცია, ვინაიდან არაეფექტიანობა დაკავშირებულია არხში ორ და არა ერთ მარაგთან.

ჩვეულებრივ არსებობს მარკეტინგული არხების მართვის „საუკეთესო ხერხი“. ეს ხერხი სისტემის საერთო მოგებას გაზრდის. მაგრამ, არხში გაერთიანებულმა ორგანიზაციებმა შეიძლება არ მოინდომონ ამ მიდგომის მიღება, ვინაიდან ის, რაც კარგია სისტემისთვის, აუცილებლად კარგი არ იქნება მისი თითოეული წევრისთვის. დარხის მონაწილეთა უმეტესობა არ ითანამშრომლებს სისტემის დონეზე მიზნების მიღწევისთვის. საჭირო ხდება ძალის გამოყენება. ეს აძლევს შესაძლებლობას ერთ მოთამაშეს, დაარწმუნოს მეორე, შეცვალოს ის, რაც ეს-ეს არის გაკეთდა.

2.2. არხების მონაწილეების მართვისთვის გამოყენებული ხუთი ძალა

არხების მონაწილეების მართვისთვის გამოიყენება შემდეგი ხუთი ძალა:

- იძულება;
- წახალისება (დაჯილდოება);
- ლეგიტიმაცია (კანონიერი ძალა);
- ექსპერტული ძალა (სპეციალისტების ძალა);
- რეფერენტული ძალა.

იძულებაზე დამყარებული ძალა მომდინარეობს არხის ერთი მონაწილის მოლოდინით, რომ მეორე მონაწილე დასჯის მას იმ შემთხვევაში, თუ ის არ დაემორჩილება მის ზეგავლენას. იძულება შეიძლება ითვალისწინებდეს ნებისმიერ დამსჯელ აქციებს, რომელთა გამოყენება შეუძლია ფირმას. მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ სავაჭრო დარიცხვებისა და მიწოდების სიხშირის შემცირება. უნდა ითქვას, რომ მუქარა და დამსჯელი სანქციების გამოყენება ხშირად გამოიყურება როგორც

პათოლოგიის გამოვლენა და მომავალში შეიძლება აღმოჩნდეს ნაკლებ ეფექტიანი, ვიდრე ძალის სხვა სახეები, რომლებიც ახდენენ უფრო დადებით ზემოქმედებას. ამიტომ, იძულება უნდა გამოიყენონ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა ზემოქმედების სხვა საშუალებები უკვე იქნა გამოყენებული.

მოკლევადიან პერსპექტივაში იძულების მეთოდის გამოყენებამ შეიძლება მოიტანოს სამი სახის ზიანი:

- პირველი, იძულების გამოყენების მიზანი ნაკლებად კმაყოფილდება მიღებული ფინანსური უკუგებით;
- მეორე, ნაკლებად კმაყოფილდება ურთიერთობების არაფინანსური მხარე. პარტნიორი, რომელსაც იძულებით გააკეთებინეს რაღაც, ნაკლებად არის მზად იმისთვის, რომ იდეები გაცვალოს და სიახლეებით და თავისუფლად იმუშაოს;
- მესამე, მიზნიდან გამომდინარე, ურთიერთობები ხდება უფრო კონფლიქტური. მერე რა? ძლიერ მოთამაშეს ნაკლებად აწუხებს იძულების ობიექტის იმედის გაცრუება.

ამასთან, ზოგჯერ ძალის გამოყენება მარკეტინგულ არხებში შეიძლება აღმოჩნდეს უკანონოც. ეს მაშინ ხდება, როცა საქონლის მოწოდებისთვის საწარმოები ითხოვენ ქრთამს (არალეგალურ გადახდებს). მიუხედავად აღნიშნულისა, არ შეიძლება იმის თქმა, რომ იძულებას არ შეუძლია, იმოქმედოს ეფექტიანად. მაგალითად, ეგრეთწოდებული „რუხი“ დისტრიბუტორები (არაუფლებამოსილი მომწოდებლები) ყიდიან IBM-ის კომპიუტერებს საპრეისკურანტო ფასზე 20%-ით ნაკლებ ფასად. მათ კომპიუტერები შეძენილი აქვთ უფლებამოსილი დილერებისგან, კორპორაციისგან, უნივერსიტეტისგან და ა.შ. მათ კი კომპიუტერები, თავის მხრივ, ნაყიდი აქვთ 30-დან 40%-მდე და უფრო მეტი დათმობებით, შეკვეთის მოცულობიდან გამომდინარე. ხშირ შემთხვევაში მსხვილი მყიდველები საქონლის დიდ პარტიას ნაკლებ ფასად ყიდულობენ, შემდეგ კი მას საპრეისკურანტო ფასში ყიდიან. ყველაზე არასასიამოვნო ამ სიტუაციაში ის არის, რომ არაუფლებამოსილი დილერები მომხმარებლებს არ სთავაზობენ სათანადო

მომსახურებას, არ უწევენ შესაბამის კონსულტაციებს მათ. ზოგჯერ ამ დილერებს ცვლილებები (არაკანონიერი) შეაქვთ მოწყობილობებში. IBM-მა მიმართა ძალის გამოყენებას. ის დაემუქრა არაუფლებამოსილი დილერებისთვის საქონლის მიმწოდებლებს, მაგრამ ბაზრიდან ვერ გადევნა „რუხი“ დისტრიბუტორები. ასე რომ, IBM-ის დამსჯელი აქციები ბევრ შემთხვევაში დარჩა სიმბოლური. ასეთი პოლიტიკის გატარების პოზიტიური შედეგი მდგომარეობს იმაში, რომ უფლებამოსილი (კანონიერი) დილერები ამტკიცებენ თავიანთ სერიოზულ მიზნებს არხის ისეთი სისტემის ჩამოყალიბებასთან მიმართებით, რომელიც უზრუნველყოფს საბოლოო მომხმარებელს შესაბამისი მომსახურებით.

პრაქტიკაში იძულების მეთოდის გამოყენების მაგალითები საკმაოდ ბევრია. ასე, მაგალითად, აშშ-ში სუპერმარკეტების მსხვილი ქსელები მნიშვნელოვან საკომისიოს იღებენ ბრენდული საქონლის მწარმოებლებისგან იქამდე, ვიდრე ისინი დასთანხმდებიან მათ საწყობში მათი ახალი საქონლის შეტანას. ეს ნამდვილად ასეა. საცალოდ მოვაჭრეებს აქვთ შესაძლებლობა, დაბლოკონ იმ მწარმოებლის შესვლა ბაზარზე, რომელმაც უარი თქვა გარკვეული თანხის გადახდაზე.

შეიძლება ითქვას, რომ იძულება ერთი ადამიანის მიერ მეორე ადამიანზე დამუქრების სინონიმია. ზოგიერთს შეუძლია, ივარაუდოს, რომ იძულება დაჯილდოების უკანა მხარეა. ბევრი ამას ვერ ხედავს. ისინი ნეგატიურ სანქციებს განიხილავენ არა როგორც ჯილდოს არარსებობას, არამედ როგორც თავდასხმას ადამიანზე და მის ბიზნესზე. ამ თვალსაზრისით, იძულება აგრესორის სინონიმს წარმოადგენს და იწვევს თავდაცვის რეაქციას. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ იძულების ძალა დროთა განმავლობაში უფრო ნაკლებად ფუნქციური გახდება, ვიდრე სხვა ძალები. ამის შესახებ ზევითაც აღინიშნა.

იძულების გამოყენება მწარმოებელი კომპანიის მიერ, დისტრიბუტორებთან მიმართებით, ზოგჯერ იწვევს მათ აღშფოთებასა და საპასუხო რეაქციას, რაც უნდა გაითვალისწინოს მწარმოებელმა. თუმცა, უნდა ითქვას, რომ თუ შუამავალი არ მოქმედებს დათქმული პირობების შესაბამისად, იძულება ზოგჯერ კარგი შედეგის

მომტანია. უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ თუ იძულებას მოყვა დადებითი შედეგები, მხარე, რომელსაც აიძულეს გარკვეული ქცევა, მზად იქნება აპატიოს თავის პარტნიორს. მაგრამ, თუ იძულება არ მოიტანს სარგებელს, ურთიერთობები სერიოზულად გაფუჭდება ისე, რომ უკანდასახევი გზაც არ იარსებებს.

დაჯილდოება (წახალისება) არის ის სარგებელი, რომელიც მიეცემა არხის ამა თუ იმ მონაწილეს იმის სანაცვლოდ, რომ ის დათანხმდა თავისი ქცევის შეცვლას. როგორც წესი, დაჯილდოებას კარგი შედეგები მოაქვს, ვიდრე იძულებას. თუმცა, ისიც უნდა იქნეს გათვალისწინებული, რომ წამახალისებელმა ღონისძიებებმა შეიძლება მწარმოებლის მიმართ შუამავლების მოლოდინი გაზარდოს.

დაჯილდოების მეთოდის გამოყენების დროს აქცენტი, ძირითადად, ფინანსური სახის წამახალისებელ საშუალებებზე კეთდება. ჯილდოს ძალა ემყარება არხის მონაწილის დარწმუნებას იმაში, რომ მხარე A-ს შეუძლია, მას მისცეს რაღაც ფასეული, თუ მის მოთხოვნას შეასრულებს. დაჯილდოების ძალის ეფექტიანად გამოყენება დამოკიდებულია A -ს მიერ იმ რესურსების ფლობაზე, რომელსაც B აფასებს და სთვლის, რომ შეუძლია მისი მიღება A -ს მოთხოვნის შესრულების შემთხვევაში. ბუნებრივია, B უნდა იყოს დარწმუნებული, რომ ის რაც A -ს უნდა, ნამდვილად მოუტანს მას სარგებელს და მაშინ B მიიღებს სამართლიან წილს ამ სარგებლიდან.

მარკეტინგულ არხებში დაჯილდოება სხვადასხვა ფორმით ხორციელდება. მაგალითად, სავაჭრო შუამავლების შესაძლებლობების გაფართოებისთვის გაწეული ძალისხმევა საშუალებას იძლევა, გაიზარდოს მათი მოგება. წარმატებით განხორციელებულ ლოგისტიკას შეუძლია, აგრეთვე, ქვემო დონის არხების ჯილდოს სიდიდე გაზარდოს, რადგან მათი ურთიერთობები მწარმოებელთან უფრო ეფექტიანი და მომგებიანია. არამარტო მწარმოებელს შეუძლია, გაზარდოს ქვემოთ მდგომი რგოლის ჯილდოს სიდიდე, არამედ ქვედა დონის არხებსაც შეუძლიათ მწარმოებლების წახალისება მათი საქონლისა და მომსახურებისთვის უფრო ეფექტიანი ბაზრების შექმნით.

ლეგიტიმაციაში იგულისხმება მწარმოებლების მიერ არხის მონაწილეებიდან კონტრაქტით გათვალისწინებული ქცევის წესებისა და პროცედურების დაცვის მოთხოვნა. ე. ი. ლეგიტიმაცია ეხმარება გავლენის მქონე მხარეს, მოითხოვოს დადგენილი სტანდარტების შესაბამისად მუშაობა, რადგან მას აქვს კანონიერი ძალა და მეორე მხარე ფიქრობს, რომ გავლენის მქონე მხარის მოთხოვნა უნდა შესრულდეს.

კანონიერი ძალის მოქმედება ყველაზე კარგად ჩანს ორგანიზაციის შიგნით არსებულ ურთიერთობებში. ხელმძღვანელი აძლევს მითითებებს თავის დაქვემდებარებულებს, ისინი კი სთვლიან, რომ ხელმძღვანელს აქვს უფლება, უხელმძღვანელოს თავისი თანამშრომლების ქმედებებს და მათ უნდა შეასრულონ მისი მითითებები.

ერთმანეთისგან განცალკევებული მარკეტინგული არხების საზღვრებში, არ არსებობს ძალაუფლებრივი უფლებამოსილების ფორმალური იერარქია. მიუხედავად ამისა, ზოგიერთი ფირმა გრძნობს, რომ არსებობს ქცევის ნორმები, განსაზღვრული ფუნქციები, რომლებიც საშუალებას იძლევა, რომ კანონიერი ძალა ეფექტიანად იქნას გამოყენებული არხის ზოგიერთ მონაწილესთან მიმართებით. მაგალითად, მარკეტინგულ არხში უფრო მსხვილი ფირმა მონაწილეებმა შეიძლება აღიარონ ლიდერად. ამ შემთხვევაში ის გახდება კანონიერი ძალის მფლობელი. ძალიან დიდია, აგრეთვე, ალბათობა იმისა, რომ საცალოდ მოვაჭრეებმა და სამრეწველო პროდუქციის დისტრიბუტორებმა თავიანთ თავს მისცენ მომწოდებლებისთვის მითითების მიცემის უფლება იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა იმუშაონ და ეს მხოლოდ იმიტომ, რომ შუამავლები ახლოს არიან ბაზართან და მათთვის უკეთესად არის ცნობილი ბაზრის მოთხოვნები.

როგორც წესი, კანონი აძლევს ფირმებს უფლებას, რომ ერთმანეთთან დადონ სხვადასხვა კონტრაქტი, რაც უზრუნველყოფს მათთვის კანონიერი უფლებამოსილების მინიჭებას. გარდა ამისა, კანონები, რომლებიც იცავს მწარმოებლების პატენტებსა და სავაჭრო მარკებს, აძლევს მათ გარკვეულ თავისუფლებას თავიანთი პროდუქციის განაწილების ზედამხედველობის დროს. კანონიერი ძალის გამოყენების მაგალითად

შეიძლება დავასახელოთ პროტექციონიზმი ვაჭრობაში, რომელსაც ახორციელებენ მწარმოებელი და მისი დილერები ექსკლუზიური განაწილების პოლიტიკის გატარების დროს.

ექსპერტული ძალის გამოყენება, მარკეტინგული არხის მართვის პროცესში, ემყარება არხის ერთი მონაწილის რწმენას იმის თაობაზე, რომ მეორე მონაწილე ფლობს გარკვეულ სპეციალურ ცოდნას. შუამავლებმა იციან, რომ მწარმოებელი უნიკალური გამოცდილებისა და ცოდნის მატარებელია. მაგრამ, შუამავლის მიერ ცოდნისა და გამოცდილების შეძენის შემდეგ, მწარმოებელი წონას კარგავს. ამიტომ, მწარმოებელმა განუწყვეტილად უნდა იზრუნოს თავისი ცოდნის განვითარებაზე, რომ შუამავლებს მასთან ურთიერთობის გაგრძელება სურდეთ.

არსებობს არხის მონაწილეებზე მაგალითები, რომლებიც გვიჩვენებენ, რომ ისინი გარკვეულ საკითხებზე სპეციალისტებს წარმოადგენენ. მაგალითად, დღეს ჩვეულებრივი მოვლენაა წვრილი საცალოდ მოვაჭრეების დამოკიდებულება თავიანთ მებითუმე მომწოდებლების სპეციალურ ცოდნაზე. წამლებითა და საბაკალიო საქონლით ვაჭრობაში მსხვილი მებითუმე ვაჭრები, ჩვეულებრივ:

- კონსულტაციებს უწევენ საცალოდ მოვაჭრეებს გასაღების სტიმულირების, სპეციალური დემონსტრაციების ჩატარების საკითხებზე.
- ამარაგებენ მათ ინფორმაციით სხვა საცალოდ მოვაჭრეების მასტიმულირებელ ღონისძიებებზე.
- აძლევენ საერთო რჩევებს მართვის საკითხებზე. ასეთი მომსახურება შეიძლება გაუწიონ მწარმოებლებსაც სამმართველო კადრების მოსამზადებლად მარკეტინგული შუამავლებისთვის.

მაგრამ, სპეციალისტის ძალის სიმყარე არხის მართვისას პრობლემებს წარმოშობს. თუ არხის მონაწილეს ერთხელ მიღებული რჩევა საშუალებას მისცეს, რომ მომავალში საქმეს თავი გაართვას ასეთი დახმარების გარეშე, სპეციალური ცოდნის მიმწოდებლის ძალა მნიშვნელოვნად მცირდება.

მარკეტინგული არხის მონაწილეს თავისი ექსპერტული (სპეციალური) ცოდნის გრძელვადიან პერსპექტივაში შენარჩუნებისთვის აქვს სამი ვარიანტი:

- მას შეუძლია, დაანაწილოს თავისი გამოცდილება პატარ - პატარა ნაწილებად და მოამარაგოს პარტნიორები ინფორმაციით პატარ-პატარა პორციებით ისე, რომ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია დარჩეს მასთან, რაც უზრუნველყოფს სხვა კომპანიების (პარტნიორების) მასზე დამოკიდებულებას. მაგრამ, ასეთ მიდგომას მიყვავართ კრახამდე. ძალიან მნიშვნელოვანია არხის ყოველი მონაწილე მაქსიმალურად ცდილობდეს, გამოიყენოს თავისი შესაძლებლობები არხის წარმატებით ფუნქციონირებისთვის. ეს მიდგომა ამის საშუალებას არ იძლევა, რადგან არხის წევრებს მიზანმიმართულად ამყოფებენ იმ მდგომარეობაში, რომ არხის მწარმოებლურობის ზოგიერთ კრიტიკულ ასპექტს ვერ ხედავენ.
- ფირმამ მუდმივად უნდა განახორციელოს საშუალებების ინვესტირება ბაზრის შესწავლაში. ამით ის შეძლებს, ყოველთვის ფლობდეს უახლეს და ღირებულ ინფორმაციას, რომელსაც შესთავაზებს პარტნიორებს. ეს ინფორმაცია შეეხება საბაზრო ტენდენციებს, საშიშროებებსა და შესაძლებლობებს, რომელიც არხის სხვა წევრებისთვის ძნელი მოსაპოვებელი იქნებოდა. ამ ვარიანტის არჩევისას არსებითია დანახარჯები, მაგრამ ეს ვარიანტი მნიშვნელოვანია არხის მიზნების მიღწევის თვალსაზრისით.
- უნდა წახალისდნენ არხის მონაწილეები, რომ საშუალებების ინვესტირება განახორციელონ კონკრეტულ ტრანსაქციებში, რომელთა შედეგები შეიძლება მიუღებელი აღმოჩნდეს არხის გარეთ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მიღებული ცოდნის სპეციფიკური ხასიათი, აგრეთვე, კვლევების ჩატარებაზე გაწეული ხარჯები თავს შეაკავებინებს პარტნიორებს არხიდან გასვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისგან.

ექსპერტული ძალის შენარჩუნების მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს არხის მონაწილის უნარი, დაიკავოს მომგებიანი პოზიციები არხის სისტემის კომუნიკაციურ და საინფორმაციო ნაკადებში.

სპეციალისტის ძალის გამოყენება არ არის მარტივი. ჯერ ერთი, ძალის ეს სახე რომ გამოიყენო, საჭიროა პარტნიორის ნდობის მოპოვება. წინააღმდეგ შემთხვევაში სპეციალისტის რჩევა განხილული იქნება, როგორც მანიპულაციის მცდელობა. მეორე, სპეციალისტები, ჩვეულებრივ, იკავებენ მაღალ თანამდებობებს, ამიტომ ძნელია მათთან შეხვედრა. მესამე, ბიზნესმენები რჩევებს ხალისით არ იღებენ. ყოველი მათგანი თავს მარკეტინგის საკითხებში სპეციალისტად თვლის. მათ თავიანთი თავი ყველაფრის მცოდნეებად მიაჩნიათ.

მწარმოებლებსა და შუამავლებს შორის თანამშრომლობის ეფექტიანობის ამაღლებაში რეფერენტული ძალის გამოყენება მაშინ ხდება, როცა მწარმოებლები უაღრესად დიდი გავლენით სარგებლობენ შუამავლებს შორის. შუამავლები კი ამაყობენ იმით, რომ მწარმოებელ კომპანიასთან ასოცირდებიან. ე. ი. მარკეტინგული არხის B მონაწილე A მონაწილეს განიხილავს როგორც ეტალონს და სურს სახალხოდ მოხდეს მისი ასოცირება A-სთან. ეს განიხილება პრესტიჟის ამაღლების გზად. ქვედა დონის არხები ცდილობენ, წინ წაწიონ მაღალი დონის ბრენდები ბაზარზე, რომ აიმაღლონ იმიჯი.

რეფერენტული ძალის გამოყენება მარკეტინგული არხის მართვის პროცესში არ არის საკამათო. მისი არსებობა მკაფიოდ ჩანს იმ შემთხვევაში, როცა ბითუმად და საცალოდ მოვაჭრეები ამაყობენ ცნობილი ბრენდების გაყიდვით, მწარმოებლები კი შეუძლიათ იამაყონ იმით, რომ მათი ბრენდები იყიდება განსაზღვრულ მაღაზიებში.

რეფერენტული ძალის შექმნა არის ძირითადი მიზეზი იმისა, რის გამოც მწარმოებლები ზღუდავენ თავიანთი პროდუქციის ყველგან განთავსებას და ცდილობენ, შეარჩიონ სავაჭრო ობიექტები მის გასაყიდად. ამასთან, მწარმოებელს შეუძლია საკუთარი ნოუ-ჰაუ კანონიერად დაიცვას პატენტის აღებით, შემდეგ კი ეს გამოიყენოს თავისი რეფერენტული ძალის გასაფართოებლად.

საქონელმომძრაობის არხებში მწარმოებლების რეფერენტული ძალის არსებობა, ხშირად, განპირობებულია მათი სავაჭრო აგენტების მისწრაფებასთან, დააინტერესონ კოლეგები შუამავალი კომპანიებიდან თავიანთი პროდუქციის რეალიზაციით.

ამრიგად, მარკეტინგული არხების წარმატებით ფუნქციონირება უშუალოდ არის დამოკიდებული იძულების, წახალისების, ლეგიტიმაციის, ექსპერტული და რეფერენტული ძალების გამოყენებასთან. იძულებითი და წამახალისებელი ძალები ობიექტური და გაზომვადია. ლეგიტიმაცია, ექსპერტული და რეფერენტული ძალები სუბიექტურია და დამოკიდებულია მხარეების უნარზე, აღიარონ მათი არსებობა.

მწარმოებლების უმეტესობა პარტნიორებთან ურთიერთობას აღიქვამს როგორც დიდ გამოწვევას. პარტნიორების მუშაობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად მწარმოებლები იყენებენ დამატებით წამახალისებელ სტიმულებს, კერძოდ, სპეციალურ შეთავაზებებს, სარეკლამო შეღავათებს, გაყიდვების კონკურსებს და ა.შ. ამასთან, პერიოდულად, ნეგატიური ხასიათის სანქციებიც გამოიყენება. მათ მიეკუთვნება: მოგების შემცირების, მიწოდების შეფერხების და ურთიერთობების შეწყვეტის მუქარა. მარკეტინგულ არხში ძალაუფლება ზოგჯერ შუამავლების ხელშია. ამას ადასტურებს შემდეგი ინფორმაცია: აშშ-ში მწარმოებლები საცალოდ მოვაჭრეებს სთავაზობენ 150-დან 250-მდე ახალ პროდუქტს. აქედან სავაჭრო ობიექტებში ხვდება მხოლოდ 30%. ეს ფაქტი იმაზე მიუთითებს, რომ მწარმოებლებმა სათანადო ყურადღება უნდა მიაქციონ შუამავლების ინტერესებს და გაითვალისწინონ მათი მოთხოვნები მუშაობის პროცესში.

2.3. ძალაზე დამყარებული გავლენის სტრატეგიები

მარკეტინგულ არხებში გამოიყენება ძალაზე დამყარებული ექვსი სტრატეგია. ეს სტრატეგიებია:

- დაპირება;
- დამუქრება;
- ლეგალურობა (კანონიერება);
- მოთხოვნა;

- ინფორმაციის გაცვლა;
- რეკომენდაცია.

დაპირების სტრატეგიის გამოყენება გულისხმობს მარკეტინგული არხის ერთი მონაწილის მიერ მეორე მონაწილისთვის, დაჯილდოების შეთავაზებას რაიმეს გაკეთების სანაცვლოდ: თუ თქვენ გააკეთებთ იმას, რაც ჩვენ გვსურს, ჩვენ თქვენ დაგაჯილდოებთ.

დამუქრების სტრატეგიის გამოყენება ითვალისწინებს მარკეტინგული არხის ერთი მონაწილის მიერ მეორე მონაწილის, მათთვის არასასურველი ქმედებების, შეჩერებას: თუ თქვენ გააკეთებთ იმას, რაც ჩვენ არ გვინდა, ჩვენ თქვენ დაგსჯით.

ლეგალურობა ითვალისწინებს დაკანონებულის გაკეთებაზე მითითებას: თქვენ უნდა გააკეთოთ ის, რაზეც დათანხმდით.

მოთხოვნა პირდაპირ მიუთითებს მარკეტინგული არხის ერთი მხარის მიერ განსაზღვრული ქმედების განხორციელებაზე მეორე მხარის მოთხოვნით: გეთაყვა, გააკეთეთ ის, რაც ჩვენ გვსურს.

ინფორმაციის გაცვლის სტრატეგია მიმართულია იქითკენ, რომ შეცვალოს მეორე მხარის აღქმა იმის თაობაზე, თუ რა წარმოადგენს ეფექტიანს მოცემული მხარის სასარგებლოდ. ერთი მხარე მეორე მხარეს, ინფორმაციის გაცვლის გზით, არაპირდაპირ უბიძგებს მათთვის სასურველი ქმედებებისკენ.

რეკომენდაცია, როგორც ძალაზე დამყარებული გავლენის სტრატეგია, ითვალისწინებს მარკეტინგული არხის ერთი მხარის მიერ მეორე მხარისთვის, მომგებიანი მეთოდების განხილვის შეთავაზებასთან ერთად, შემდეგი დასკვნის წარდგენას: იქნება უფრო მომგებიანი, თუ თქვენ გააკეთებთ იმას, რაც ჩვენ გვინდა. ამ უფრო გახსნილ სტრატეგიას ახასიათებს ტენდენცია-გენერირება გაუკეთოს სკეპტიციზმსა და კონტრარგუმენტებს. არხის წევრები, რომლებმაც არ მოახდინეს ინვესტირება ძალის შესაბამისი ბაზის შექმნაში, ბუნებრივია, აღმოაჩენენ, რომ მათი გავლენის მოხდენის მცდელობები მარცხს განიცდის.

2.5. ომნიარხები და ძალა

ყოველთვის არსებობდა ბაზარზე გასასვლელად რამდენიმე არხი, მაგრამ კომპანიები ამჯობინებდნენ ერთადერთ არხს, დანარჩენებს კი განიხილავდნენ როგორც მეორეხარისხოვანს. მათი გამოყენება ხდებოდა შენიღბული მეთოდებით, რომ არხებს შორის კონფლიქტები თავიდან აეცილებინათ.

მაგრამ, დღეს, რამდენიმე არხის გამოყენება ხილული ნორმაა, ვიდრე დაფარული გამონაკლისი. კონკურენციამ აიძულა ბევრი მომწოდებელი კომპანია შეეცვალა და გაეფართოებინა გამოყენებული არხების წრე, რადგან, ბაზრების ფრაგმენტაციის პირობებში, ძნელდება კლიენტების ეფექტიანად მომსახურება, ერთი არხის გამოყენების დროს. გარდა ამისა, თუ ადრე არხები უნდა დარჩენილიყვნენ მარტივი, რომ გაადვილებულიყო მათი ადმინისტრირება, ტექნიკურმა პროგრესმა გაცილებით უფრო რთული სტრუქტურის მქონე არხების მართვა შესაძლებელი გახადა. უფრო მეტიც, მომწოდებლები და მყიდველები ამჯობინებენ რამდენიმე არხის გამოყენებას, რადგან ისინი ზრდიან ბაზარში შეღწევის შესაძლებლობას, უქმნიან რა მათ უკეთეს შთაბეჭდილებას რამდენიმე ბაზარზე. რამდენადაც არხები ერთმანეთთან იმყოფება კონკურენციაში, მომწოდებლები სარგებლობენ „ჯანსაღი“ კონკურენციის უპირატესობებით. კლიენტებისთვის ბევრი არხის არსებობა ზრდის იმის შანსს, რომ მოძებნონ ის, ვინც მათი მოთხოვნილებების შესაბამისად მოემსახურება. რამდენიმე არხის გამოყენება ერთ-ერთის არჩევის პროცესს აადვილებს. ამრიგად, მრავალრიცხოვანი არხები ქმნიან ბაზრებს. ამ შემთხვევაში მომწოდებლებისა და მყიდველებისთვის ადვილია ერთი არხის მეორე არხით ჩანაცვლება და მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად უფრო შესაფერისი ტიპის არხის შერჩევა.

მწარმოებლებსა და საცალოდ მოვაჭრეებს შორის ძალაუფლება დღეს ნაწილდება. მწარმოებლები ახლა, ჩვეულებრივ, ყიდიან პროდუქციას პირდაპირ მომხმარებელზე და გახდნენ, ფაქტობრივად, საცალოდ მოვაჭრეების პირდაპირი კონკურენტები, როგორც ოფლაინში, ისე ონლაინში. იმავდროულად, საცალოდ მოვაჭრეები სულ უფრო აფართოებენ კერძო სავაჭრო ბრენდების მიწოდებას. როგორც ჩანს, ძალის გამოყენება

უცვლელ მოვლენას არ წარმოადგენს. ძალთა თანაფარდობა სიტუაციის შეცვლასთან ერთად იცვლება. ადრე მწარმოებლები იყვნენ დომინირებულ მდგომარეობაში. მაგრამ, შემდეგ ძალა გადავიდა საცალოდ მოვაჭრეების ხელში მეგამაღაზიების გამოჩენით. ამ მაღაზიების თაროების მნიშვნელოვანი ნაწილი კონტროლდება საცალოდ მოვაჭრეების მიერ. ძალთა ბალანსი შეიძლება ისევ შეიცვალოს მრავალარხიანი საცალო ვაჭრობის გაჩენით, რადგან მწარმოებლებს ეძლევათ ახალი შესაძლებლობები მომხმარებელთა მოსაცავად და საცალოდ მოვაჭრეები ეჯახებიან მუდმივად მზარდ კონკურენციას. თუმცა, ეს ტენდენცია იმას არ ნიშნავს, რომ კონცენტრაცია საცალო ბაზრებზე სრულად გაქრა. ორი გიგანტური საცალოდ მოვაჭრე (Woolworth და Coles) სთვლის, რომ ავსტრალიის პროდუქტების ბაზრის 80% ალბათ მათ ეკუთვნის. მაგრამ, ამ ორი გიგანტის ძალაუფლება მკვეთრად განსხვავდება სხვადასხვა კატეგორიის პროდუქტის ბაზარზე. მათ არ აქვთ დიდი ძალა ძლიერი ბრენდების მწარმოებლებზე, მაგალითად, Huggies-ზე. სხვა კატეგორიაში მათი კუთვნილი სავაჭრო ბრენდები, ფაქტობრივად, ანადგურებენ მწარმოებლების ბრენდებს.

თავი 3. მარკეტინგული არხების კონფლიქტები

3.1. არხების კონფლიქტების ბუნება და ტიპები

ტერმინი „კონფლიქტი“ მომდინარეობს ლათინური სიტყვიდან „conflictus“, რაც ნიშნავს შეჯახებას, დაპირისპირებას. კონფლიქტი არის განხეთქილება, უთანხმოება მხარეებს შორის.

მარკეტინგული არხებში კონფლიქტებს იწვევს, საკუთარი მიზნების მისაღწევად, მონაწილეთა უმართავი ქმედებები. კონფლიქტების თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია კონფლიქტის ბუნებასა და სახეებში, მათი წარმოშობის მიზეზებში გარკვევა, აგრეთვე იმის დადგენა, თუ რის გაკეთებაა შესაძლებელი კონფლიქტების გადასაჭრელად.

კონფლიქტები მარკეტინგულ არხებში შეიძლება განიმარტოს ასე:

კონფლიქტები მარკეტინგულ არხებში-ეს არის სიტუაცია, როცა არხების ერთი მონაწილე სთვლის, რომ მეორე მონაწილის ქცევა ეწინააღმდეგება მას საკუთარი მიზნების მიღწევაში.

ზოგადად, კონფლიქტის მრავალი განსაზღვრება არსებობს. ამას განაპირობებს ის ფაქტი, რომ კონფლიქტები ცხოვრების ყველა სფეროში არსებობს. ამასთან, ხშირად კონფლიქტებს კარგი არაფერი მოაქვთ. ისინი ძაბვენ და აფუჭებენ ურთიერთობებს, იწვევენ სტრესს, აზარალებენ ორგანიზაციებს და ა.შ. ამიტომ კონფლიქტი ადამიანების მიერ უარყოფით მოვლენად აღიქმება. მაგრამ, რეალურად საქმე სხვაგვარადაა. კონფლიქტის გარეშე არ არსებობს პროგრესული განვითარება. ნებისმიერი ახალი იდეა, გამოგონება თუ ინიციატივა კონფლიქტშია ძველთან-დამკვიდრებულთან და მასთან ბრძოლაში მკვიდრდება. ასე რომ, კონფლიქტს მოყვება როგორც უარყოფითი, ისე დადებითი შედეგები.

კონფლიქტს აქვს ორი ფუნქცია:

- კონსტრუქციული;
- დესტრუქციული.

კონფლიქტის კონსტრუქციული ფუნქცია ნიშნავს იმას, რომ მხარეები ორიენტირებულები არიან თანამშრომლობაზე, საკუთარი და მეორე მხარის ინტერესების დაცვაზე. ამის საუძველი იმის გაცნობიერებაა, რომ კონფლიქტის გადაჭრა შეუძლებელია მხოლოდ ერთი მხარის ინტერესების გათვალისწინებით. მხარეები ცდილობენ, გაიგონ ერთმანეთის პოზიციები და დაძლიონ წინააღმდეგობები. ამ შემთხვევაში კონფლიქტი გაერთიანებას უწყობს ხელს.

კონფლიქტის დესტრუქციული ფუნქცია ვლინდება მხარეების შეჯიბრზე ორიენტაციაში, თავიანთი ინტერესების დაკმაყოფილების მცდელობაში მეორე მხარის ინტერესების ხარჯზე, აგრეთვე, თანამშრომლობის აუცილებლობის გაუცნობიერებლობაში.

კონფლიქტების კლასიფიკაცია და დახასიათება სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით ხორციელდება. კონფლიქტები შეიძლება დაჯგუფდეს მასში მონაწილე სუბიექტების, შინაარსის, ხანგრძლივობის, ინტენსივობის, წყაროების, ფორმისა და მიმდინარეობის, გადაწყვეტის გზებისა და სხვ. მიხედვით.

კონფლიქტში მონაწილე სუბიექტების მიხედვით განასხვავებენ მის შემდეგ სახეებს:

- პიროვნებათშორისი კონფლიქტები;
- კონფლიქტები მცირე ჯგუფებს შორის;
- ორგანიზაციული (ამა თუ იმ ორგანიზაციაში არსებული) კონფლიქტები;
- კონფლიქტები დიდ სოციალურ ჯგუფებს შორის.

ჩვენი შესწავლის ობიექტია ორგანიზაციული კონფლიქტები. შემადგენლობის მიხედვით ორგანიზაციული კონფლიქტები სამ კატეგორიად იყოფა:

- პიროვნებათშორისი კონფლიქტი (პიროვნება-პიროვნება);

- **ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი (ჯგუფი-ჯგუფი);**
- **პიროვნება-ჯგუფი.**

პიროვნებათშორისი კონფლიქტები ორგანიზაციებში უმეტესწილად ვერტიკალზე ხორციელდება. ამ შემთხვევაში ერთმანეთს უპირისპირდებიან მმართველობითი სტრუქტურის სხვადასხვა იერარქიულ საფეხურზე მდგომი ადამიანები. პიროვნებათშორისი კონფლიქტი ორგანიზაციაში შეიძლება ჰორიზონტალური ხასიათის ჰქონდეს. ამ შემთხვევაში კონფლიქტის სუბიექტები იერარქიის ერთსა და იმავე საფეხურზე იმყოფებიან. პიროვნებათშორისი კონფლიქტები ორგანიზაციებში დიდად არ განსხვავდება ამავე კატეგორიის ყოფითი კონფლიქტებისგან. ისინი ხასიათდებიან ერთნაირი განვითარებით, ექვემდებარებიან ერთსა და იმავე კანონზომიერებებს და მათი გადაწყვეტა შესაძლებელია მსგავსი ტექნოლოგიების გამოყენებით. ორგანიზაციაში მომხდარ პიროვნებათშორის კონფლიქტებსა და ყოფით პირობებში არსებულ პიროვნებათშორის კონფლიქტებს შორის განსხვავება დაპირისპირების გამომწვევ მიზეზებშია. ორგანიზაციებში პიროვნებათშორისი კონფლიქტების წარმოშობის წყარო უმეტეს შემთხვევაში „საქმეა“. თუმცა, შეიძლება ასეთი კონფლიქტის წყარო უფრო ზოგადი ხასიათისაც აღმოჩნდეს.

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები ორგანიზაციებში შეიძლება მოხდეს როგორც ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილებას, ისე თანამშრომლების სხვადასხვა დაჯგუფებას შორის.

ორგანიზაციაში ჯგუფსა და პიროვნებას შორის მიმდინარე კონფლიქტები შეიძლება გამოვლინდეს სხვადასხვანაირად. არის შემთხვევები, როცა ორგანიზაციებში თანამშრომლები „ამოიჩემებენ“ ვინმეს რაიმე მიზეზით (გარეგნობა, რელიგიური რწმენა, უცნაური ქცევა და ა. შ.) და მას „განტევების ვაცად“ აქცევენ- ადანაშაულებენ მას სხვადასხვა სახის დარღვევებში, დასცინიან, ავიწროვებენ. ზოგჯერ ეს ფარულად ხდება, ზოგჯერ კი ამ ადამიანის „დევნის“ სახეს იღებს.

კონფლიქტი მარკეტინგულ არხებში უნდა განვიხილოთ, როგორც ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი, რომელიც არხის სხვადასხვა მონაწილეს შორის წარმოიქმნება სხვადასხვა მიზეზით. ის გულისხმობს არხებში შეუთავსებლობის

სხვადასხვა დონის არსებობას. კონფლიქტი ზოგჯერ ისეთი დაბალი დონისაა, რომ არხების მონაწილეები ვერ გრძნობენ მას. ასეთი დაბალი დონის კონფლიქტი ბევრ მარკეტინგულ არხში ნორმას წარმოადგენს. არხების მონაწილეების ინტერესების შეჯახება დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ ცდილობენ კონფლიქტის მხარეები საკუთარი მიზნების მიღწევას, თავიანთი ავტონომიურობის შენარჩუნებას, როგორ უპირისპირდებიან ერთმანეთს შეზღუდული რესურსების გამო. თუ არხის ყოველი მონაწილე იგნორირებას გაუკეთებს ფარული კონფლიქტის სხვა მონაწილეებს, კონფლიქტი გაქრება. ფარული კონფლიქტის გათვალისწინების უუნარობა, არხის მონაწილეთა მხრიდან, შეიძლება გახდეს პრობლემა, თუ ისინი შეიმუშავენ ახალ და ისეთ ინიციატივებს, რომლებიც ფარული კონფლიქტის ტრანსფორმაციას მოახდენენ და გამოიწვევენ მონაწილეთა აქტიურ დაპირისპირებას.

თუ მარკეტინგული არხის რომელიმე მონაწილე იგრძნობს ნებისმიერი სახის დაპირისპირებას, იქნება ეს თვალსაზრისი, გრძნობები, ინტერესები და სხვ., საქმე გვაქვს აღქმულ კონფლიქტთან. აღქმული კონფლიქტი კოგნიტური, უემოციო და მენტალურია, წარმოშობილი მხოლოდ საკამათო სიტუაციის აღიარების შედეგად. მაშასადამე, მაშინაც კი, როცა ორგანიზაციები აცნობიერებენ აზრთა სხვადასხვაობას, მათი ცალკეული წევრები უფრო მეტად სავარაუდოა, რომ განიცდიან ნაკლებ ემოციებს ან იმედის გაცრუებას. ისინი თავიანთ თავებს უწოდებენ „საქმიანებს“ ან „პროფესიონალებს“. ამ მონაწილეებს შეუძლიათ, თავიანთი ურთიერთობა არხში არ განიხილონ, როგორც კონფლიქტური, მნიშვნელოვან საკითხებში ერთმანეთის საწინააღმდეგოდ მოქმედების მიუხედავად.

არხებში კონფლიქტის შეგრძნება ნეგატიური ემოციების (დამაბულობა, შფოთვა, რისხვა, იმედის გაცრუება, მტრობა. . .) შედეგია. თუ აღშფოთებისა და უსამართლობის განცდა მიაღწევს გარკვეულ წერტილს, მენეჯერებმა შეიძლება უარიც კი თქვან ეკონომიკური თვალსაზრისით გონივრულ არჩევანზე და ზიანი მიაყენონ საკუთარ ორგანიზაციას. ამიტომ საჭიროა, რომ გაცნობიერებული კონფლიქტის მართვა. ამის გარეშე ის შეიძლება გადაიზარდოს ნამდვილ კონფლიქტში: არხის მონაწილეები დაბლოკავენ ინიციატივებს ან უარს იტყვიან მხარდაჭერაზე. უფრო უარესიც შეიძლება

მოხდეს: შეიძლება ერთი მხარე შეეცადოს მეორე მხარის საბოტაჟს ან მასზე შურისძიებას.

კონფლიქტი უნდა გაიზომოს. ეს შესაძლებელია შემდეგი მიდგომების გამოყენებით:

- ურთიერთობებში არსებული მნიშვნელოვანი პრობლემების გამოვლენა;
- გამოვლენილი პრობლემების მნიშვნელობის შეფასება;
- ყოველი საკითხის მიხედვით განსხვავებული აზრების სიხშირის შეფასება;
- დავის ინტენსიურობის გაზომვა.

კონფლიქტები სიმწვავით, მასშტაბებით, სიღრმით და სხვა ნიშნების მიხედვით ერთმანეთისგან განსხვავდება. კონფლიქტის მასშტაბები მნიშვნელოვანწილად მიზნების შეუთანხმებლობაზე, მოქმედების სფეროსთან მიმართებით აზრთა სხვადასხვაობაზე და სინამდვილის შესახებ სხვადასხვა წარმოდგენაზეა დამოკიდებული. კონფლიქტის სიღრმე შეიძლება მერყეობდეს წვრილმანი გაუგებრობიდან აზრთა სერიოზულ სხვადასხვაობამდე. წვრილმანი გაუგებრობა მარკეტინგული არხის წევრებმა შეიძლება ადვილად დაივიწყონ, აზრთა სერიოზული სხვადასხვაობა კი იწვევს ურთიერთობების დანგრევას, სასამართლოში დავებს და სხვა სახის ნეგატიურ შედეგებს. კონფლიქტების სიხშირე შეიძლება მერყეობდეს ერთეული კამათიდან ურთიერთობებში მუდმივ დაძაბულობამდე. კონფლიქტის კიდევ ერთი მახასიათებელია მისი მნიშვნელობა. კონფლიქტის სიღრმის, სიხშირის და მნიშვნელობის შერწყმა წარმოადგენს კონფლიქტის დონის საერთო შეფასებას, რომელსაც ჩვენ თავისუფლად განვსაზღვრავთ როგორც დაბალს, საშუალოს და მაღალს.

კონფლიქტის არსებობა მარკეტინგულ არხებში არ უნდა ჩაითვალოს კომპანიებისთვის წამგებიანად. თუ არანაირი კონფლიქტი არ არსებობს არხებში, მისი მონაწილეები ხდებიან უფრო პასიურები, საბოლოოდ კი არხები აღარ იქნება სიცოცხლისუნარიანი. კონფლიქტი ხელს უწყობს ადაპტაციას, ზრდასა და ახალი შესაძლებლობების გამოყენებას. კონფლიქტი ხელს უწყობს არხის საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესებას, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როცა წინააღმდეგობები

საშუალო დონისაა და არ მოაქვს დიდი ზიანი არხის მონაწილეებისთვის. ამასთან, განსხვავება შეხედულებებში ახალი იდეების წარმოშობას განაპირობებს.

მიუხედავად ამისა, კონფლიქტი რჩება „მოწინააღმდეგეზე მიმართული“ ქცევის ფორმად. ამასთან, კონფლიქტმა შეიძლება არხის მონაწილის ქმედება წარმართოს მოწინააღმდეგის განადგურებისკენ, მისთვის ზიანის მიყენების ან მისი გეგმების ჩაშლისკენ. არხის მონაწილეებმა თავიდან უნდა აიცილონ არაკონსტრუქციული კონფლიქტი - საქმიანობის სახეები, რომლებიც დაღუპავენ მონაწილე მხარეებს, ისე არხის მთელ სისტემას. იმ შემთხვევაში, როცა კონფლიქტის დარეგულირების მექანიზმი არ არსებობს ან არ პასუხობს არსებულ მოთხოვნებს, შეიძლება წარმოიქმნას გადაუჭრელი სიტუაცია.

კონფლიქტის შესახებ ფართოდ გავრცელებულია მოსაზრება, რომ ის არის დისფუნქციური. ზოგიერთ შემთხვევაში ეს ასეც არის, რადგან ის აუარესებს ურთიერთობებისა და მწარმოებლურობის კოორდინაციას. მაგრამ, სინამდვილეში ერთმანეთის საწინააღმდეგო ქმედებები აუმჯობესებს ურთიერთობებს. ფუნქციური კონფლიქტი გულისხმობს, რომ მხარეები ცნობენ ერთმანეთის წვლილს და ესმით, რომ მათი წარმატება სხვებზეა დამოკიდებული. ამიტომ, მათ შეუძლიათ, დაუპირისპირდნენ ერთმანეთს ისე, რომ არ დააზარალონ ერთმანეთი. ამისთვის საჭიროა არხის მონაწილეებმა:

- ერთმანეთს მიმართონ ხშირად და ეფექტიანად;
- შექმნან საშუალება თავიანთი საჩივრების გამოსახატავად;
- კრიტიკულად გაანალიზონ თავიანთი მოქმედებები წარსულში;
- დაამუშაონ და დანერგონ რესურსების უფრო სამართლიანი განაწილების წესი;
- ურთიერთობებში უფრო დაბალანსებულად გაანაწილონ ძალები;
- დაამუშაონ მომავალი კონფლიქტის დარეგულირების სტანდარტული ხერხები და შეინარჩუნონ ის სტანდარტულ ჩარჩოებში.

მარკეტინგულ არხებში გატარებული სწორი პოლიტიკის მიუხედავად, დასაშვებია ჰორიზონტალური, ვერტიკალური ან მრავალარხიანი კონფლიქტები.

ჰორიზონტალური კონფლიქტი ხდება ერთსა და იმავე დონეზე მყოფ არხის წევრებს შორის. ვერტიკალური კონფლიქტი წარმოიშობა არხის სხვადასხვა დონეს შორის. მრავალარხიან სისტემაში კონფლიქტი წარმოიშობა მაშინ, როცა მწარმოებელი რამდენიმე გამყიდველს აძლევს მისი პროდუქციის გაყიდვის უფლებას ერთსა და იმავე ბაზარზე. კონფლიქტი ღრმავდება იმ შემთხვევაში, როდესაც მიწოდების ფასი ერთი არხისთვის უფრო შეღავათიანია, ვიდრე მეორესთვის.

დასკვნის სახით უნდა ითქვას, რომ მხარეებმა, რომლებიც ურთიერთობაში არიან არხების სხვა მონაწილეებთან, წინასწარ უნდა შეაფასონ კონფლიქტების წარმოშობის ალბათობა. აუცილებლად უნდა დაეთმოს დრო არხების ისეთი სტრუქტურის შექმნასა და ისეთი „თამაშის გეგმის“ შემუშავებას, რომ მინიმუმამდე შემცირდეს კონფლიქტების წარმოშობის ალბათობა ურთიერთობების დამყარების შემდეგ. მაგრამ, აუცილებლად უნდა განისაზღვროს კონფლიქტების წარმოშობის ალბათობა ურთიერთობების დამყარების შემდეგაც, რომ შენარჩუნდეს კონსტრუქციულობის დონე.

3.2. არხების კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზები

მარკეტინგულ არხებში კონფლიქტების წარმოშობის მიზეზები შეიძლება ასე დავაკონკრეტოთ:

- არხების მონაწილეთა მიზნების შეუთავსებლობა (არათავსებადობა);
- არხების მონაწილეთა ფუნქციებისა და უფლებების ბუნდოვანი ხასიათი;
- რეალობის განსხვავებული აღქმა;
- შუამავლების მწარმოებლებზე დამოკიდებულება.

როგორც წესი, არხის მონაწილეების მიზნები და ამოცანები ხშირად ძლიერად განსხვავდება ერთმანეთისგან. სწორედ ეს განსხვავება განაპირობებს კონფლიქტების წარმოშობას. საქმე იმაშია, რომ არხის წევრები იქცევიან საკუთარი მიზნებისა და ამოცანების განსახორციელებლად, რაც შეუსაბამობაში მოდის ერთმანეთთან. ცხადია, არხის მონაწილეთა ქცევა არ გამოიწვევდა კონფლიქტებს, თუ მათი მიზნები და

ამოცანები ერთმანეთს დაემთხვეოდა. თუ არხის წევრების მიზნები იქნებოდა თავსებადი, საკუთარი მიზნების შესრულებაზე ზრუნვა, მთლიანად, შეთანხმებული შედეგების მიღებას გამოიწვევდა. მაგრამ, მარკეტინგულ არხებში ხშირია მონაწილეთა მიზნების შეუთავსებლობა. როგორც წესი, მწარმოებელს სურს, რაც შეიძლება, სწრაფად შეაღწიოს ბაზარში შედარებით დაბალი ფასებით. ეს მაშინ ხდება, როცა შუამავლებს ურჩევნიათ მეტი მოგება მიიღონ და აქცენტს მოკლევადიან ეფექტზე აკეთებენ.

კონფლიქტის მიზეზები შეიძლება ვეძებოთ იმაში, თუ რამდენად არიან მარკეტინგული არხების წევრები ურთიერთდამოკიდებულები. როგორც წესი, ყოველი მონაწილის სპეციალიზაცია რომელიმე ფუნქციის შესრულებაზე ხორციელდება: მწარმოებლებს შეუძლიათ, რომ დაკავდნენ წარმოებითა და გასაღების საერთოფროვნული სტიმულირებით მაშინ, როცა საცალოდ მოვაჭრეები, ჩვეულებრივ, პასუხისმგებლობას იღებენ ვაჭრობაზე, განაწილებასა და პროდუქტის ბაზარში წინ წაწევაზე. ასეთ სპეციალიზაციას მივყავართ არხის წევრების ურთიერთდამოკიდებულებასთან. არხის წევრები „იძულებული“ ხდებიან, დამოკიდებული იყვნენ ერთმანეთზე, რადგან მათი მოთხოვნილება რესურსებზე (იგულისხმება არამარტო ფული, არამედ სპეციალური ჩვევები, ბაზრის ზოგიერთ სახეზე ხელმისაწვდომობა . . .) შეიძლება დაკმაყოფილდეს მხოლოდ მეორე მხარის მიერ. ამრიგად, ფუნქციური ურთიერთდამოკიდებულება კოორდინაციის თუნდაც მინიმალურ დონეს მოითხოვს, არხების წინაშე მდგომი ამოცანების გადასაწყვეტად. მიუხედავად ამისა, ყოველი ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელია მისწრაფება ავტონომიისკენ, ამიტომ ერთმანეთზე დამოკიდებულების ურთიერთობების ჩამოყალიბებას მივყავართ ინტერესთა შეჯახებასთან. დამოუკიდებელი ორგანიზაციებისა და აგენტებისგან შემდგარ არხებში ავტონომიისკენ და კოორდინაციისკენ მისწრაფება ერთდროულად არსებობს. რაც უფრო ძლიერია ურთიერთდამოკიდებულება, მით უფრო ხშირად იკვეთება სხვადასხვა ინტერესი მიზნების მისაღწევად და მით მეტია ალბათობა იმისა, რომ მათ შორის კონფლიქტი წარმოიშვას.

მარკეტინგული არხების მართვაში პრობლემები შეიძლება წარმოიშვას არხების წევრების ურთიერთდამოკიდებულების ორ სტადიაზე: ურთიერთდამოკიდებულების დაწყების წინა პერიოდში და ურთიერთობების მიმდინარეობის რომელიმე მომენტში. ბუნებრივია, არხების მონაწილეების მისწრაფება, ურთიერთობების დაწყებამდე, კონფლიქტების პოტენციური წყაროების გამოსავლენად. ისინი, აგრეთვე, იმ მექანიზმების გამოვლენასაც შეეცდებიან, რომლებიც თავიდან ააცილებენ კონფლიქტებს. მიუხედავად ამისა, ურწარმოშობის შესაბამისად.

კონფლიქტები მარკეტინგულ არხებში შეიძლება, აგრეთვე, გამოწვეულ იქნეს თიერთობების დამყარების შემდეგ, წინასწარ გაუთვალისწინებელი მდგომარეობა შეიძლება კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზი გახდეს. ასეთი სახის კონფლიქტები უნდა გამოვლინდეს და გადაწყდეს მათი

არხების სხვადასხვა მონაწილის მიერ საქმიანობის სფეროს სხვადასხვაგვარად განმარტებით. მარკეტინგული არხების მოქმედების სფერო განისაზღვრება ოთხი ძირითადი ელემენტით:

- **მომხმარებლების ჯგუფი.** მაგალითად, მომხმარებელთა ყველა მსხვილი შეკვეთა უნდა შეასრულონ პირდაპირი გაყიდვის აგენტებმა, ხოლო წვრილი შეკვეთა დისტრიბუტორებმა ან დილერებმა?
- **ტერიტორიის მოცვა.** მაგალითად, რომელი ტერიტორიაა A დისტრიბუტორის განკარგულებაში და ხომ არ ემთხვევა ის ნაწილობრივ B დისტრიბუტორის ტერიტორიას?
- **შესასრულებელი ფუნქციები და ვალდებულებები.** რა როლი აკისრია მარკეტინგული არხის მონაწილეებიდან თითოეულს მათ შესრულებაში?
- **მარკეტინგულ საქმიანობაში გამოყენებული ტექნოლოგიები.** მაგალითად, რა მეთოდები გამოიყენება პოტენციური კლიენტების მოსაზიდად? მომზადების რა დონეა აუცილებელი სავაჭრო პერსონალისთვის? რა ფუნქციები უნდა შეასრულოს ტელემარკეტინგმა? გამოყენებულ უნდა იქნეს თუ არა კომპიუტერული კავშირები შეკვეთების განთავსებისთვის? რომელი მეთოდები უნდა იქნეს გამოყენებული გასაყიდად?

რეალობის განსხვავებული აღქმაც შეიძლება გახდეს კონფლიქტების წარმოშობის წყარო. არხის რომელიმე მონაწილემ შეიძლება არასწორად აღიქვას სხვა მონაწილეების ქმედებები მარკეტინგული არხის ფუნქციებისა და ნაკადების მიხედვით. კონფლიქტების წყარო შეიძლება აღმოჩნდეს ურთიერთობების ნაკლებობაც. როგორც წესი, სისტემატური ურთიერთობები განაპირობებს ნდობის ატმოსფეროს ჩამოყალიბებას და კონფლიქტიც, ასეთ პირობებში, შეიძლება დასაწყისშივე გადაწყდეს მოლაპარაკების გზით.

3.3. არხების კონფლიქტების გამოვლენა და დარეგულირების სტრატეგიები

იმისთვის, რომ მარკეტინგულ არხებში არსებული პრობლემები შემოქმედებითად გადაიჭრას, საჭიროა ამ მიმართულებით გარკვეული ნაბიჯების გადადგმა. **ნაბიჯები უნდა გადაიდგას შემდეგი თანმიმდევრობით:**

- ნაბიჯი 1. დასვით კითხვა: ნამდვილად არსებობს თუ არა ინტერესთა კონფლიქტი?
- ნაბიჯი 2. გაანალიზეთ საკუთარი ინტერესები, დასახეთ საკუთარი მოთხოვნების მაღალი დონე და მზად იყავით მათ დასაცავად.
- ნაბიჯი 3. ეძებეთ ორივე მხარის პრეტენზიების ერთმანეთთან მორგების გზები.
- ნაბიჯი 4. დასწიეთ პრეტენზიების დონე და გააგრძელეთ გადაწყვეტილების ძიება.

არ არის გამორიცხული, რომ კონფლიქტი იყოს მოჩვენებითი, რომ არ არსებობს ინტერესთა დაპირისპირება. არის შემთხვევები, როცა მხარეებს არასწორად ესმით არსებული გარემოებები ან ერთმა მხარემ-არხის ერთმა მონაწილემ არასწორად გაიგო არხის მეორე მონაწილის ინტერესები. თუ ეს დროულად გაირკვა, კონფლიქტი უცებ

გადაწყდება. მოჩვენებითი კონფლიქტი შეიძლება აღმოცენდეს სულ მცირე სამი მიზეზით:

- პირველი-არხის ერთ მონაწილეს მეორე მონაწილის გეგმებსა და ინტერესებზე გაუჩნდა მცდარი წარმოდგენა;
- მეორე-არხის ერთმა მონაწილემ შეიძლება იფიქროს, რომ მეორე მონაწილის სავარაუდო ქმედებები ისეთ ზიანს მიაყენებს, რომელიც სინამდვილეში შეუძლებელია;
- მესამე-არხის ერთმა მონაწილემ მეორე მონაწილის გეგმები შეიძლება სადავოდ ან დაუსაბუთებლად ჩათვალოს, რაც სინამდვილეს არ წარმოადგენს.

თუ არხის ერთმა მონაწილემ დაასკვნა, რომ კონფლიქტი ნამდვილად არსებობს, საკუთარი ინტერესები სათანადოდ უნდა გაანალიზოს, რომ მისი ბრძოლა მეორე მონაწილესთან არ მოხდეს ისეთი საკითხების გამო, რომლებიც მისთვის არ არის მნიშვნელოვანი. საჭიროა, რომ არხის მონაწილე მზად იყოს საკუთარი მაღალი დონის მოთხოვნების დასაცავად. ამასთან, მოთხოვნები არ უნდა იყოს იმდენად მაღალი, რომ გონივრულ ინტეგრაციულ პოტენციალს გასცდეს. მეტისმეტად მაღალი მოთხოვნების გამო მეორე მონაწილე შეიძლება განზე გადგეს, რადგან კონფლიქტს უიმედოდ ჩათვლის. ე.ი. იფიქრებს, რომ კონფლიქტი მას სარგებელს არ მოუტანს.

როცა არხის ერთი მონაწილე განსაზღვრავს საკუთარი ინტერესების მაღალ დონეს, იწყებს მეორე მონაწილის პრეტენზიებთან მათი მორგების გზების ძიებას. ცხადია, თუ ერთი მონაწილე ვერ მოახერხებს მეორე მონაწილის მოთხოვნების საფუძვლების გაგებას, ინტერესების შეჯერება შეუძლებელი იქნება. ხდება ხოლმე, რომ მეორე მონაწილის სიტუაციაზე ძალიან ცოტა რამ იცის პირველმა მონაწილემ იმისთვის, რომ ინტეგრალური გადაწყვეტილება გააზრებულად მიიღოს.

თუ მესამე ნაბიჯი კონფლიქტის მხარეებს არ მიუახლოებს შეთანხმებას, საჭირო ხდება ორი შესაძლებლობიდან ერთ-ერთის არჩევა: ერთ მონაწილეს შეუძლია პრეტენზიები რამდენადმე შეამციროს. ე.ი. დათმოს მისთვის ნაკლებად მნიშვნელოვანი მოთხოვნები და ხელახლა შეეცადოს შეთანხმების მიღწევას; ერთ მონაწილეს შეუძლია,

ნაკლებად გაითვალისწინოს მეორე მონაწილის პრეტენზიები და სცადოს მისი დარწმუნება მოთხოვნების შეკვეცის საჭიროებაში. მეოთხე ნაბიჯი იქამდე გაგრძელდება, ვიდრე არ იქნება შეთანხმება მიღწეული.

მარკეტინგულ არხებში არსებული კონფლიქტების მოგვარების მიდგომები და სტრატეგიები რამდენადმე განსხვავებულად არის წარმოდგენილი სხვადასხვა სახელმძღვანელოსა თუ ნაშრომებში. რობერტ პალმატიეს, ევგენი სივადასის, ლუის შტერნისა და ადელ ელ-ანსარის წიგნში - მარკეტინგული არხის სტრატეგია ომნიარხული მიდგომა, რომელიც 2020 წელს გამოიცა, მოცემულია კონფლიქტის გადაჭრის შემდეგი მიდგომები:

- ინფორმაციულად ტევადი მექანიზმები;
- გარეშე მხარე;
- ურთიერთობების ნორმების აგება;
- სტიმულების გამოყენება.

არსებობს მექანიზმები, რომლებიც კონფლიქტის თავიდან აცილებას უზრუნველყოფენ ინფორმაციის გაცვლის უფრო ეფექტიანი ხერხების გამოყენებით, თუმცა, ისინი უფრო სარისკო და ძვირადღირებულია. ამ დროს მხარეები რისკევენ ინფორმაციის კონფიდენციალურობის დარღვევით და ემყარებიან ნდობასა და თანამშრომლობას. ამ გზით კონფლიქტი ხდება მართული. ინფორმაციულად ტევად მექანიზმებს მიეკუთვნება კონფლიქტის გადაჭრის ისეთი სტრატეგიები, როგორიცაა თანამშრომელთა (კადრების) გაცვლა და ერთობლივი წევრობა. პირველ შემთხვევაში იგულისხმება არხის ორ ან მეტ დონეს შორის თანამშრომელთა გაცვლა. ამით არხის მონაწილეებს თავიანთი ხედვების ერთმანეთთან გაზიარების შესაძლებლობა ეძლევათ. ერთობლივი წევრობა გულისხმობს მარკეტინგული არხის მონაწილე ორგანიზაციების ერთობლივ წევრობას სავაჭრო ასოციაციებში. ასეთი ურთიერთობები საშუალებას იძლევა სხვადასხვა ორგანიზაციებმა მოაგვარონ დავები და მიიღონ ერთობლივი გადაწყვეტილებები. როცა პარტნიორები თანხმდებიან სავაჭრო ასოციაციების ერთობლივ წევრობაზე, მათ კონფლიქტების შეჩერების ახალი მექანიზმების დამუშავების შესაძლებლობა ეძლევათ.

კონფლიქტის გადაჭრის გარეშე მექანიზმები მოიცავს რამდენიმე სტრატეგიას, რომელთა შორის ყველაზე უფრო გავრცელებულია შუამავლობა და არბიტრაჟი. შუამავლობა ითვალისწინებს მესამე მხარის მიერ დავების დარეგულირებას. ამ მიზნით ის არწმუნებს არხის მონაწილეებს, გააგრძელონ მოლაპარაკებები. შუამავლები ეხმარებიან მხარეებს, აგრეთვე, შეთანხმების წერტილების მიღწევასა და არაწამგებიანი გადაწყვეტილებების წინ წამოწევაში. ისინი მისაღები შეიძლება იმიტომ გახდეს მხარეებისთვის, რომ შუამავლებმა შესთავაზეს. ასე რომ, შუამავლობა ბიზნესგარემოში დიდი მოთხოვნით სარგებლობს. ამას განაპირობებს ის ფაქტი, რომ შუამავალი საშუალებას აძლევს მხარეებს, შეინარჩუნონ სახე, წავიდნენ დათმობაზე, არ გამოავლინონ სისუსტე. რაც მთავარია, მოდავე მხარეები საერთო პროცესს აღიქვამენ სამართლიანად.

არბიტრაჟი მედიაციის ალტერნატივაა. მედიაციის დროს ნეიტრალური მესამე მხარე, ორივე მხარის ინტერესების გათვალისწინებით ცდილობს, კონსესუსს მიაღწიოს. არბიტრაჟის გამოყენების შემთხვევაში კი ორივე მხარე თანხმდება იმაზე, რომ თავიანთი არგუმენტები დამოუკიდებელ არბიტრებთან წარმოადგინოს და მათი წინადადებები მიიღოს. მაშასადამე, არბიტრაჟის დროს მესამე მხარე იღებს გადაწყვეტილებას, მხარეები კი წინასწარ თანხმდებიან იმაზე, რომ შეასრულებენ არბიტრის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებს. არბიტრები ხშირად მუშაობას იწყებენ ფაქტების ოფიციალურად მოსმენით, რაც ბევრად გავს სასამართლო პროცედურას. არბიტრაჟი შეიძლება იყოს იძულებითი ან ნებაყოფლობითი. იძულებითი არბიტრაჟის დროს მხარეები კანონით არიან ვალდებული თავიანთი დავის მოგვარება მიანდონ მესამე პირს, რომლის გადაწყვეტილებაც საბოლოო და სავალდებულოა. ნებაყოფლობითი არბიტრაჟის დროს მხარეები საკუთარი ნებით გადასცემენ მესამე მხარეს თავიანთ დავას. ამ შემთხვევაშიც მესამე მხარის გადაწყვეტილება საბოლოო და სავალდებულოა. უარი გადაწყვეტილების შესრულებაზე ნდობის სერიოზულ დაკარგვას იწვევს.

ზოგიერთი ფირმა პრაქტიკაში ნერგავს შუამავლობისა და არბიტრაჟის თანმიმდევრულობას. ე.ი. ისინი წინასწარ თანხმდებიან, რომ თუ შუამავალი ვერ გადაწყვეტს მათ სადავო საკითხს, ის გადაეცემა არბიტრს. ჩვეულებრივ, არბიტრი იგივე

პირია, რომელიც შუამავალს წარმოადგენს. არბიტრი თავის ფარულ გადაწყვეტილებას ათავსებს დალუქულ კონვერტში. თუ შუამავალმა ვერ შეძლო მხარეების მორიგება, მხარეები ხსნიან კონვერტს, ეცნობიან და ასრულებენ არბიტრის გადაწყვეტილებას.

ურთიერთობების დასარეგულირებლად ნორმები შეიძლება წინასწარ, შეგნებულად, დამუშავდეს. ისინი გამოიყენება კონფლიქტის თავიდან ასაცილებლად ან მოსაცილებლად, როგორც კი მოხდება. დადგენილი ნორმები განსაზღვრავენ, თუ არხის მონაწილეებმა, როგორ უნდა მართონ თავიანთი ურთიერთობები. ასე, მაგალითად, თუ კონტრაქტები ზომიერად არის დამუშავებული, ისინი ამცირებენ „დესტრუქციულ“ კონფლიქტებს, ტოვებენ რა საკმარის სივრცეს კომპრომისული მოლაპარაკებებისთვის. მაგრამ მაინც ქმნიან საფუძველს მონაწილე მხარეების ქცევის დასარეგულირებლად. ამის ნაცვლად, ზედმეტად დაწვრილებით დამუშავებული კონტრაქტები იწვევენ მხარეების ქცევაში სიმტკიცეს და ქმნიან პოტენციურ პრობლემებს ურთიერთობებში.

არხის ურთიერთობების ძლიერი ნორმები განსაკუთრებით ეფექტიანია კონფლიქტების თავიდან ასაცილებლად, რადგან ხელს უშლის მხარეებს, გაზარდონ თავიანთი ინტერესები არხის ხარჯზე. ამასთან, ნორმებით ხდება სხვადასხვა მოთამაშის წახალისება, რომ თავი შეიკავონ მეორე მხარის იძულებისგან და მთელი ძალით შეეცადონ არსებული უთანხმოების გადალახვას.

არხის მონაწილეებს შორის დავების დასარეგულირებლად კარგ შედეგს იძლევა ეკონომიკური სტიმულები. კონფლიქტი შეიძლება მოგვარდეს მათი გამოყენებით, თუ ისინი შესამჩნევია და აერთიანებს კარგი პირობების შექმნის დაპირებას არხის წევრების წახალისებასთან.

როგორც უკვე აღინიშნა, სხვადასხვა სახელმძღვანელოში არხის კონფლიქტების მართვის საკითხები რამდენადმე განსხვავებულად არის განხილული. ფილიპ კოტლერისა და კევინ კელერის მარკეტინგის მენეჯმენტის მე-14 გამოცემაში ყურადღება გამახვილებულია კონფლიქტის მართვის იგივე სტრატეგიებზე, რომლებიც განვიხილეთ და დამტებით კიდევ რამდენიმე სტრატეგიაზე. კონკრეტულად ფილიპ კოტლერი და კევინ კელერი განიხილავენ კონფლიქტების მართვის შემდეგ სტრატეგიებს:

- სტრატეგიული დასაბუთება;

- ორმაგი კონპენსაცია
- საერთო მიზნები;
- თანამშრომელთა გაცვლა;
- ერთობლივი წევრობა;
- კოოპტაცია;
- დიპლომატია, მედიაცია და არბიტრაჟი;
- სამართლებრივი რესურსები.

მათი ნაწილი უკვე დავახასიათეთ. ამიტომ განვმარტავთ მხოლოდ ნაწილს.

სტრატეგიული დასაბუთების სტრატეგია გულისხმობს შემდეგს: ცალკეულ შემთხვევაში არხის მონაწილეებისთვის დამაჯერებელი არგუმენტია ის, რომ ისინი განსხვავებულ სეგმენტებს ემსახურებიან და ერთმანეთის პირდაპირი კონკურენტები არ არიან. ამ მიდგომას შეუძლია, შეამციროს არხის მონაწილეებს შორის პოტენციური დაპირისპირება.

ორმაგი კონპენსაციის სტრატეგია ითვალისწინებს არხის წევრების წახალისებას იმ გაყიდვების გამო, რომლებიც ამ არხის გარეთ ხორციელდება.

საერთო მიზნების სტრატეგია მიუთითებს იმაზე, რომ არხის წევრები შეიძლება შეთანხმდნენ საერთო, ფუნდამენტურ მიზანზე, რომელსაც ერთობლივად უნდა მიაღწიონ. ასეთი მიზნებია, მაგალითად, საბაზრო წილის დონე, პროდუქციის მაღალი ხარისხი, მყიდველის კმაყოფილების მიღწევა. როგორც წესი, არხის მონაწილეები ამას მაშინ მიმართავენ, როცა ხედავენ ეფექტიანი კონკურენტული არხის გამოჩენის საფრთხეს.

კოოპტაციის სტრატეგია გულისხმობს ერთი ორგანიზაციის მცდელობას, მოიპოვოს სხვა ორგანიზაციის ლიდერების მხარდაჭერა იმ მიზნით, რომ მიიწვიონ ის საკონსულტაციო საბჭოში, დირექტორთა საბჭოში და ა. შ.

სამართლებრივი რესურსების სტრატეგიაში მოიაზრება სარჩელის სასამართლოში შეტანა. ეს მაშინ ხდება, როცა კონფლიქტის გადაჭრის ყველა გზა ამოწურავს თავის შესაძლებლობებს.

კონფლიქტის მოგვარების სტრატეგიებს ზოგად ჭრილშიც განიხილავენ. ამ მიმართულებით გამოყოფენ შემდეგ სტრატეგიებს:

- განრიდება;
- შეგუება;
- კონკურენცია;
- კომპრომისი;
- თანამშრომლობა.

განრიდების სტრატეგია გულისხმობს, რომ ადამიანები/ორგანიზაციები გვერდს უვლიან კონფლიქტს. ისინი ხუმრობაში ატარებენ მათ მიმართ განხორციელებულ პირდაპირ თუ ირიბ აგრესიას, ცდილობენ, ყურადღება სხვა რამეზე გადაიტანონ, შეცვალონ თემა ან გაერიდონ კონფლიქტურ სიტუაციას. კონფლიქტების იგნორირება კარგი ხერხია, როდესაც შედეგები წინასწარ არის ცნობილი ან შესაძლებელია იმის წინასწარ განჭვრეტა, რომ შედეგი დაპირისპირებული ორივე მხარისთვის უარყოფითი იქნება. განრიდების სტრატეგიამ შეიძლება განმუხტოს ან დროებით მოაგვაროს კონფლიქტური სიტუაცია, რაც მხარეებს საშუალებას მისცემს, კარგად გაიაზროს არსებული სიტუაცია და იპოვოს ოპტიმალური გამოსავალი. ისინი, იქნებიან ცალკეული ადამიანები თუ მთელი ორგანიზაციები, განრიდების სტრატეგიის გამოყენებით, თავიდან იცილებენ სტრესს, გაღიზიანებას, ნერვიულობას, მაგრამ, მუდმივად მისი გამოყენებით, თავიდან ვერ აიცილებენ იმედგაცრუებას და ჩაკეტილობას.

შეგუების სტრატეგიის გამოყენებით ადამიანები/ორგანიზაციები არ ცდილობენ რაიმეს შეცვლას და ეგუებიან არსებულ რეალობას რაიმეს სანაცვლოდ. ამ დროს რომელიმე მხარე განსაკუთრებით უფრო ხის კონფლიქტის გამწვავებას და პოზიციებს თმობს. ამით პრობლემა არ გვარდება. დათმობა მიმართულია სხვისი ინტერესების დაკმაყოფილებისკენ და მხოლოდ ურთიერთობების შენარჩუნებას გულისხმობს. ამ სტრატეგიის გამოყენებლები აღიარებენ სხვის სიმართლეს და უკანა პლანზე სწევენ საკუთარ ინტერესებს. თუ დათმობის პოზიციას მუდმივად ერთი მხარე მიმართავს, ის ითრგუნება და მსხვერპლად გადაიქცევა.

კონკურენციის სტრატეგიის გამოყენებას მიმართავს ის, ვინც ნაკლებად არის დაინტერესებული ურთიერთობების შენაჩუნებით, ვისთვისაც მთავარი თავისი ინტერესებია. კონკურენცია გულისხმობს მხოლოდ ერთი მხარის ინტერესების დაკმაყოფილებას და ცალმხრივი გადაწყვეტილების მიღებას და გატანას ნებისმიერი საშუალებით. კონკურენციის შედეგი გამარჯვებულის და დამარცხებულის გამოვლენაა, რაც ამწვავებს დაპირისპირებას. ამ შემთხვევაში მხარეები არჩევენს აკეთებენ გამარჯვებასა და დამარცხებას შორის. ამ სტრატეგიის გამოყენების დროს აქტიურად მიმართავენ ძალის დემონსტრირებას. უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ამ გზით კონფლიქტი საბოლოოდ არ გვარდება, რადგან დამარცხებული მხარე ხელსაყრელ შემთხვევაში კვლავ უბრუნდება დავის საგანს.

თუ კონფლიქტში ჩართული ორივე მხარე მზად არის დათმობაზე წასასვლელად, საქმე გვაქვს კომპრომისთან. ამ შემთხვევაში არც ერთი მხარე არ არის მოგების ან წაგების პოზიციაში და საბოლოო შედეგი ორივე მხარიდან ნაწილობრივი დათმობის ხარჯზე მიიღწევა, კომპრომისი ხომ თანამშრომლობასა და კომუნიკაციას ემყარება. კომპრომისი კონფლიქტის მოგვარების პოზიტიური, ეფექტიანი და მისაღები სტრატეგიაა. მიუხედავად აღნიშნულისა, ითვლება, რომ კომპრომისი მხოლოდ დროებით აგვარებს კონფლიქტს და ხანგრძლივ და საბოლოო შედეგზე არ არის გათვლილი. ნებისმიერ შემთხვევაში კომპრომისი საშუალებას აძლევს მხარეებს, ერთმანეთს გააცნონ თავიანთი ინტერესები, გამოყონ საერთო ინტერესები და დასახონ სამოქმედო გეგმები.

თანამშრომლობა საშუალებას აძლევს კონფლიქტში მონაწილე მხარეებს, რომ იმოქმედონ ერთობლივი ძალისხმევით და დააკმაყოფილონ ორივე მხარის ინტერესები. პროცესი წარიმართება გამოცდილების ურთიერთგაზიარებით, უწყვეტი კომუნიკაციით. მხარეები მზად არიან, მტკიცე კონტარგუმენტების წარმოდგენის შემთხვევაში, პოზიცია დათმონ. თანამშრომლობას მიმართავენ მაშინ, როდესაც სურვილი აქვთ, რომ კონსტრუქციული გზით მიაღწიონ შეთანხმებას და შეინარჩუნონ ურთიერთობა. საბოლოოდ, არ ვლინდება გამარჯვებული და დამარცხებული მხარე. შედეგი ურთიერთობების განმტკიცებაა, ხოლო მიღებული გადაწყვეტილებები ხანგრძლივ პერსპექტივაზეა ორიენტირებული. თანამშრომლობა კონფლიქტის მოგვარების

ყველაზე სასურველი, მაგრამ ყველაზე რთული გზაა, რადგან მოითხოვს დიდ დროს და ენერგიას, შრომას, მოლაპარაკებების გამეორებას, შემოქმედებით მიდგომას, ალტერნატივების შესწავლას.

საბოლოო დასკვნის სახით უნდა ითქვას, რომ კონფლიქტები მარკეტინგულ არხში უნდა იმართოს. სპეციალისტები გამოყოფენ კონფლიქტების მართვის ოთხ ეტაპს, რომელიც მარკეტინგული არხის კონფლიქტების მართვის პროცესზეც ვრცელდება. ეს ეტაპებია:

- კონფლიქტის განსაზღვრა;
- კონფლიქტის გადაწყვეტის შესაძლო გზების შესწავლა;
- კონფლიქტის გადაწყვეტის შერჩეული გზის შეფასება;
- კონფლიქტის გადაწყვეტის შერჩეული გზის მიღება ან შეფასება.

ყველაზე მნიშვნელოვანია პირველი ეტაპი. აუცილებელია, რომ ამ ეტაპზე განისაზღვროს, თუ ვის რა მოეთხოვება კონფლიქტში, ვინ რა პასუხისმგებლობა უნდა აიღოს. არ არის სწორი ამ დროს წარსულში დაშვებული შეცდომების გახსენება. მხარეები ორიენტირებულები უნდა იყვნენ აწმყოში არსებულ პრობლემებზე და არა წარსულზე.

მეორე ეტაპზე უნდა შეისწავლონ კონფლიქტის გადაჭრის შესაძლო გზები. უმეტეს შემთხვევაში კონფლიქტის მოგვარება რამდენიმე გზით არის შესაძლებელი. მხარეებს სხვადასხვა ალტერნატივა გააჩნიათ. ამიტომ საჭიროა, მხარეებმა ერთად განიხილონ კონფლიქტის გადაწყვეტის ყველა შესაძლო ვარიანტი. მხარეები უნდა შეეცადონ, თავი აარიდონ მოგება-წაგების სტრატეგიას და ყურადღება კონფლიქტის მოგვარების იმ ვარიანტზე შეაჩერონ, რომელიც ორივე მხარისთვის არის მისაღები და სარგებლის მომტანი.

კონფლიქტის გადაწყვეტის შერჩეული გზა უნდა შეფასდეს. კონფლიქტის მხარეებმა საკუთარ თავს უნდა დაუსვან კითხვები: რამდენად მომგებიანია კონფლიქტის შერჩეული გზა მისთვის? რა შედეგს მოუტანს ეს გზა კონფლიქტის ამ მხარეს? რამდენად შედეგიანი იქნება ეს გზა მეორე მხარისთვის? რა შედეგს მოუტანს კონფლიქტის გადაჭრის შერჩეული გზა მეორე მხარეს? თუ აღმოჩნდება, რომ კონფლიქტის მოსაგვარებლად შერჩეული გზა ორივე მხარისთვის არ იქნება ეფექტიანი,

საჭიროა ფიქრი სხვა შესაძლებლობების გამოძებნაზე. ალტერნატივა ყოველთვის არსებობს.

თუ აღმოჩნდება, რომ კონფლიქტის გადაჭრის შერჩეული გზა ეფექტიანი იქნება ორივე მხარისთვის, კონფლიქტის მოცემული მხარე უნდა შეეცადოს მის მუდმივად გამოყენებას. თუმცა, დროთა განმავლობაში, შეიძლება საჭირო გახდეს გარკვეული სახის შესწორებების შეტანა.

თავი 4. ურთიერთობები არხებში

4.1. ურთიერთობების ხასიათი მარკეტინგულ არხებში

მარკეტინგულ არხებში პარტნიორებს შორის მყარდება გარკვეული ურთიერთობები. პირველ რიგში, უნდა ითქვას ის, რომ მწარმოებელი კომპანიები შუამავლებთან გრძელვადიანი ურთიერთობების დამყარებას ცდილობენ. ისინი ზუსტად განსაზღვრავენ, თუ რა სურს თავისი შუამავლებისგან ბაზრის მოცვის, ინფრასტრუქტურის, მარკეტინგული სისტემის განვითარების, ანგარიშსწორების, ტექნიკური მომსახურებისა და მყიდველების მოზიდვის თვალსაზრისით.

მარკეტინგულ არხებში არსებული ურთიერთობები უნდა იმართოს. ბევრი მწარმოებელი და საცალოდ მოვაჭრე იყენებს მომხმარებელთა ეფექტიანი რეაგირების პრაქტიკას (ECR-efficient consumer response), რომელიც ურთიერთობებს სამი მიმართულებით აწესრიგებს:

- ერთობლივი მარკეტინგული ძალისხმევით სამომხმარებლო მოთხოვნის სტიმულირება და მართვა;
- ერთობლივი ლოგისტიკური ძალისხმევით მიწოდების ოპტიმიზაცია და მართვა;
- საერთო ღონისძიებების მხარდაჭერის, საექსპლოატაციო პრობლემების შემცირებისა და სტანდარტიზაციის გაუმჯობესების მიზნით ერთობლივი საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და ინსტრუმენტების გამოყენება.

ბუნებრივია, შემდეგი კითხვის დასმა: რატომ აქვს ურთიერთობებს მნიშვნელობა მარკეტინგულ არხებში?

მარკეტინგულ არხებში არსებულ ურთიერთობებზე არის დამოკიდებული არხების ფუნქციონირების საბოლოო შედეგები. ნებისმიერ არხში არსებობს სხვადასხვა სახის კონფლიქტები, რომელთა თავიდან აცილება სწორედ ურთიერთობების მოწესრიგებაზე, მათ სწორად მართვაზეა დამოკიდებული.

არხის მართვა არის, ერთი მხრივ, ერთმანეთზე დამოკიდებული, მაგრამ, მეორე მხრივ, დამოუკიდებელი სუბიექტების მოტივაცია და სტიმულირება, მონაწილე მხარეებისთვის მისაღები, მაქსიმალურად მაღალი, შედეგის მისაღწევად. არხში გაერთიანებული ორგანიზაციები ისე უნდა ფუნქციონირებდნენ, რომ თითქოს ერთ საერთო ინტერესს მიყვებიან. ცხადია, მართვა უფრო რთულია მრავალარხიან გარემოში, რადგან ინტერესთა დაპირისპირება უფრო ფართო სივრცეს მოიცავს.

არხებში მყარი ურთიერთობების დამყარებას განაპირობებს მონაწილეთა ვალდებულებები და გულწრფელი მზადყოფნა ურთიერთსასარგებლო საქმიანობის განსახორციელებლად. არხებში ეფექტიანი ურთიერთობების დამყარება არ ითვალისწინებს მხოლოდ ორგანიზაციის სურვილს - გაგრძელდეს ეს ურთიერთობები ხანგრძლივად, საჭიროა, აგრეთვე, ეს ორგანიზაცია ურთიერთობების განვითარებისთვისაც მზად იყოს.

მარკეტინგულ არხებში არსებული კონკურენციის პირობებში ის მწარმოებლები რჩებიან მოგებული, რომლებსაც უფრო მოწესრიგებული განაწილების სისტემა აქვთ. განაწილების სისტემამ უნდა უზრუნველყოს საქონელმომძრაობის ინტენსიურობისა და ხარისხის აუცილებელი დონე. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს დისტრიბუციის ეფექტიანობაზე, არის არხების ორგანიზაციული ფორმა. მასზეა დამოკიდებული არხების მონაწილეებს შორის ურთიერთობების ხასიათი. სადისტრიბუციო არხების ორგანიზაციული ფორმების შერჩევა მნიშვნელოვანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებაა. ამ გადაწყვეტილების გავლენით ყალიბდება ძალაუფლება და სტაბილური პარტნიორული ურთიერთობები არხებში, ვითარდება არხების ქსელური ფორმები, რომლებიც საშუალებას იძლევა, განხორციელდეს დისტრიბუციის მართვა, თავიდან იქნეს აცილებული კონფლიქტები და ამ საფუძველზე მიღწეულ იქნეს სტრატეგიული საბაზრო მიზნები. არხების ტიპოლოგია წარმოდგენას იძლევა არხების სიგრძეზე-ეს არის არხის მონაწილეთა რაოდენობა, რომლებიც იმყოფებიან მწარმოებელსა და მომხმარებელს შორის. ისინი

ასრულებენ მათთვის დამახასიათებელ საბითუმო და საცალო ფუნქციებს და „ახლოვებენ საქონელს“ მომხმარებელთან.

არხის წევრებს შორის არსებული ურთიერთობები მოიცავს კონტრაქტს, ურთიერთკავშირსა და ურთიერთქმედებას. კონტრაქტის დამახასიათებელ ნიშანს წარმოადგენს მხარეებს შორის ურთიერთობებისთვის დროში შეზღუდულობა. კონტრაქტის პროცესში არხის მონაწილე მხარეები ერთმანეთს სხვადასხვა ვალდებულებას აკისრებენ. მრავალჯერადი კონტრაქტების შედეგად არხის მონაწილეებს შორის მყარდება ურთიერთკავშირი, რომლის ხანგრძლივობაც დამოკიდებულია ურთიერთვალდებულებების ფორმებსა და მოცულობაზე. ბოლოს, არხის მხარეებს შორის მყარდება ურთიერთობები, რომლებიც ვლინდება პარტნიორების მიერ ურთიერთქმედების ეფექტიანობის შეფასებაში.

არხის მონაწილეებთან ურთიერთობა იწყება მწარმოებლის აღიარებით, რომ მას შეუძლია, მიიღოს სარგებელი არხის მონაწილეების შეთავაზებებიდან. მწარმოებლები, პირველ რიგში, აფასებენ უკეთესი შედეგების მიღწევას დაბალი დანახარჯებით. თუმცა, მწარმოებლები ყოველთვის ვერ აცნობიერებენ არხის მონაწილეთა ფასეულობას. ზოგიერთ მწარმოებლებს მიაჩნიათ „გააკეთონ ყველაფერი თავიანთი ძალებით“. მათი გაყიდვების ქვედანაყოფმა შეიძლება განიხილოს არხის დამოუკიდებელი მონაწილეები, როგორც მასთან შეჯიბრებაში მყოფი სუბიექტები. მათგან განსხვავებით, იმ მომწოდებლებს, რომლებიც ორიენტირებული არიან გასაღების არხებზე, ესმით და პატივს სცემენ არხის ყოველ დამოუკიდებელ მონაწილეს, მათ ძალისხმევას ეფექტიანი შედეგის მისაღწევად. როგორც კი არხის მონაწილეები აღიარებენ, მწარმოებლები მიისწრაფიან მათთან ურთიერთობის დამყარებისკენ, რომ გაუღვიძონ მათ სურვილი, წარადგინონ ისინი არსებულ ან ახალ ბაზრებში. მომწოდებლების მიერ ურთიერთობების დამყარების (აგების) ვალდებულება, არის ეფექტიანი და საიმედო მიდგომა არხის მონაწილეების მოტივაციისთვის. მწარმოებლები შეიძლება მიისწრაფოდნენ არხის მონაწილეებთან ურთიერთობის დამყარებისკენ მარკეტინგული ძალისხმევის უფრო მეტად კოორდინაციისთვის, რაც საბოლოო მომხმარებლების

უკეთესად მოცვის საშუალებას იძლევა. მწარმოებლებს შეიძლება სურდეთ უფრო მეტი თანამშრომლობა ინფორმაციის გაცვლის კუთხით, რადგან დისტრიბუტორებს შეუძლიათ, დამაღონ საბაზო ინფორმაცია, რომ ხელი შეუშალოს მწარმოებელს, გამოიყენოს ეს ინფორმაცია მოლაპარაკებებში მის წინააღმდეგ. შეიძლება დისტრიბუტორმა ინფორმაცია უფრო მარტივი მიზეზითაც დამაღოს, მაგალითად, დროის მოგების მიზნით. მარკეტინგული არხის წევრები კედელს ჰგვანან მწარმოებლებსა და საბოლოო მომხმარებლებს შორის. მწარმოებლები იმედოვნებენ მომხმარებლების ინფორმირებას კედლის მეშვეობით, დისტრიბუტორებისთვის დახმარების გაწევით. დისტრიბუტორები, როგორც წესი, უფრო თავისუფლად სცვლიან ინფორმაციას მომწოდებლებთან, თუ ისინი მათზე დამოკიდებულები არიან, ვიდრე პირიქით, მაშინაც, როცა ორივე მხარეს ურთიერთობებში ჩადებული აქვს კონკრეტულ გარიგებებთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი ინვესტიციები.

მჭიდრო ურთიერთობები მარკეტინგულ არხებში ხელს უწყობს ძალთა დაბალანსებას და უზრუნველყოფს ბაზრებზე თანმიმდევრულ წვდომას. გრძელვადიან პერსპექტივაში მწარმოებელი კომპანია მიისწრაფის დაბრკოლებები შეუქმნას ახალ კონკურენტებს ბაზარზე შესვლის მცდელობის პროცესში. ერთ-ერთი ყველაზე საუკეთესო დაბრკოლება ამ მიმართულებით არის კარგი სადისტრიბუციო ქსელი, რომლის შექმნა ურთიერთობების დამყარებასა და მათ სწორად მართვაზე დამოკიდებული. ურთიერთობები მარკეტინგულ არხებში მაშინ იქნება ეფექტიანი, თუ ის დაემყარება ნდობას, კომუნიკაცია განხორციელდება გარკვეული სიხშირით, იქნება სათანადო ხარისხის და შესრულდება ურთიერთობების სამართავად დაწესებული ნორმები. ამრიგად, ნდობა და კომუნიკაციის დონე, სადისტრიბუციო არხებში პარტნიორული ურთიერთობების დამყარებისა და განვითარების, მნიშვნელოვან ელემენტებს წარმოადგენს.

4.2. არხების მიმართ ერთგულების

ფორმირება

მარკეტინგული არხის მონაწილეს, რომელსაც სურს ურთიერთობებში ვალდებულების გრძნობის გაძლიერება, უნდა ჰქონდეს იმის მოლოდინი, რომ პოტენციური პარტნიორები ბიზნესს განახორციელებენ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. მაგრამ, უწყვეტობა ურთიერთობებში არასოდეს არ უნდა ჩაითვალოს თავისთავად განხორციელებად პროცესად. არხის მონაწილეებმა იციან, რომ მათ შეცვლიან, თუ მათი მუშაობა არ მოეწონებათ. გარემოში, სადაც, არხის მონაწილისთვის უარის თქმის შემთხვევაში, სამართლებრივი ბარიერები არ არის მაღალი, მონაწილეები შიშობენ, რომ მათ შეცვლიან იმ შემთხვევაშიც, თუ დამაკმაყოფილებლად იმუშავენ. მაგალითად, ხელმძღვანელები ხშირად მოიზიდავენ ხოლმე აგენტებს ან სავაჭრო შუამავლებს მეორადი პროდუქტების ბაზრისთვის წარსადგენად ან იმ ბაზრებზე შესაღწევად, რომელთაც ისინი სთვლიან პერიფერიულად. თუ არხის დაქვემდებარებულმა მონაწილემ მიაღწია წარმატებას ბიზნესში, უნდა იფიქროს, რომ მწარმოებელმა შეიძლება გადახედოს შეთანხმების პირობებს, რათა მიითვისოს ზოგიერთი მოულოდნელი სარგებელი.

ურთიერთობების უწყვეტად განხორციელების მოლოდინი იზრდება, თუ არხის წევრებს შორის არსებობს:

- ნდობა;
- ორმხრივი კომუნიკაცია;
- პატიოსანი ადამიანის რეპუტაცია;
- გრძელვადიანი, სტაბილური ურთიერთობები;
- დაბალანსებული ძალა;
- კომბინირებული ტარიფები.

თუ არხის დაქვემდებარებული მონაწილეები იმედოვნებენ ბიზნესის განხორციელებას პრინციპალის სახელით, ისინი, სავარაუდოდ, ენდობიან მწარმოებელს და სიამოვნებას მიიღებენ მასთან ორმხრივი ურთიერთობებით, მათ შორის იდეების

აქტიური გაცვლით. ხშირი, გულწრფელი და ორმხრივი დაპირებები წარმოადგენს აუცილებელ პირობას არხებში ჯანსაღი ურთიერთობების ჩამოსაყალიბებლად.

დაქვემდებარებული არხის წევრებიც ელოდებიან უწყვეტ ურთიერთობებს, როცა მათ პარტნიორებს-მწარმოებლებს აქვთ არხის სხვა მონაწილეებთან სამართლიანი ურთიერთობების დამყარების რეპუტაცია, აგრეთვე მაშინაც, როცა თვითონაც უკვე რამდენიმე ხანია ურთიერთკავშირში არიან პარტნიორებთან-მწარმოებლებთან. მაგრამ, არხების გრძელვადიან, ერთი შეხედვით სტაბილურ, ურთიერთობებში შეიძლება იმალებოდეს პრობლემები. კერძოდ, არხებში არსებულ ძველ ურთიერთობებში კომუნიკაციის დონე ზოგჯერ ძალიან დაბალია. ძველი ურთიერთობები არხებში ხშირად უფრო ძლიერად გამოიყურება, ვიდრე სინამდვილეშია. კომუნიკაციის ნაკლებობა ძირს უთხრის ნდობას, რომელიც გაჩნდა ამ ძველ, სტაბილურ ურთიერთობებში.

უწყვეტობის დონე უფრო მაღალია, როცა ურთიერთობებში ძალები დაბალანსებულია. დაუბალანსებელი ძალა აშინებს უფრო სუსტ მხარეს, რომ ექსპლოატაციას გაუწევნ. ის დიდი ალბათობით დაიწყებს დეზერტირობას. იცის რა ეს, უფრო ძლიერი მხარის თვალში უფასურდება მომავალი ურთიერთობების პოტენციალი. ძლიერი მხარე ელოდება, რომ სუსტი მხარე წავა ან საერთოდ გავა ბიზნესიდან. მაგრამ, დაბალანსებული ძალაც არ უზრუნველყოფს ყოველთვის ხანგრძლივ ურთიერთობებს არხების მონაწილეებს შორის.

დაბოლოს, ურთიერთობაში მონაწილე მხარეების ფსონიც თამაშობს გარკვეულ როლს ურთიერთობების გახანგრძლივებაში: რაც უფრო მეტს იღებენ მხარეები ურთიერთობებიდან, მით უფრო მეტად ელოდებიან ისინი, რომ ურთიერთობები გაგრძელდება. ურთიერთობების დასრულებით შეიძლება მხარეებმა ძალიან ბევრი დაკარგონ, ამიტომ ისინი დაინტერესებული არიან და არ დაუშვებენ ურთიერთობების კაპრიზების გამო დასრულებას.

პარტნიორების რწმენა, რომ მათ ურთიერთობებს აქვთ მომავალი, წარმოადგენს ვალდებულების მინიმალურ პირობას. მაგრამ, ნამდვილი, გრძელვადიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბებისთვის მოითხოვება, რომ ყოველ მხარეს სჯეროდეს

ვალდებულებების შესრულების მეორე მხარის მხრიდან. ძლიერი, ხანგრძლივი ურთიერთობების არსებობისთვის აუცილებელია მონაწილე მხარეების მხრიდან ვალდებულებების არსებობა და მათი შესრულების უზრუნველყოფა. ურთიერთობებში ყოველი მხარე აკეთებს თავის გათვლებს. რატომ აიღებს ერთი მხარე თავის თავზე გარკვეულ ვალდებულებებს, თუ ის არ ჩათვლის, რომ მეორე მხარეც (მისი პარტნიორი) ერთგულია არსებული ურთიერთობების და მზად არის თავის თავზე აიღოს ვალდებულებები? მიუხედავად ამისა, მონაცემების უმეტესობა მოწმობს, რომ ეს სტრატეგია იშვიათად მუშაობს. მარკეტინგული არხების მონაწილეებმა, ჩვეულებრივ, კარგად იციან ერთმანეთის ვალდებულებების ნამდვილი დონე. გამომდინარე აღნიშნულიდან, ისინი ფრთხილად აყალიბებენ საკუთარ დამოკიდებულებას იმის მიხედვით, თუ რას ფიქრობენ მეორე მხარის ვალდებულებებზე.

განვიხილოთ ასეთი მაგალითი. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ დისტრიბუტორი, რომელსაც საქმე აქვს მომწოდებელთან. თქვენ აფასებთ მომწოდებლის ვალდებულებებს თქვენ მიმართ, წარსულში მისი ქცევის საფუძველზე. დაინტერესებული მხარე (მწარმოებელი, დისტრიბუტორი ან არხის სხვა მონაწილე) განიხილავს ურთიერთობებს როგორც გრძელვადიანს. მისი შეხედულებები გამოვლინდება პარტნიორების მიმართ გაკეთებულ განცხადებებში:

- ჩვენ მზად ვართ ურთიერთობების განვითარებისთვის;
- ჩვენ მოთმინებით ვეკიდებით მათ შეცდომებს, მათ შორის იმ შეცდომებსაც, რომლებსაც ჩვენთვის უსიამოვნება მოაქვს;
- ჩვენ საკმარის დროს ვატარებთ მათ ხალხთან, რომ გადავჭრათ პრობლემები და მოვაგვაროთ გაუგებრობები;
- ჩვენ მზად ვართ გრძელვადიანი ინვესტიციების განსახორციელებლად და შემდეგ უკუგების მიღების დასალოდინებლად;
- ჩვენ გვაქვს ლოიალურობის ძლიერი გრძნობა მათ მიმართ და თუ სხვა ორგანიზაცია შემოგვთავაზებს რაიმე უკეთესს, ჩვენ არ მივატოვებთ ამ ორგანიზაციას.

ნათელია, რომ ეს განცხადებები არ ასახავენ ორი ორგანიზაციის ჩვეულებრივ სამუშაო პროცედურებს. მოვალეობები უფრო მეტია, ვიდრე მიმდინარე გულწრფელი ურთიერთობები. ეს მოითხოვს ხვალინდელი დღის მიმართ ნდობას და პარტნიორში ინვესტიციების განხორციელებისთვის მზადყოფნას, სხვა შესაძლებლობების ხარჯზე.

მომწოდებლის დამოკიდებულება განსაზღვრავს, თუ რას უნდა მოელოდნენ მისგან არხის მონაწილეები. მომწოდებლის მოსალოდნელმა ქმედებამ შეიძლება მიიღოს შერჩევითობის ფორმა. შერჩევითობის მაღალი დონე მომწოდებლის მხრიდან არხის მონაწილეს აძლევს შესაძლებლობას, დაიცვას თავი კონკურენტებისგან, რომლებსაც შეუძლიათ, გაყიდონ იგივე სავაჭრო მარკა. მაღალი დონის შერჩევითობის დროს, რომელსაც ავლენენ მომწოდებლები ბაზრის მოცვისას, არხის მონაწილე, სავარაუდოდ, დაიჯერებს, რომ მომწოდებელი ნამდვილად განწყობილია მოცემულ მონაწილესთან საქმიანი პარტნიორობისთვის. თუ არხის მონაწილე მიიღებს განსაკუთრებულ უფლებას ტერიტორიაზე, ის ჩათვლის, რომ მომწოდებელი ძალიან ერთგულია მისი და პირიქით, თუ ყველა კონკურენტი იგივე ბაზაზე გაყიდის ამ ბრენდს, არხის მონაწილე არავითარ ვალდებულებას არ იგრძნობს მომწოდებლის მხრიდან.

საკითხი კიდევ უფრო რთულდება, როცა მომწოდებელი იწყებს პირდაპირ გაყიდვებს და ხდება არხის მონაწილის პირდაპირი კონკურენტი. ეს ზოგჯერ იმის გამო ხდება, რომ ზოგიერთ კლიენტს საქმე აქვს უშუალოდ მომწოდებელთან. ამ შემთხვევაში მომწოდებლის გაყიდვები არხის მონაწილეს არ ართმევს ბიზნესს ან შეიძლება ის გაათავისუფლოს კიდევ ზოგიერთი ვალდებულებისგან, რომელიც არ შეასრულა. ზოგიერთი მომწოდებელი შეიძლება შეეცადოს, შენიღბოს პირდაპირი გაყიდვები. მაგრამ, ეს არ არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი. მთავარია არხის მონაწილის აღქმა, რომ მწარმოებელი პირდაპირ გაყიდვებს ახორციელებს სამართლიანად და არა სიხარბის გამო- ჰპარავს მას ბიზნესს, რომელიც შეეძლო განეხორციელებინა.

4.3. სანდო არხების შექმნა

მარკეტინგულ არხებში ხანგრძლივი ურთიერთობების დამყარების ერთ-ერთი ელემენტი ნდობაა. გარკვეულწილად, ნდობა არხის მიმართ იქმნება არსებული ურთიერთობებით. მაგრამ, ნდობა, უნდა ითქვას, რომ რთული ცნებაა. ნდობა არის მხარეებს შორის ყოველდღიური ურთიერთქმედებების ფუნქცია. ურთიერთქმედებებიდან ბევრი იმყოფება უმაღლესი ხელმძღვანელობის კონტროლის გარეთ. ამიტომ უნდა დაისვას კითხვა იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა გამოვიყენოთ ნდობის ფუნქცია არხში ხანგრძლივი ურთიერთობების დასამყარებლად?

ნდობა არის ემოცია შიშის, სიხარულის, მოლოდინის, გაკვირვების, სევდის და ა.შ. მსგავსად. ნებისმიერი ემოციის ფუნქცია არის ადამიანისთვის ისეთი ქმედებისკენ წაბიძგება, რომელიც მისი სასარგებლო იქნება და ხელს შეუწყობს გარემოში ადაპტაციას. მაშასადამე, ნდობაც ემსახურება გარემოში ადაპტაციას. ნდობის ემოციის გარეშე ადამიანების თანამშრომლობა, მათ შორის ინტერპერსონალური კავშირები წარმოუდგენელია. ნდობის ემოცია უდევს საუბვლად მარკეტინგულ არხებში მხარეების თანამშრომლობას. ისინი მაშინ ამყარებენ ერთმანეთთან ურთიერთობებს და ხდებიან პარტნიორები, როცა სწამთ ერთმანეთის შესაძლებლობებისა და პატიოსნების. ამასთან, უნდა ითქვას, რომ ბიზნესში პარტნიორობა, ძირითადად, გაცნობიერებულ ნდობას ემყარება. ეს იმას ნიშნავს, რომ არხის წევრები რაციონალურად აზროვნებენ და ისე იღებენ გადაწყვეტილებას მეორე მხარისთვის ნდობის თაობაზე.

ნდობის ემოცია მიუთითებს იმაზე, რომ ერთ მხარეს მეორე მხარის პატიოსნების სჯერა. ე.ი. ის ფიქრობს, რომ მეორე მხარე შეასრულებს თავის სიტყვას, მოვალეობებს და არის გულწრფელი. მხარეში, როგორც კეთილის მსურველში, იგულისხმება რწმენა იმისა, რომ ის გულწრფელად არის დაინტერესებული ორმხრივი სარგებლის მიღებაში და არ მანიპულირებს მთელი სარგებლის მისათვისებლად. ფაქტობრივი მონაცემები უჩვენებენ, რომ მარკეტინგულ არხებში ურთიერთობები პატიოსნებისა და კეთილგანწყობის ატმოსფეროში არსებობს. იქ, სადაც ერთი არ არის, არ არის მეორეც. ენდო არხის მონაწილეს, ნიშნავს გჯეროდეს მისი პატიოსნების და ორივე მხარის

კეთილდღეობაზე ზრუნვის. არ ენდო არხის მონაწილეს, ნიშნავს იმას, რომ გეშინია მოტყუებისა და ექსპლოატაციის.

მყარი ურთიერთობები მოითხოვს ურთიერთვალდებულებების არსებობას, ვალდებულებები კი ნდობის გარეშე არ წარმოიქმნება. ცხადია, რომ შეცდომა იქნება დახარჯო რესურსები, შეწირო შესაძლებლობები და მომავალი პარტიას, რომლის მიზანი ექსპლოატაცია და ღალატია.

ნდობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს არხებს შორის კავშირის დამყარებასა და ერთმანეთის მხარდაჭერაში. მაგრამ, არხის მიმართ უნდობლობაც არსებობს, რაც ხელს უშლის ურთიერთობების დამყარებასა და განვითარებას. არხის მიმართ უნდობლობა დიდხანს არ უნდა გაგრძელდეს. ის უნდა გადაწყდეს ან არხი განაწყენდება. ერთგული ურთიერთობები ნდობის მაღალ დონეს განაპირობებს.

ნდობაზე დიდ გავლენას ახდენს მხარეების ეკონომიკური კმაყოფილება. ის ფუნდამენტურ როლს თამაშობს ნდობის შექმნასა და მხარდაჭერაში, რაც აუცილებელია ერთგული ურთიერთობების არსებობისთვის. ეკონომიკურ კმაყოფილებაში იგულისხმება დადებითი, ეფექტიანი რეაქცია ეკონომიკურ სარგებელზე, რომელიც არხებში ურთიერთობების დამყარებისას წარმოიქმნება. ეკონომიკური დაჯილდოების უმაღლესი დონე არის ფინანსური, რომელიც აღიქმება როგორც ემოციური მდგომარეობა და არა როგორც სარგებლიანობა. რატომ არ არის საუბარი პირდაპირ ფულზე? მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ არხის მონაწილეები პირდაპირ მიღებულ ფულს არ იყენებენ შედარებისთვის, რადგან ძნელია ზუსტი ბუღალტრული შეფასება მისცე საქმიანობის ბევრ შედეგს (მაგალითად, ბაზრის უფრო მაღალი წილი, მაღაზიის მონახულების რაოდენობის გაზრდა). თუ შეფასება მაინც უნდა განხორციელდეს, არ შეიძლება ორგანიზაციები პირდაპირ შევადაროთ ერთმანეთს მიღებული ფულადი შემოსავლის მიხედვით: 100 000 ევროს ოდენობის მოგების მიღება არხის ერთი მონაწილესთვის შეიძლება ამაღელვებელი აღმოჩნდეს, სხვა მონაწილეებს კი იმედი გაუცრუოს.

უფრო მეტიც, არხის მონაწილეები არ რეაგირებენ შედეგებზე, რომლებიც ნათლად ჩანს. ისინი რეაგირებენ იმაზე, თუ ეს შედეგები როგორ ედრება იმ რამდენიმე

საბაზო მაჩვენებელს, რომელიც მათ მიაჩნიათ მნიშვნელოვნად ან რომელთაც მოელოდნენ და მიაჩნიათ სამართლიანად. რაც მეტად გადაამეტებს უკუგება არხის მონაწილის მიერ „ეტალონად აღებულ ფასეულობას“, მით მაღალია ალბათობა იმისა, რომ ის დაკმაყოფილდება. თუ იქნება შემოსავლიანობის ნამეტი, არხის მონაწილეს შეუძლია ივარაუდოს, რომ არხს შეუძლია და მომავალშიც მოიტანს მაღალ შემოსავალს.

ბუნებრივია, რომ ეკონომიკური კმაყოფილება და არა ეკონომიკური შედეგები ზრდის ნდობას არხის მიმართ. ეკონომიკური კმაყოფილება იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ ბევრი ფირმა თანხმდება, გააკეთოს სარისკო საერთო ინვესტიციები არხის მონაწილეებში. ეს ინვესტიციები ქმნიან დაუცველობის სიტუაციას, რადგან ისინი აძლევენ მიმღებს შესაძლებლობას ინვესტირებული აქტივები გამოიყენონ კონკურენტების სამსახურში. ფირმებს, რომლებიც მიდიან ასეთ რისკზე, ხშირად უფრო მეტი ვალდებულებები ეკისრებათ განსაკუთრებით მაშინ, როცა ისინი წარმოადგენენ ლიდერებს და ფიქრობენ ერთ პაკეტში გააერთიანონ საერთო და იდიოსინკრეტული აქტივები. როგორც ჩანს, გამოიკვეთა წრიული ლოგიკური კავშირი. ორგანიზაციები აგებენ არხების ხანგრძლივ ურთიერთობებს გარკვეული შედეგების მისაღწევად და ეკონომიკური კმაყოფილების ასამაღლებლად. ეკონომიკური კმაყოფილება ზრდის ნდობას და, ბუნებრივია, ხელს უწყობს ურთიერთობების აგებას (დამყარებას). ასე რომ, არსებული ეკონომიკური მაჩვენებლები მიზეზია ან შედეგი-ერთიც არის და მეორეც. რაც უკეთესად მუშაობს პარტნიორობა არხის ფინანსურ ურთიერთობებში, მით მეტად კმაყოფილდებიან მხარეები და მით მეტად ენდობიან ისინი არსებულ ურთიერთობებს. ეს ნდობა ამაგრებს მხარეების ვალდებულებებს, რის საბოლოო შედეგიც კმაყოფილების დონის გაზრდაა.

მაგრამ სიტუაცია შეიძლება რთული იყოს, რადგანაც არხის მონაწილეებს უნდათ ჰქონდეთ კარგი შედეგები, რომ დაამყარონ ურთიერთობები. თუმცა, მათ უნდა ჰქონდეთ ურთიერთობები, რომ მიიღონ კარგი შედეგები. ეს პროცესი სადღაც უნდა დაიწყოს. კითხვა მდგომარეობს შემდეგში: სად? როგორ უნდა დამყარდეს ურთიერთობები, თუ არ არსებობს ეკონომიკური მაჩვენებლები ნდობის მოსაპოვებლად?

არსებობს მტკიცებულებები, რომ ნდობა განპირობებულია არა მხოლოდ ეკონომიკური, არამედ არაეკონომიკური ხასიათის ფაქტორებითაც. არაეკონომიკურ ფაქტორებს შორის ბევრი არის წმინდა პიროვნებათშორისი ხასიათის. მაგრამ, ისინი გამოიყენება ორგანიზაციათშორის დონეზეც, როცა ურთიერთობები მყარდება არხის ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანებს შორის ყოველდღიურად. ზოგიერთ არაშორსმხედველ არხში ამ ტიპის ფაქტორებით წარმოქმნილ პოზიტიურ განწყობას უარყოფენ როგორც „სასიამოვნოს, მაგრამ არააუცილებელს“ ან შესაძლებელია, აგრეთვე, როგორც არაგონივრულს ან არასაკმარისად „საქმიანს“. კვლევები ახდენს იმის დემონსტრირებას, რომ არაეკონომიკური კმაყოფილება მჭიდროდ არის დაკავშირებული ნდობასთან, რომელსაც აქვს გადაწყვეტი მნიშვნელობა ფინანსურად სასურველი ურთიერთობების დასამყარებლად.

რას უკავშირდება არაეკონომიკური კმაყოფილება? გამოყოფენ ორი ძალის არარსებობას, კერძოდ: დისფუნქციური კონფლიქტის არარსებობა ან გაჭიანურებული, გადაუწყვეტელი, ინტენსიური ძალების არარსებობა ძირითად საკითხებზე; მეორე მხრიდან იძულების არარსებობა.

არხის მონაწილე, რომელიც განიცდის ზეწოლას, მუქარას, ანგარიშსწორებას პარტნიორის მხრიდან, პოზიტიური განწყობა სწრაფად უმცირდება მაშინაც კი, თუ ურთიერთობები ვითარდება იმ მიმართულებით, რომელსაც ამჯობინებს არხის მონაწილე. პირიქით, თუ გავლენის არაძალადობრივი სტრატეგიები, როგორიცაა ინფორმაციის გაცვლა, დახმარების შეთავაზება და მოთხოვნები, ლიბერალურად გამოიყენება, ეფექტიანად იზრდება არაეკონომიკური კმაყოფილება. ეს მეთოდები ეხმარება კონფლიქტის გადაწყვეტას აშკარა აკვიატებულობის გარეშე. პარტნიორებზე გავლენის მოხდენის მცდელობით ძალდატანების გარეშე, ორგანიზაციები ქმნიან კეთილი და პასუხისმგებლობის მქონე პირის შთაბეჭდილებას.

არაეკონომიკური კმაყოფილება დაკავშირებულია, აგრეთვე, სამართლიანობის ორი მიმართულებით აღქმასთან:

- პროცედურული სამართლიანობა ან ყოველდღიურად სამართლიანი ურთიერთობის განცდა, დამოუკიდებლად დაჯილდოებისა;

- განაწილებითი სამართლიანობა ან მოგების მიღება.

განაწილებითი და პროცედურული სამართლიანობა აძლიერებს არაეკონომიკურ კმაყოფილებას.

ბევრი ორგანიზაცია მიისწრაფის, გამოიყენოს ის, რაც უკვე აქვს. თუ მხარეებს ადრე ჰქონდათ სოციალური და ეკონომიკური კავშირები, ისინი შეუფასებელ აქტივებს ფლობენ სოციალური კაპიტალის სახით. ისინი მიისწრაფიან, გამოიყენონ ის და განავითარონ თავიანთი კავშირები შემდგომ. ძველი ანდაზა ამბობს, რომ სიახლოვე წარმოშობს ნდობას. ორგანიზაციების უმეტესობისთვის შედარებით უფრო უსაფრთხოა ბიზნესის წარმოება მათთვის ცნობილ ფირმებთან. თუ დასჭირდათ თავიანთი ქსელის გაფართოება ისინი უკავშირდებიან მათთვის ნაცნობ ფირმებს.

მაგრამ, ბუნებრივია, ორგანიზაციებს ყოველთვის არ აქვთ შესაძლებლობა, იმუშაონ მათთვის ნაცნობ ორგანიზაციებთან და სოციალური კაპიტალი არ არის აუცილებელი, რომ დაკავშირებული იყოს ფირმის სიდიდესთან ან მომგებიანობასთან. ზოგჯერ საუკეთესო პარტნიორია პატარა ანგარიში, რომელსაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ფირმის მომავლისთვის. ამდენად, ფირმები იყენებენ დაწვრილებით მოფიქრებულ კვალიფიციურ სტრატეგიებს, რათა გაარკვიონ პოტენციური პარტნიორის შესახებ ინფორმაცია, ვიდრე მასთან საქმეს დაიჭერენ. ამასთან, არსებობს ფირმები, რომლებიც არ იყენებენ შემოწმების მეთოდს და ენდობიან თავიანთ შთაბეჭდილებას პარტნიორის შერჩევისას.

4.4. არხების ურთიერთობების ხუთი ფაზა

ურთიერთობები მარკეტინგულ არხებში ცოცხალ არსებას ჰგავს. ისინი გადის თავის ბიოლოგიურ სასიცოცხლო ციკლს, განსაზღვრული ფაზების სახით. ავიღოთ ჰიპოთეზური მომწოდებელი Omega Industries და ჰიპოთეზური დისტრიბუტორი Anney Ltd. ამ ორ ორგანიზაციას შეუძლია მარკეტინგული არხის ფორმირება რიგი

გარიგებებით, რომელთაგან თითოეული ფასდება ღირსებების შესაბამისად. ყოველი მხარე მზად არის შეწყვიტოს ან შეამციროს თავისი საქმიანი ოპერაციები. დისკრეტული გარიგებების ეს სერია წარმოადგენს მარკეტინგულ არხებს, მაგრამ არა ახლო ურთიერთობებს. მუდმივი მიზანმიმართული ურთიერთობების განვითარებისთვის არხმაც უნდა გაიაროს განვითარების გარკვეული ფაზები. მათ მიეკუთვნება:

- გაცნობიერება;
- კვლევა;
- გაფართოება;
- ვალდებულება;
- უარი დაშლაზე.

პირველი ფაზა: გაცნობიერება. Omega Industries-სთვის ცნობილია, რომ სადისტრიბუციო კომპანია Annecy Ltd წარმოადგენს შესაძლო პარტნიორს პროდუქციის გასაღებაში. მაგრამ, არც ერთ მხარეს არ აქვს ერთმანეთთან არანაირი კონტაქტი დამყარებული ბიზნესის განვითარების შესაძლებლობების განსაზღვრის ან საქმიანი ურთიერთობების განვითარებისა და უფრო ძლიერ და უწყვეტ ურთიერთობად გარდაქმნისთვის.

მეორე ფაზა: კვლევა. Omega Industries და Annecy Ltd სწავლობენ არსებულ ურთიერთობებს. უფრო მეტად სავარაუდოა, რომ ისინი შეამოწმებენ ერთმანეთს საცდელი (შესაფასებელი) პერიოდის მანძილზე. ეს პერიოდი შეიძლება იყოს ხანგრძლივი. ყოველი მხარე დანახარჯებისა და მისაღები სარგებლის პროგნოზს აკეთებს. ამ ეტაპის აღწერისა და შესწავლის შემდეგ ფირმების მენეჯერებს შეუძლიათ, გააკეთონ ასეთი კომენტარი: არ შეიძლება სრულფასოვანი ურთიერთობების დაწყება. ურთიერთობები თანდათანობით უნდა განვითარდეს. თუ ორივე მოთამაშის გაანგარიშებით მიაღწევენ შედეგებს, რომლებიც ბევრს ჰპირდება, ისინი მონაწილეობენ მოლაპარაკებებში და იძლევიან დაპირებებს. ამასთან, მხარეები იწყებენ ნორმების ფორმირებას, ე.ი. ქცევის მოსალოდნელი მოდელების შექმნას. ამ ეტაპზე მონაწილე მხარეების ქცევა არსებით გავლენას ახდენს ურთიერთობების შენარჩუნებაზე მომავალში. ასეთი ურთიერთობები შეიძლება დაჩქარდეს, თუ ორივე მხარე გააკეთებს

იდოსინკრატულ ინვესტიციებს. გარდა ამისა, ორივე პარტნიორის მიერ თავიანთი ძალების გამოყენება განსაზღვრავს, სურთ თუ არა მხარეებს ურთიერთობების განვითარება.

მესამე ფაზა: გაფართოება. ამ ეტაპზე ურთიერთობები მიზანმიმართულად იზრდება. ეს არის ურთიერთობების სასიცოცხლო ციკლის ზრდის ეტაპი. ამ ეტაპზე მონაწილე მხარეები იღებენ დიდ სარგებელს, არიან მაღალ დონეზე მოტივირებულები და ანვითარებენ ურთიერთობებს. თუ ხელმძღვანელობა შეძლებს იმის გარანტიის მიცემას, რომ სარგებელი სამართლიანად განაწილდება, ნდობა ამაღლდება სპირალის მსგავსად, ურთიერთდამოკიდებულება კი გაიზრდება. ამ ეტაპზე მხარეების მორალური სულისკვეთება მაღალია, რამაც უზიდა Omega Industries-სა და Annecy Ltd-ს ჩათვალათ, რომ მათ აქვთ საერთო მიზნები და ითანამშრომლებენ ერთმანეთთან.

მეოთხე ფაზა: ვალდებულება. ამ ეტაპზე ურთიერთობები ადვილად ამოსაცნობი და სტაბილურია. მას ახასიათებს ინვესტიციები, მხარეთა ურთიერთდამოკიდებულება და მკაცრი ნორმები. არამატერიალური ფაქტორები ნაკლებად მნიშვნელოვანია (მაგალითად მიზნების სავარაუდო შესაბამისობა) მარტო იმიტომ, რომ პარტნიორობა შეიძლება დაემყაროს მდიდარ ინფრასტრუქტურას. Omega Industries და Annecy Ltd მეტ საშუალებებს სდებენ იმ ურთიერთობების შესანარჩუნებლად, რომლებსაც მიაღწიეს. არც ერთი მხარე არ არის ღია სხვა ფორმებისთვის შეთავაზების გასაკეთებლად. ისინი ამჯობინებენ, რომ ერთმანეთთან ჰქონდეთ საქმე. მათ შეუძლიათ თქვან, რომ სისტემატურად რაღაცას სცვლიან ერთობლივი ბიზნესის გასაუმჯობესებლად, განახორციელებენ ახალი პროცესების ტესტირებას, ახალი იდეების ექსპერიმენტს, დანახარჯები აქვთ, მაგრამ მზად არიან მათ ასანაზღაურებლად და ა.შ.

მეხუთე ფაზა: უარი დაშლაზე. როცა ურთიერთობები იწყებს კვდომას, Omega Industries და Annecy Ltd სწყვეტენ მჭიდრო პარტნიორობას. მათ შეუძლიათ, აღადგინონ ძველი გარიგებები, თუმცა, სავარაუდოდ, საერთოდ შეწყვეტენ ბიზნესს. დაშლას, ჩვეულებრივ, თან ახლავს გაღიზიანება მას შემდეგ, რაც ის ინიცირებული იქნა ერთი მხარის მიერ, რომელიც უკმაყოფილო იყო შეთანხმებით. გაღიზიანებული მეორე

მხარე დაუდევარი, დამანგრეველი ან დესტრუქციული ქცევით პასუხობს და რეცესია სწრაფად იძენს იმპულსს.

დაცემა და დაშლა შეიძლება, აგრეთვე, მოხდეს მაშინ, როცა ერთ-ერთი მხარე ურთიერთობებს იღებს როგორც საჭიროს და არ მუშაობს მის შესანარჩუნებლად. შეიძლება ერთ-ერთმა მხარემ საბოტაჟი გაუწიოს ურთიერთობებს, რომ გათავისუფლდეს და გადავიდეს სხვა შესაძლებლობებზე. დაცემა, შეიძლება დაემსგავსოს სიმსივნის გახანგრძლივებულ პროცესს, შეუმჩნეველს მხარეებისთვის მანამ, სანამ პროცესი ძალიან შორს არ წავა.

ურთიერთობების ფაზები უნდა იმართოს. აღნიშნული ხუთი ფაზის განვითარების (ურთიერთობების სასიცოცხლო ციკლის) კონცეფციის ერთ-ერთი შედეგი მდგომარეობს იმაში, რომ ურთიერთობების სწრაფად და ნულიდან აგება ძნელია. ურთიერთობების დამყარება მოითხოვს დროს, განსაკუთრებით მაშინ, თუ მიზნობრივი პარტნიორები მიმდინარე პერიოდში ერთობლივ ბიზნესს არ ეწევიან. ამასთან, ურთიერთობების განვითარება იშვიათად არის ისეთი წრფივი, მოწესრიგებული და თანმიმდევრული, როგორც ამას ვარაუდობს ურთიერთობების სასიცოცხლო ციკლის კონცეფცია.

ყოველდღიური ურთიერთობები წარმოადგენს ეპიზოდების ან კრიტიკული ინიციატივების სერიას, რომლებიც ეხმარება მოთამაშეებს საერთო მიზნის განსაზღვრაში, ურთიერთობების საზღვრების დადგენაში, ფასეულობის შექმნასა და ურთიერთობებიდან თავიანთი უკუგების შეფასებაში. ფირმებს, თავიანთი განმეორებადი ურთიერთქმედების წყალობით, შეუძლიათ გარიგებების სერიიდან ურთიერთობები ნამდვილ პარტნიორობად გადააქციონ.

მაგრამ, ურთიერთობების განვითარების პროცესი ყოველთვის მოწესრიგებულად არ ხორციელდება. ძნელია, დარწმუნებით ითქვას, თუ ურთიერთობები განვითარების რომელ ფაზაში იმყოფება. მაგრამ, კარგია ის, რომ, ურთიერთობების რეგრესიის გამოჩენის მიუხედავად, რეალური მიზეზები შემფოთებისთვის არ არსებობს. რეგრესი არის მხოლოდ „ჩქაფუნა“. ეს კი არ ნიშნავს იმას, რომ ურთიერთობები განწირულია გაუარესებისთვის.

ურთიერთობები მოითხოვს მხარდაჭერას, თუმცა, მხარდაჭერის პირობებშიც კი შეიძლება ურთიერთობები გაცვდეს. ჩვეულებრივ, ერთ-ერთმა პარტნიორმა შეიძლება იექვიანოს მეორე პარტნიორზე, რომ ის სარგებლობს მისით და არ ასრულებს დაპირებებს. მაგრამ, ურთიერთობების ზოგიერთი სახე შეიძლება უკეთესად გაუმკლავდეს ექვების ზეწოლას. კვლევები გვიჩვენებს, რომ ურთიერთობები, დაკავშირებული ორმხრივ იდიოსინკრატულ ინვესტიციებთან, ექვების გაზრდის პირობებშიც მუშაობს.

4.5. მულტიარხების და ომნიარხების ურთიერთობები

როგორც პირველ თავში იქნა ნაჩვენები, ომნიარხული მიდგომა მოითხოვს რამდენიმე არხის სიღრმისეულ, ე.წ. „უნაკერო“, ინტეგრაციას. მულტიარხული მიდგომის დროს, არხები მოქმედებენ როგორც ცალკე ობიექტები, რომელთაგან ყოველი მათგანი საკუთარი სარგებლის მაქსიმიზაციისკენ მიისწრაფის, აქცევს რა დანარჩენებს მინიმალურ ყურადღებას. „უნაკერო“ ინტეგრაცია, ამის ნაცვლად, მხარეებისგან უფრო სიღრმისეულ დონეზე მოითხოვს ვალდებულებების შესრულებას, რამაც შეიძლება თავის თავში მოიცვას ინვესტიციები სპეციფიკური ურთიერთობებისთვის. შესაბამისად, ურთიერთდამოკიდებულება ომნიარხებში მეტია. ამას განაპირობებს ის, რომ არხებში სინერგიული გამოცდილების მისაღწევად მეტი კოორდინაციის საჭიროება არსებობს. ამდენად, ჩვენ ველოდებით, რომ ომნიარხულ კონტექსტში ურთიერთდამოკიდებულება და ვალდებულება იქნება მეტი, ვიდრე მულტიარხულ კონტექსტში.

კომპანიებს შეუძლიათ, შექმნან თავიანთი მულტიარხული ორგანიზაციები რამდენიმე ხერხით. მაგალითად, მათ შეუძლიათ, მოემსახურონ კლიენტების სხვადასხვა სეგმენტს ან შეუძლიათ, მოემსახურონ ყველა სეგმენტს რამდენიმე არხით, მაგრამ ცალკეული არხის მიერ შესრულებული ფუნქციები გააზიარონ. ეს კონსტრუქციული მოსაზრება, თავის მხრივ, განსაზღვრავს ყოველ არხში წარმოშობილ ურთიერთობებს. სეგმენტაცია არხის შიგნით ჰორიზონტალური კონფლიქტის

შემცირებას ისახავს მიზნად, მაგრამ ასევე ამცირებს მხარეებს შორის თანამშრომლობას. ამის ნაცვლად დიფერენცირებულად განაწილებული ამოცანები ამცირებს ვერტიკალურ კონფლიქტებს, ჰორიზონტალური კონფლიქტის შემცირების დადებითი ეფექტები კი ნიველირდება განცალკევებული განყოფილებების შექმნით, ხოლო ამოცანების დიფერენციაცია ჩვეულებრივ ზრდის გაყიდვებს. ომნიარხულ კონფიგურაციაში, რომელიც მოითხოვს „უნაკერო„ მიდგომას, არასწორად შერჩეულმა დიზაინმა შეიძლება მიგვიყვანოს არამხოლოდ სამომხმარებლო გამოცდილების გაუარესებისკენ, არამედ არხში პარტნიორებს შორის კონფლიქტის გაძლიერებამდეც. ამდენად, მნიშვნელოვანია, რომ მხარეებს, რომელთაც სურთ ოპერაციების სინქრონიზაცია, რათა უზრუნველყონ ყველა არხის შეუფერხებლად მუშაობა, ჰქონდეთ ერთმანეთის მიმართ ნდობა და ვალდებულება. მათთვის აუცილებელია, აგრეთვე, დიზაინი აღიქვან როგორც აშკარად გამჭვირვალე და სამართლიანი ყველა მხარისთვის.

თავი 5. საცალო ვაჭრობის სტრუქტურა და სტრატეგიები

5.1. საცალო ვაჭრობის ბუნება და ფუნქციები

საცალო ვაჭრობას მიეკუთვნება საქმიანობის სახეები, რომელთა მეშვეობითაც ხორციელდება პროდუქტის საბოლოო მომხმარებლისთვის მიყიდვა პირადი ან საოჯახო მოხმარებისთვის. ე.ი. საცალო ვაჭრობის მყიდველი არის საბოლოო მომხმარებელი და არა კომერციული ან ინსტიტუციური მყიდველი. საცალო ვაჭრობაში პროდუქტის ყიდვის მოტივი არის პირადი ან ოჯახის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

სამეცნიერო ლიტერატურაში საცალო ვაჭრობის არსზე მსჯელობისას, ზოგჯერ, მასში შეაქვთ მხოლოდ საქონლის გაყიდვა მის უშუალო მომხმარებელზე და ყურადღების მიღმა სტოვებენ მომსახურებას. რობერტ პალმატიეს, ევგენი სივადასს, ლუის შტერნს და ადელ ელ-ანსარს სახელმძღვანელოში, - მარკეტინგული არხის სტრატეგია ომნიარხული მიდგომა (მე-9 გამოცემა) საცალო ვაჭრობაში შეაქვთ არამხოლოდ საქონლის გაყიდვა მის უშუალო მომხმარებელზე, არამედ მომსახურების გაყიდვაც. ისინი წერენ, რომ საბავშვო ბაღები, ავტომობილების იჯარით გამცემი კომპანიები, რესტორნები, ბანკები სილამაზის სალონები სწორედ მომსახურებით საცალო ვაჭრობას ახორციელებენ. მაშასადამე, საცალო ვაჭრობა წარმოადგენს საქონელმომძრაობის პროცესის დამამთავრებელ სტადიას, საქმიანობის სხვადასხვა სახის ერთობლიობას, რომლის მეშვეობითაც საქონელი და მომსახურება მიეყიდება მის უშუალო მომხმარებელს ინდივიდუალური და ოჯახური მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

საცალო ვაჭრობა არის ეკონომიკის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სფერო, რომელიც უზრუნველყოფს მოსახლეობამდე ძალიან დიდი მოცულობის პროდუქტების დაყვანას. დღეს, მსოფლიოში უმსხვილესი საცალო ბაზარი აქვს აშშ-ს. 2016 წელს აშშ-ში საცალო გაყიდვების მოცულობამ 5 ტრილიონი დოლარი შეადგინა. ამ პერიოდისთვის მთელ

მსოფლიოში საცალო გაყიდვებმა 20 ტრილიონ დოლარს გადააჭარბა. ე.ი. მსოფლიოში საცალო გაყიდვების დაახლოებით მეხუთედი აშშ-ზე მოდის. უნდა აღინიშნოს ის ფაქტიც, რომ საცალო ვაჭრობაში დასაქმებულია მოსახლეობის საკმაოდ დიდი ნაწილი და ეს სფერო მისი შემოსავლების მნიშვნელოვან წყაროსაც წარმოადგენს. აშშ-ს ტრადიციულ სავაჭრო კომპანიებში დაახლოებით 25 მლნ ადამიანია დასაქმებული, საქართველოში კი საცალო ვაჭრობაში დასაქმებულთა რაოდენობა 100 ათას ადამიანს აჭარბებს.

საცალო ვაჭრობა დღეს ცვლილებებს განიცდის. ეს დაკავშირებულია მომხმარებელთა მოთხოვნილებების და მათი დაკმაყოფილების გზებში მომხდარ ცვლილებებთან, რაც, თავის მხრივ, განპირობებულია ახალი ტექნოლოგიებით და გლობალიზაციის პროცესის თავისებურებებით.

საცალო ვაჭრობის არსი მის ფუნქციებში ვლინდება. ტრადიციული საცალო ვაჭრობის ძირითად ფუნქციას წარმოადგენს საქონლის წარმოებიდან მომხმარებელამდე დაყვანა ყიდვა-გაყიდვის გზით. ამ ფუნქციის შესრულება დაკავშირებულია რიგ სავაჭრო ოპერაციებთან, რომლებიც უნდა განვიხილოთ, როგორც ქვეფუნქციები. მათ მიეკუთვნება:

- **ბაზრის კონიუნქტურის შესწავლა.** ამ დროს სწავლობენ მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის არსებულ თანაფარდობას, ფასების დონეს, გაყიდვებს, მყიდველისა და გამყიდველის საბაზრო აქტივობებს.
- **საქონლის ცალკეულ სახეზე მოთხოვნისა და მიწოდების ანალიზი.** ამ გზით ადგენენ ცალკეულ პროდუქტზე საბაზრო მოთხოვნისა და მიწოდების შესაბამისობას და იღებენ შესაბამის გადაწყვეტილებას მდგომარეობის დასარეგულირებლად. საცალოდ მოვაჭრემ არ უნდა დაუშვას არც პროდუქტის დეფიციტი და არც ზედმეტად დიდი მოცულობის მარაგის არსებობა.
- **საქონლის ყიდვა და სავაჭრო ასორტიმენტის ფორმირება.** საცალო ვაჭრობამ, მწარმოებლიდან და საბითუმო ვაჭრობიდან საქონლის შესყიდვით, უნდა შექმნას ისეთი ასორტიმენტი, რომელიც მომხმარებლის

სხვადასხვა მოთხოვნების დაკმაყოფილებას უზრუნველყოფს და მას თავიდან ააცილებს მაღაზიიდან მაღაზიაში სირბილს ურთიერთდაკავშირებული პროდუქტების შესაძენად.

- **საქონლის შენახვა.** საქონლის მარაგის შექმნით, ერთი მხრივ, შესაძლებელი გახდება მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებაში წყვეტილობების თავიდან აცილება, რაც ხელს შეუწყობს მათ შენარჩუნებას, მეორე მხრივ, მომხმარებელს აღარ დასჭირდება საქონლის მარაგის შექმნა და ის შეძლებს გამოთავისუფლებული შემოსავლის ნაწილი უფრო მნიშვნელოვანი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად გამოიყენოს.
- **ფასების დადგენა.** ფასების სწორად განსაზღვრით ხარჯები დაიფარება, მოგება მიიღება და გაყიდვის პროცესიც დაჩქარდება.
- **მომხმარებლებისა და მომწოდებლების ინფორმირება.** საცალო ვაჭრობა ინფორმაციით უზრუნველყოფს, ერთი მხრივ, მომხმარებლებს პროდუქციის შესახებ, მეორე მხრივ, მომწოდებლებს მომხმარებლების მიერ პროდუქციის მიმართ გამოჩენილი დამოკიდებულების, მათი კმაყოფილების/უკმაყოფილების შესახებ.
- **საქონლის გაყიდვა.**

ბაზრის კონიუნქტურა შეიძლება იყოს საცალოდ მოვაჭრისთვის ხელსაყრელი ან არახელსაყრელი. ხელსაყრელი კონიუნქტურის დროს ბაზარზე მოთხოვნა მყარია და აღემატება მიწოდებას, შეიმჩნევა ფასების ზრდა მნიშვნელოვან პროდუქტებზე. არახელსაყრელი კონიუნქტურის დროს მოთხოვნა დაბალია, გაყიდვების მოცულობა მცირეა, შეიმჩნევა ფასების შემცირების ტენდენცია პროდუქტის განსაზღვრულ სახეებზე. ასევე, ბაზრის კონიუნქტურა საცალოდ მოვაჭრისთვის შეიძლება იყოს მყარი და არამყარი. მყარი კონიუნქტურის პირობებში გაყიდვების მოცულობა და ფასები შედარებით სტაბილურია. არამყარი კონიუნქტურის დროს მოთხოვნა არასტაბილურია მიწოდების უცვლელობისას, თუმცა, რომელიმე პროდუქტზე მოთხოვნა შეიძლება მოულოდნელად გაიზარდოს.

ცალკეულ პროდუქტზე საბაზრო მოთხოვნისა და საბაზრო მიწოდების დადგენით საცალოდ მოვაჭრეები იღებენ გადაწყვეტილებას მოთხოვნა-მიწოდების თანაფარდობის დასარეგულირებლად. ცხადია, თუ მოთხოვნა აღემატება მიწოდებას, ფასები გაიზრდება და პროდუქტის დეფიციტი შეიქმნება. თუ მოხდა პირიქით, ე.ი. მოთხოვნა ნაკლები იქნება მიწოდებაზე, პროდუქტი ვერ გაიყიდება და მძიმე ტვირთად დააწვება საცალო ვაჭრობას. სწორედ ამიტომ საცალოდ მოვაჭრეები ატარებენ ღონისძიებებს მოთხოვნა-მიწოდების დასაბალანსებლად.

საცალო ვაჭრობის ნორმალურად ფუნქციონირებისთვის საჭიროა მომხმარებელთა მოთხოვნილებების შესაბამისი სასაქონლო ასორტიმენტის შექმნა, რაც მწარმოებელი და საბითუმო ვაჭრობის საწარმოებიდან პროდუქციის შესყიდვით ხორციელდება. საცალო ვაჭრობა პროდუქციას, ძირითადად, საბითუმო ვაჭრობიდან შეისყიდის და ასე ქმნის თავისი მიზნობრივი სეგმენტების მოთხოვნილებების შესაბამის სავაჭრო ასორტიმენტს. სავაჭრო ასორტიმენტი საცალოდ მოვაჭრე საწარმოში არსებული პროდუქტების ყველა სახისა და სახესხვაობის ერთობლიობაა. მისი ფორმირების დროს საწარმოები პროდუქტების სამომხმარებლო დანიშნულებას, მოთხოვნასა და თავიანთ სპეციალიზაციას ემყარებიან. საცალოდ მოვაჭრეები, მსხვილ პარტიებად ნაყიდ პროდუქტებს, მომხმარებლებზე ცალობით ყიდნიან.

საქონლის გაყიდვის პროცესის უწყვეტობის უზრუნველსაყოფად, საცალოდ მოვაჭრეები ქმნიან სასაქონლო მარაგებს, რაც ეხმარება მომხმარებლებს, რომ სახლში საქონლის მხოლოდ საქონლის მცირე მარაგი ჰქონდეთ და, საჭიროების შემთხვევაში, მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად საცალო ვაჭრობის საწარმოებს ეწვიონ.

როგორც უკვე აღინიშნა, საცალო ვაჭრობა საქონელს ყიდულობს მწარმოებელი საწარმოდან ან საბითუმო ვაჭრობიდან განსაზღვრულ ფასში და ყიდის შედარებით უფრო მაღალ ფასად, რომელსაც საცალო ფასს უწოდებენ. საცალო ვაჭრობის მიერ გაკეთებული ფასნამატი ანაზღაურებს მის მიერ პროდუქციის რეალიზაციაზე გაწეულ ხარჯებს და აძლევს მოგებას. საცალო ფასის სიდიდის განსაზღვრას წინ უნდა უსწრებდეს ბაზარზე არსებული მდგომარეობის შესწავლა, თუ საცალოდ მოვაჭრეს სურს, რომ დაწესებულმა ფასმა ხელი შეუწყოს გაყიდვის პროცესს.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ოპერაცია, რომელსაც საცალო ვაჭრობა ასრულებს არის, ერთი მხრივ, მომწოდებლების, მეორე მხრივ, მომხმარებლების ინფორმაციით უზრუნველყოფა. ვაჭრობიდან შემოსული ინფორმაციის საფუძველზე მწარმოებლებს პროდუქტის სრულყოფის გზების განსაზღვრა უადვილდებათ, რადგან ეს ინფორმაცია მომდინარეობს მომხმარებლებიდან და ასახავს მათ მოთხოვნილებებს პროდუქტის მახასიათებლების შესახებ. საცალო ვაჭრობიდან მომხმარებლები იღებენ ინფორმაციას პროდუქტების შესახებ, ძირითადად, რეკლამისა და პერსონალური გაყიდვის მეშვეობით. ინფორმაციას მომხმარებელი დამოუკიდებლადც მოიპოვებს სავაჭრო დარბაზში გამოფენილი საქონლის დათვალიერების პროცესში.

საქონლის გაყიდვაზე დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ საცალო სავაჭრო ობიექტებში დასაქმებულ ადამიანებს. სწორედ მათზეა, მნიშვნელოვანწილად, დამოკიდებული პროდუქციის გასაყიდად სასიამოვნო ატმოსფეროს შექმნა.

დაბოლოს, საცალო ვაჭრობაში შესრულებული ძირითადი ოპერაციები შეიძლება შემდეგნაირად დავაჯგუფოთ:

- მომხმარებლის მოთხოვნილების შესაბამისი საქონლის შექმნა, ბაზრის შესწავლის საფუძველზე;
- მომწოდებლებისა და მომხმარებლების ინფორმაციით უზრუნველყოფა;
- საქონელზე განსაზღვრული ოპერაციების ჩატარება (შენახვა, სორტირება, ფასების დაწესება);
- ყიდვა-გაყიდვის განხორციელება.

5.2. საცალოდ მოვაჭრეთა კლასიფიკაცია

საცალოდ მოვაჭრესთან მომხმარებლის დაკავშირების ხასიათის მიხედვით, განასხვავებენ სამაღაზიო და არასამაღაზიო ან მაღაზიის გარეშე საცალო ვაჭრობას. თითოეული მათგანის კლასიფიკაცია სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით ხორციელდება.

სამაღაზიო საცალო ვაჭრობის საწარმოების კლასიფიკაციისთვის იყენებენ შემდეგ მაჩვენებლებს:

- მომსახურების დონეს;
- მომხმარებლისთვის შეთავაზებული პროდუქციის ასორტიმენტის სიგანესა და სიღრმეს;
- ფასებს;
- საკუთრების ფორმას.

მომხმარებლისთვის შეთავაზებული მომსახურების დონის მიხედვით გამოყოფენ თვითმომსახურების, თვითშერჩევის, შეზღუდული ან ლიმიტირებული მომსახურებისა და სრული მომსახურების საცალოდ მოვაჭრეებს.

თვითმომსახურების მაღაზიებში მომხმარებლები თვითონ ახორციელებენ „მომეზნე-შეადარე-შეარჩიე“ ოპერაციებს. ამით ისინი ზოგავენ თანხას.

თვითშერჩევა ნიშნავს იმას, მომხმარებლებს პროდუქტის ყიდვის დროს შეუძლიათ, დახმარებისთვის მიმართონ მაღაზიის პერსონალს.

მომხმარებლები, შეზღუდული ან ლიმიტირებული მომსახურების მაღაზიებში, უფრო მეტ დახმარებას იღებენ საცალოდ მოვაჭრეებისგან ვიდრე თვითშერჩევის დროს.

სრული მომსახურების საცალოდ მოვაჭრე საწარმოებში სავაჭრო პერსონალი ასრულებს ყველა ფუნქციას და ეხმარებიან მყიდველებს „მომეზნე-შეადარე-შეარჩიეს“ პროცესის ყველა ეტაპზე. აქ დანახარჯები საცალოდ მოვაჭრის მხრიდან მეტია და ფასებიც შედარებით მაღალია.

მომხმარებლისთვის შეთავაზებული პროდუქციის ასორტიმენტისა სიგანისა და სიღრმის მიხედვით, გამოყოფენ შემდეგი ტიპის საცალოდ მოვაჭრე მაღაზიებს:

- სპეციალიზებული მაღაზია;
- უნივერსალური;
- სუპერმარკეტი;
- მოსახერხებელი მაღაზია;
- აფთიაქი;
- სუპერმაღაზია;

- დაბალი ფასებით მოვაჭრე მაღაზია;
- ჩამოფასებული საქონლით მოვაჭრე მაღაზია.

ჩამოთვლილთაგან ზოგიერთი ტიპის მაღაზიაში გამოყოფენ კიდევ სხვადასხვა სახის მაღაზიებს.

სპეციალიზებულ მაღაზიაში იყიდება საქონლის ვიწრო ასორტიმენტი, რომელიც წარმოდგენილია სიღრმისეულად. ამასთან, განასხვავებენ სპეციალიზებულ მაღაზიებს ძალიან ვიწრო ასორტიმენტით, შეზღუდული და ფართო ასორტიმენტით. ტანსაცმლით მოვაჭრე მაღაზია მიეკუთვნება ფართო ასორტიმენტით მოვაჭრე სპეციალიზებულ მაღაზიას. ქალის ტანსაცმლით მოვაჭრე სპეციალიზებული მაღაზია წარმოადგენს შეზღუდული ასორტიმენტით მოვაჭრე სპეციალიზებულ მაღაზიას. რაც შეეხება ქალის კაბებით მოვაჭრე სპეციალიზებულ მაღაზიას, ის ვიწრო ასორტიმენტით მოვაჭრე ან სუპერსპეციალიზებული მაღაზიაა. სუპერსპეციალიზებულ მაღაზიებს მიზნობრივი სეგმენტის შერჩევის მეტი შესაძლებლობები აქვთ. ამიტომ, სპეციალისტთა ერთი ნაწილის აზრით, მომავალში ამ ტიპის მაღაზიებს განვითარების მეტი შესაძლებლობები აქვთ.

უნივერსალში იყიდება ფართო ასორტიმენტის პროდუქცია (საქონლის რამდენიმე ხაზი), რომელიც წარმოდგენილია სხვადასხვა განყოფილებაში (სექციაში). უნივერსალის ტიპის სავაჭრო ობიექტები პირველად გამოჩნდა მე-19 საუკუნეში. ისინი მომხმარებლებს სთავაზობდნენ ტანსაცმელს, ფეხსაცმელს, ავეჯს, საიუველირო ნაკეთობებს, საოჯახო საქონელს. ამ ტიპის საცალოდ მოვაჭრე ობიექტები უკვე დიდი ხანია კონკურენციას განიცდიან, ერთი მხრივ, სპეციალიზებული, მეორე მხრივ, დაბალი ფასებით მოვაჭრე მაღაზიების მხრიდან. ამიტომ, უნივერსალების ხელმძღვანელთა ნაწილმა ბრენდების სავაჭრო ცენტრები გახსნა, დაიწყო საქონლის გასაყიდად ტელეფონის, ინტერნეტის გამოყენება და ა.შ. მაგრამ, მათ უპირატესობად, სხვა საცალოდ მოვაჭრეებთან შედარებით, მომსახურების დონე რჩება. ბევრი უნივერსალის ბაზარზე წარმატებას მომხმარებლებისთვის სწორედ მაღალი ხარისხის მომსახურების

შეთავაზებით აღწევს. მაგრამ, მაინც ჩანს, რომ ვაჭრობის ეს ფორმატი სასიცოცხლო ციკლის დაცემის ეტაპზე იმყოფება.

სუპერმარკეტი დიდი მოცულობის და დაბალი ფასებით მოვაჭრე სავაჭრო ობიექტს წარმოადგენს. სუპერმარკეტები თვითმომსახურების მეთოდით ვაჭრობენ და მომხმარებლებს აწვდიან სასურსათო და საოჯახო საქონლის ფართო ასორტიმენტს.

მოსახერხებელი მაღაზია მდებარეობს საცხოვრებელ უბანში (რაიონში) ან ავტოგასამართ სადგურებთან და საკმაოდ ხანგრძლივი დროის მანძილზე, ხშირად, 24 საათის განმავლობაშიც, ემსახურება მომხმარებლებს. ამ ტიპის მაღაზიებში იყიდება მაღალი ბრუნვადობისა და შეზღუდული ასორტიმენტის საქონელი. მოხერხებული მდებარეობის გამო ფასები მაღალია. ასეთი ტიპის მაღაზიებით მყიდველების დაინტერესებას განაპირობებს შემდეგი მიზეზები:

- ყოველდღიური მარაგის შევსება;
- თამბაქოს ნაწარმის ან გაზეთების ყიდვა;
- საუზმეულის და სასმელების ყიდვა;
- კვებაზე სწრაფი და რენტაბელური გადაწყვეტილების მიღება.

სუპერმაღაზია ხასიათდება ვებერთელა სავაჭრო სივრცით, რომელშიც მომხმარებელს სთავაზობენ სასურსათო და საოჯახო საქონელს, აგრეთვე, მომსახურებას. ამ ტიპისაა მაღაზიები, რომლებიც მომხმარებლებს სთავაზობენ ერთი კატეგორიის საქონლის ფართო ასორტიმენტს, ჰიპერმარკეტები და კომბინირებული მაღაზიები. ჰიპერმარკეტები არის უზარმაზარი მაღაზიები, რომლებიც, თავის მხრივ, სუპერმარკეტებს, ფასდაკლების მაღაზიებს, მაღაზია საწყობებს აერთიანებენ.

აფთიაქი ყიდის წამლებს, პირადი ჰიგიენის საშუალებებს. ბოლო პერიოდში აფთიაქებს გართულებულ გარემოში უწევთ მუშაობა. ამიტომ, საქმიანობის ეფექტიანად მუშაობის უზრუნველსაყოფად, ბევრმა აფთიაქმა გახსნა პოლიკლინიკა, მომხმარებელს შესთავაზა კოსმეტიკის, კვების პროდუქტებისა და ყოველდღიური მოთხოვნის საქონლის ფართო ასორტიმენტი.

დაბალი ფასებით მოვაჭრე მაღაზია იაფად ყიდის საქონელს და, შესაბამისად აღნიშნულისა, ხასიათდება დაბალი რენტაბელობით. თუმცა, მათ საქონელბრუნვის მაჩვენებელი მაღალი აქვთ. საქონელბრუნვის მოცულობის გაზრდით ხდება მოგების დაბალი მარჟის კომპენსაცია. ისინი ემსახურებიან უფრო დაბალშემოსავლიან მომხმარებლებს. ამ ტიპის მაღაზიებიდან ბევრი ყიდის სასურსათო საქონელსაც, რითაც ხელს უწყობენ საქონელბრუნვის მოცულობის გაზრდას.

ჩამოფასებული საქონლით მოვაჭრე მაღაზია მომხმარებელზე ყიდის დარჩენილ და ზედმეტ საქონელს, საშუალოზე დაბალ საცალო ფასად. ამ სახის მაღაზიებს მიეკუთვნება: ჩამოფასებული საქონლით მოვაჭრე დამოუკიდებელი საცალო სავაჭრო ობიექტები, მწარმოებელი საწარმოს კუთვნილი სავაჭრო ობიექტები (საქარხნო მაღაზიები) და საცალოდ მოვაჭრე საწყობები (სასაწყობო კლუბები). ჩამოფასებული საქონლით დამოუკიდებელი საცალოდ მოვაჭრეები ან დამოუკიდებლად ფუნქციონირებენ ბაზარზე ან რომელიმე კერძო ბიზნესის განაყოფს წარმოადგენენ. მწარმოებელი საწარმოების სავაჭრო ობიექტები (ე.წ. სავაჭრო წერტილები) მომხმარებლებს ყველაზე დაბალ ფასად სთავაზობენ საქონელს. ეს არის ზედმეტი ან წუნდებული პროდუქცია. მაღაზია-საწყობები თავიანთ საქმიანობას ახორციელებენ უზარმაზარ შენობაში და ძალიან დაბალ ფასად მომხმარებლებს სთავაზობენ სხვადასხვა სახის საქონელს, ხშირად პრემიუმკლასის ბრენდებსაც კი. ამის გამო მათი მომხმარებელი არ არის მხოლოდ დაბალშემოსავლიანი მომხმარებელი. მათ სხვადასხვა ტიპის მომხმარებელი ჰყავთ.

5.3. საცალო ვაჭრობის ლანდშაფტი

საცალო ვაჭრობის განვითარებაში, ფილიპ კოტლერისა და კევინ კელერის მიხედვით, დღეისთვის გამოკვეთილია შემდეგი ტენდენციები:

- საცალო ვაჭრობის ახალი ფორმებისა და კომბინაციების გაჩენა;

- კონკურენციის გაძლიერება სხვადასხვა ტიპის საცალოდ მოვაჭრეებს შორის;
- კონკურენცია სამაღაზიო და არასამაღაზიო საცალო ვაჭრობას შორის;
- გიგანტური საცალოდ მოვაჭრეების რაოდენობის ზრდა;
- საშუალო სიდიდის საცალოდ მოვაჭრეების რაოდენობის შემცირება;
- ტექნოლოგიებში ინვესტიციების ზრდა;
- ძირითადი საცალოდ მოვაჭრეების რაოდენობის საერთაშორისო დონეზე გასვლა;
- სამომხმარებლო მარკეტინგის ზრდა.

საცალო ვაჭრობის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე გაჩნდა საცალო ვაჭრობის ბევრი ახალი ფორმა და სხვადასხვა ფორმის კომბინაცია. ბევრმა მაღაზიამ გახსნა კაფეები, ბენზინგასამართ სადგურებში გაიხსნა სასურსათო მაღაზიები და ა.შ.

კონკურენცია ძლიერდება არა მხოლოდ ერთი ტიპის, არამედ სხვადასხვა ტიპის საცალოდ მოვაჭრეებს შორისაც. ე.ი. ერთმანეთს უპირისპირდებიან არა მხოლოდ უნივერსალები, სპეციალიზებული მაღაზიები, არამედ უნივერსალებს კონკურენციას უწევენ ფასდაკლების მაღაზიები და საცალოდ მოვაჭრე სადემონსტრაციო დარბაზებიც.

კორონავირუსული პანდემიის პირობებში კიდევ უფრო გაიზარდა კონკურენცია სამაღაზიო და არასამაღაზიო ვაჭრობას შორის, განსაკუთრებით გააქტიურდა ინტერნეტვაჭრობა. ონლაინრეჟიმში მუშაობა გააქტიურეს ჩვეულებრივმა მაღაზიებმაც. ამასთან, მათ მომხმარებელთა მოსაზიდად შექმნეს მიმზიდველი ატმოსფერო, სასიამოვნო განათების, სურნელის და სხვა საშუალებების გამოყენებით.

ბოლო პერიოდში განვითარებულ ქვეყნებში გაიზარდა გიგანტური საცალოდ მოვაჭრეების რაოდენობა. აშშ-ში ასეთია, მაგალითად, Wal-Mart, რომელიც მომხმარებლებს სთავაზობს საქონლის ძალიან ფართო ასორტიმენტს, მიმზიდველ ფასად. Wal-Mart-ის გაყიდვების მოცულობა სამჯერ აღემატება აშშ-ს სიდიდით მეორე საცალოდ მოვაჭრის - Kroger-ის გაყიდვების მოცულობას. გიგანტური საცალოდ

მოვაჭრეები, როგორც პრაქტიკიდან ჩანს, ყველაზე ძლიერ მწარმოებლებზეც კი ახდენენ გავლენას, კარნახობენ მათ, თუ რომელი საქონელი აწარმოონ და რა ფასად, როგორი სახის რეკლამა შესთავაზონ მომხმარებლებს, როდის განახორციელონ საქონლის გადაზიდვა, რა მიმართულებით გააუმჯობესონ წარმოება.

ჟურნალი Storee ყოველწლიურად აქვეყნებს აშშ-ს 100 უმსხვილესი საცალოდ მოვაჭრის სიას. ამ საცალოდ მოვაჭრეების გაყიდვების დიდი ნაწილი მაღაზიის გარეშე საცალო ვაჭრობაზე მოდის. ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ უმსხვილესი საცალოდ მოვაჭრეების გაყიდვებში კვების პროდუქტებს მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია. როგორც წესი, 10-დან 8 უმსხვილესი საცალოდ მოვაჭრე კვების პროდუქტებს ყიდის. დისკონტური მაღაზიები, სასაწყობო კლუბები, აფთიაქები და სუპერმარკეტები კარგად არიან წარმოდგენილი 10 საუკეთესოთა სიაში.

მსოფლიოს 250 უმსხვილეს საცალოდ მოვაჭრეში აშშ-ს საცალოდ მოვაჭრეებს ძლიერი პოზიცია უკავიათ. მათ შორის ყველაზე ძლიერია Wal-Mart-ის პოზიცია. რობერტ პალმატიეს, ევგენი სივადასის, ლუის შტერნისა და ადელ ელ-ანსარი სახელმძღვანელოში, - მარკეტინგული არხის სტრატეგია ომნიარხული მიდგომა (მე-9 გამოცემა) გამოთქმულია ამასთან დაკავშირებით მოსაზრება, რომ ეს არც არის გასაკვირი, რადგან აშშ რჩება საცალოდ ვაჭრობისთვის უმსხვილეს ბაზრად მსოფლიოში. 250 საუკეთესო საცალოდ მოვაჭრის სიაში შედიან გერმანული, ფრანგული, ბრიტანული, შვედური, ჰოლანდიური და იაპონური კომპანიები. ამასთან, მათ უკავიათ მაღალი პოზიციები. ამ სიაში მოხვდნენ ჩინური კომპანიებიც.

საშუალო კატეგორიის საცალოდ მოვაჭრეების რაოდენობა მსოფლიოში მცირდება. მათი ნაწილი მსოფლიოს უმსხვილეს საცალოდ მოვაჭრეების სიაში ხვდება, ნაწილს კი გადარჩენისთვის ბრძოლა უწევს.

დღეს, მსოფლიოში ყველაზე წარმატებული საცალოდ მოვაჭრეები თანამედროვე ტექნოლოგიებს იყენებენ. წვრილი საცალოდ მოვაჭრეებისთვის თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების შესაძლებლობები შეზღუდულია, შესაბამისად აღნიშნულისა, მათი მუშაობის ეფექტიანობის მაჩვენებლებიც დაბალია.

მომხმარებლების მომსახურების პროცესის გასაუმჯობესებლად წარმატებული საცალოდ მოვაჭრეები იყენებენ მობილურ ტელეფონებს, სოციალურ ქსელებს და სხვა საშუალებებს. მათი გამოყენებით შესაძლებელი ხდება საცალოდ მოვაჭრის ორიენტაცია ცალკეულ მომხმარებელზე მათი დემოგრაფიული მონაცემების, მყიდველობითი ჩვევების, ადრე განხორციელებული ნაყიდობის ხასიათის, სოციალური აქტივობის, ადგილმდებარეობის გათვალისწინებით. სოციალური ქსელების საიტები ელექტრონულ კუპონებს იმ მომენტში აწვდიან მომხმარებლებს ტელეფონზე, როცა საცალოდ მოვაჭრეები შეთავაზებას უკეთებენ. ზოგიერთი საწარმო თანამედროვე ტექნოლოგიებს იყენებს მომხმარებლების პროდუქტის შექმნის პროცესში ჩასართავად. Procter&Gamble და Starbucks თავიანთ ქსელებში მომხმარებლებთან ერთად შექმნილ პროდუქტებს ყიდნიან.

პროგრესული საცალოდ მოვაჭრეები მოწინავე საინფორმაციო ტექნოლოგიებსა და კომპიუტერულ პროგრამებს უკეთესად გაყიდვების პროგნოზირების, პროდუქციის მარაგის მართვის, ხარჯების კონტროლის, მომწოდებლებთან ელექტრონული ურთიერთობების დამყარებისა და შეკვეთების მიცემისთვის იყენებენ. ისინი საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით ახორციელებენ მარაგების მართვას, ინფორმაციის გაზიარებას და მომხმარებლებთან ურთიერთობას.

ადამიანები დღეს მიეჩვივნენ ელექტრონული გზით საქონლის ყიდვას. ეს მოსახერხებელია, რადგან მათ შეუძლიათ საქონლის შეძენა როცა უნდათ და სადაც უნდათ.

ძლიერი საცალოდ მოვაჭრეები, როგორც წესი, სხვა ქვეყნების ბაზრებზე გასვლას ცდილობენ. მაგალითად, ამერიკულ კომპანია Wal-Mart-ს საზღვარგარეთ აქვს 3600 მაღაზია, რაც მისი ბიზნესის 25 %-ს უტოლდება. შვედური ავეჯის მაღაზია IKEA, იტალიური Benetton, ესპანური Zara, ასევე, აქტიურად მუშაობენ გლობალური მასშტაბით.

ბოლო პერიოდში იზრდება მომხმარებლების მიერ განხორციელებული მარკეტინგი. ჩატარებული კვლევები უჩვენებს, რომ მომხმარებლები ყიდვის შესახებ

გადაწყვეტილების 70-80%-ს უშუალოდ მაღაზიებში იღებენ, რაც საცალოდ მოვაჭრეების მხრიდან სხვადასხვა მარკეტინგული ხერხების გამოყენებას უკავშირდება. საცალოდ მოვაჭრეები ცდილობენ, ისე წარუდგინონ პროდუქტები მომხმარებლებს, რომ დააინტერესონ მისი ყიდვით.

საცალო ვაჭრობის განვითარების ბოლოდროინდელი მნიშვნელოვანი ტენდენციაა მულტიარხული ვაჭრობიდან ომნიარხულ ვაჭრობაზე გადასვლა. საცალოდ მოვაჭრეები სულ უფრო ხშირად ისწრაფიან თავიანთი პროდუქტი მომხმარებლებს შესთავაზონ არა მხოლოდ ფიზიკურად არსებული მაღაზიებიდან, არამედ ონლაინშიც. ფიზიკური სახით არსებული მაღაზიები ნებას აძლევენ მომხმარებლებს ინტერნეტით შერჩეული და შეკვეთილი საქონელი წაიღონ მათი ქსელიდან. ბევრმა საცალოდ მოვაჭრემ, რომელიც ადრე მუშაობდა მხოლოდ ონლაინში, გახსნა ტრადიციული მაღაზია. მსოფლიოში აღიარებულმა ონლაინმოვაჭრემ Amazon-მაც კი ტრადიციული საცალოდ მოვაჭრე Whole Foods (დაფუძნდა ტეხასში 1980 წელს. ფლობს 500 ფილიალს) შეიძინა.

დახვეწილი ტექნოლოგიების, ადვილად გამოსაყენებელი ვებ-გვერდების, გაუმჯობესებული ონლაინმომსახურებისა და სამიეზო სისტემების წყალობით ონლაინვაჭრობა დღეს წარმატებით ვითარდება.

მომხმარებლები ონლაინვაჭრობასა და ტრადიციულ მაღაზიაში ვაჭრობას ერთ პროცესში აერთიანებენ. მაღაზიაში წასვლამდე ისინი მათთვის საჭირო საქონელს ინტერნეტსივრცეში ეძებენ. ასე გაჩნდნენ ახალი ტიპის მყიდველები. ჩატარებული კვლევები გვიჩვენებს, რომ მომხმარებლები უფრო მეტად ენდობიან ინტერნეტით მოძიებულ ინფორმაციას, ვიდრე გამყიდველის მიერ მიწოდებულს. ასე რომ, ისინი მაღაზიას უკვე შერჩეული პროდუქტითა და ფასით აკითხავენ.

საცალო ვაჭრობის განვითარება მიმდინარეობს ახალი ფორმების შექმნის პირობებში. როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ამ ფორმების სასიცოცხლო ციკლი სულ უფრო ხანმოკლე ხდება. საერთოდ, საცალო ვაჭრობაში მიმდინარე ბევრი სიახლის ახსნა შესაძლებელია სასიცოცხლო ციკლის კონცეფციით, რომელსაც საცალო ვაჭრობის ბორბალსაც უწოდებენ. სასიცოცხლო ციკლის კონცეფციის თანახმად, ახალი ტიპის

საცალოდ მოვაჭრე ბაზარზე, თავდაპირველად, გადის დაბალი მოგების მარჟის მიღების სურვილით, დაბალი ფასებით, დაბალდანახარჯიანი სტრუქტურით და ამ გზით უპირისპირდება დამკვიდრებულ საცალოდ მოვაჭრეებს. შემდგომში ის ბაზარს ეგუება და დროთა განმავლობაში მის მიერ ჩანაცვლებულ საცალოდ მოვაჭრეს ემსგავსება მაღალი ფასებით და მომსახურების შედარებით მაღალი დონით. ბაზარზე მის ადგილს იკავებს დაბალი ფასებისა და დაბალი ხარჯების მქონე სხვა საცალოდ მოვაჭრე. ასე გრძელდება მუდმივად. ასე დამკვიდრდა ბაზარზე საცალო ვაჭრობის ბევრი ფორმა, მიაღწია წარმატებას, შემდეგ კი გაუჩნდა პრობლემები, რომელთა გამო ნაწილს მოუწია ბაზრის დატოვება, ნაწილმა კი გააგრძელა არსებობა და შემდგომი განვითარება.

5.4. საცალო ვაჭრობის პოზიციონირების სტრატეგია

რობერტ პალმატიე, ევგენი სივადასი, ლუის შტერნი და ადელ ელ-ანსარი სახელმძღვანელოში, - მარკეტინგული არხის სტრატეგია ომნიარხული მიდგომა (მე-9 გამოცემა) შემდეგს წერენ: იმ სპეციალისტებს შორის, რომლებიც საცალო ვაჭრობის საკითხებს იკვლევენ, დიდი ხანია კითხვას-რომელი ფაქტორი განსაზღვრავს საცალო ვაჭრობის წარმატებას? ასე პასუხობენ: ადგილმდებარეობა, ადგილმდებარეობა, ადგილმდებარეობა. შემდეგ მიუთითებენ, რომ ამის შესახებ არავინ არ დავობს, მაგრამ დღეს ჩვენ კიდევ სამ ფაქტორს დავამატებთ. ასეთ ფაქტორებად მათ მიაჩნიათ: პოზიციონირება, პოზიციონირება, პოზიციონირება. ე.ი. ისინი პოზიციონირებას სთვლიან საცალოდ მოვაჭრეების წარმატებით საქმიანობის აუცილებელ პირობად.

მომხმარებელთა განსაზღვრული ჯგუფების მომსახურებისთვის საცალოდ მოვაჭრეები ვებერთელა მნიშვნელობას ანიჭებენ პროდუქციის ასორტიმენტის ფორმირებას იმ რეგიონის მომხმარებლების მოთხოვნილებების გათვალისწინებით, სადაც სავაჭრო ობიექტი მდებარეობს. როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, თანამედროვე საცალოდ მოვაჭრეები იძულებულნი არიან, დაკავდნენ „მიკრომარკეტინგით“. ამ მიმართულებით განხორციელებული საქმიანობა მოიცავს:

- არსებული და პოტენციური კლიენტების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებას;
- მყიდველთა ძირითადი ჯგუფების შესახებ, მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე, პროდუქტის ასორტიმენტის ფორმირებას;
- მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების გამოყენებას, მყიდველთა ძირითადი ჯგუფებისთვის, ინფორმაციის მისაწოდებლად;
- მუშაობას მაღაზიაში მოსულ მომხმარებლებთან, რომ ხელი შეუწყონ მათ მიერ გადაწყვეტილების მიღებას ყიდვის თაობაზე.

წარმატებული მიკრომარკეტინგის აუცილებელი პირობაა აქტუალური კლიენტების მონაცემთა ბაზის შექმნა. ერთმა კომპანიამ (Arbeit) ნიუ-იორკიდან შექმნა სეგმენტაციის მეთოდი და ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების მოდელი, რომელიც გამოიყენებოდა საცალოდ მოვაჭრეების მიერ სხვადასხვა კვარტალში მიკრომარკეტინგული ღონისძიებების ჩატარებისას. ამ მეთოდს კომპანიამ „პარტიზანული მარკეტინგი“ უწოდა.

საცალო ვაჭრობაში კონკურენცია ძლიერია. ამიტომ საჭიროა, კლიენტების მოსაზიდად, სათანადოდ დამუშავებული პოზიციონირების სტრატეგია, რომელიც ითვალისწინებს საცალოდ მოვაჭრის კონკურენტუნარიანობას და მის მწარმოებლურობაზე ზემოქმედების შესაძლებლობის გათვალისწინებას. განსაზღვრავს რა ამ ეფექტებს, საცალოდ მოვაჭრეს შეუძლია, აირჩიოს დანახარჯებისა და მოთხოვნის მიხედვით კონკრეტული მახასიათებლები. დანახარჯების კუთხით, საცალოდ მოვაჭრე შეიძლება ორიენტირებული იყოს თავის მიზნებზე, მოგების მარჟასა და მარაგების ბრუნვადობაზე. რაც შეეხება მოთხოვნას, საცალოდ მოვაჭრემ უნდა განსაზღვროს, რა მომსახურება გაუწიოს თავის მყიდველებს. ამ საკითხების გაანალიზების საფუძველზე ჩამოყალიბდება საცალოდ მოვაჭრის საერთო სტრატეგია.

მხარეების პოზიციონირების სტრატეგიები. მაღალი დონის მომსახურების საცალოდ მოვაჭრე საწარმოებში მოგება მაღალია, მარაგების ბრუნვადობის მაჩვენებელი კი დაბალი. დაბალი ფასებით მოვაჭრე საცალო ვაჭრობის ობიექტებში, მოგება დაბალია, მარაგების ბრუნვადობის მაჩვენებელი მაღალი, მომსახურების დონე კი მინიმალური.

მიუხედავად იმისა, რომ საცალო ვაჭრობაში ორივე ტიპის საწარმოების რაოდენობა დიდია, გაყიდვების მოცულობის რევოლუციური გზით (დაბალი ფასებით) გაზრდაზე ყურადღება ხშირად მახვილდება.

Wal-Mart თავის საქმიანობას ახორციელებს ასე: ის არამარტო მოგების დაბალ მარჟასა და სასაქონლო მარაგების მაღალ ბრუნვადობაზეა ორიენტირებული, არამედ საკმაოდ კარგ სერვისსაც სთავაზობს მომხმარებლებს. მას შეუძლია აანაზღაუროს ბევრი ძვირადღირებული მომსახურება მაღალი შემოსავლის წყალობით. ის ყოველთვის აუმჯობესებს თავისი აქტივების მართვას და იყენებს რთულ საინფორმაციო სისტემებს.

ისტორიულად მოხდა ისე, რომ მოგების დაბალი მარჟის/მაღალი ბრუნვადობის მოდელი მიისწრაფის მაღალი ოპერაციული ეფექტიანობისკენ, რომ შესაძლებელი გახდეს კლიენტისთვის ნებისმიერი ეკონომიის გადაცემა. მაგრამ, ეკონომიის გადაცემას თან მოსდევს დანახარჯების გადატანაც და არა მათი თავიდან აცილება. იმ მომხმარებლებს, რომლებიც პროდუქტს ყიდულობენ Costco-სა და Carrefour-ში, შეუძლიათ დაბალი ფასის გადახდა, რადგან თავის თავზე იღებენ არხის ფუნქციების ნაწილს, მაგალითად, ისეთს, როგორიცაა ტრანსპორტირება ნაკლებად მოხერხებული ადგილიდან. Zara და H&M მომხმარებლებს სთავაზობენ პროდუქციის აქტუალურ ასორტიმენტს, ერთი მხრივ, საუკეთესოს, მეორე მხრივ, მრავალფეროვანს. ამასთან, უზრუნველყოფენ სწრაფ მიწოდებას, ამცირებენ ღირებულებას და ინარჩუნებენ კონკურენტუნარიანობას. ამ შემთხვევაში Zara მაღალ დონეზე ინტეგრირებულ მიდგომას იყენებს, H&M კი ემყარება გაცილებით დიდ აუტსორსინგს. ვიდრე საცალოდ მოვაჭრეები ინარჩუნებენ თავიანთ ხარჯებს, ამ მეთოდებიდან ნებისმიერი მისაღებია.

სხვა დარგის საწარმოების მსგავსად, საცალოდ მოვაჭრეებმაც აუცილებლად უნდა მიაღწიონ ფინანსურ მიზნებს. საცალო ვაჭრობის სტრატეგიის განსაზღვრისას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს იმის გადაწყვეტას, რაზე გაკეთდეს აქცენტი: დაბალ მოგებასა და მაღალ ბრუნვადობაზე თუ მაღალ მოგებასა და დაბალ ბრუნვადობაზე. საწარმოებმა მაქსიმალურად ზუსტად უნდა შეაფასონ საწარმოს შანსები დასახული მიზნის მისაღწევად.

ფინანსური მიზნების მისაღწევად გამოიყენება სტრატეგიული მოგების მოდელი (SPM), რომლის მიხედვითაც საცალოდ მოვაჭრეებმა უნდა მართონ ან თავიანთი მოგება ან თავიანთი აქტივები ან ორივე ერთად. სტრატეგიული მოგების მოდელი განასხვავებს შემდეგ სამ კომპონენტს:

- მოგების შეფარდება გაყიდვებთან.
- აქტივების ბრუნვა - წმინდა გაყიდვები/მთლიანი აქტივები. ეს კომპონენტი ასახავს საცალოდ მოვაჭრის მიერ გამოყენებული აქტივების ეფექტიანობას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კომპონენტი აფიქსირებს იმ აქტივების რაოდენობას, რომელიც აუცილებლად უნდა იქნეს გამოყენებული განსაზღვრული შემოსავლის მისაღებად.
- ფინანსური ბერკეტი, რომელიც იზომება საერთო აქტივების წმინდა ღირებულებასთან შეფარდებით.

თუ კონკურენცია ან ეკონომიკური პირობები მოგებაზე ახდენენ ძლიერ გავლენას შემცირების მიმართულებით, ხელმძღვანელობამ შეიძლება უფრო გააქტიუროს აქტივების ბრუნვა იმგვარად, რომ გაიზარდოს გაყიდვები ერთ კვადრატულ მეტრზე, ერთ თანამშრომელზე.

საცალო ვაჭრობის კიდევ ერთი მსხვილი ხარჯი, რომელიც გავლენას ახდენს სტრატეგიის შერჩევაზე, არის იჯარა, რომელსაც მაღაზიები უხდიან შენობის მფლობელებს ან ადგილის მფლობელებს სავაჭრო ცენტრებში.

ამრიგად, საცალოდ მოვაჭრეთა მიერ პოზიციონირების სტრატეგიის შერჩევა დამოკიდებულია მათ ეკონომიკურ მდგომარეობაზე, ის კი, თავის მხრივ, უშუალო კავშირშია საწარმოს მიერ გაწეულ დანახარჯებსა და იმ ფაქტორებზე, რომლებიც განისაზღვრება იმ გარემოთი, სადაც საცალოდ მოვაჭრე საწარმო ფუნქციონირებს.

როგორც უკვე აღინიშნა, პოზიციონირების სტრატეგიები დამოკიდებულია მოთხოვნაზეც. საცალოდ მოვაჭრე უნდა შეეცადოს, რომ პოზიციონირების სტრატეგიის რეალიზაციით მიიზიდოს შერჩეული მიზნობრივი ბაზარი.

როგორც წესი, ყველა საცალოდ მოვაჭრის სურვილია, ჰქონდეს უფრო მეტი მოგება, უფრო მაღალი საქონელბრუნვა და უფრო დაბალი დანახარჯები. მაგრამ, ამ

იდეალური შერწყმის მიღწევა ძალიან რთულია. ამიტომ, საცალოდ მოვაჭრეები ახდენენ მათ კომბინაციას იმგვარად, რომ მიიღონ სამართლიანი ფინანსური შედეგი. პარალელურად მათ უნდა გაითვალისწინონ, თუ რა მომსახურებას გაუწევენ მომხმარებლებს, რომ მოიზიდონ ისინი.

ცნობილია, რომ მწარმოებლები აწარმოებენ პროდუქციის ვებერთელა პარტიას, მომხმარებლებს კი სურთ მხოლოდ ერთი ერთეულის შეძენა და მოხმარება. ამიტომ საცალოდ მოვაჭრეები ყიდულობენ დიდ პარტიას და მომხმარებლებზე ყიდიან იმ რაოდენობას, რაც მათ სურთ. ზოგიერთი საცალოდ მოვაჭრე მომხმარებლებს საქონლის დიდი რაოდენობით ყიდვის შემთხვევაში სთავაზობს დაბალ ფასს. უფრო ტრადიციული საცალოდ მოვაჭრეები პოზიციონირების პროცესში მომხმარებლებს ყიდვისკენ უბიძგებენ, მაგრამ არ აიძულებენ საქონლის დიდი რაოდენობით ყიდვას სპეციალური ფასების დაწესებით. ისინი არ მიმართავენ ასეთ ტაქტიკას „იყიდე ერთი, მეორე მიიღე უფასოდ“. ასევე არ იყენებენ ასეთ მიდგომას „სამი 1 ლარად“. ამასთან, არსებობს 1 დოლარიანი (საქართველოში 1ლარიანი) მაღაზიები, რომლებიც მომხმარებლებს პროდუქტების მცირე რაოდენობას ძალიან დაბალ ფასად სთავაზობენ.

პოზიციონირების სტრატეგიის განსაზღვრის დროს საცალოდ მოვაჭრემ უნდა გაითვალისწინოს ის ფაქტი, რომ ყოველდღიური მოთხოვნის საქონლის ყიდვა არ უნდა მოითხოვდეს დიდ ძალისხმევას მომხმარებლის მხრიდან, შედარებით დეფიციტურ სპეციალიზებულ საქონელს კი შეიძლება დიდი ძალისხმევა დასჭირდეს.

პროდუქციის მომხმარებლისთვის წარდგენა დამოკიდებულია მაღაზიის ადგილმდებარეობაზეც. მაღაზია მიზნობრივი მომხმარებლისთვის მისასვლელად მოხერხებულ ადგილზე უნდა მდებარეობდეს. აფთიაქები, სასურსათო პროდუქტების მაღაზიები მიზანმიმართულად ემეხებიან მომხმარებლისთვის მოსახერხებელ ადგილებს მაღაზიის გასათავსებლად. მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების უზრუნველსაყოფად ძალიან მნიშვნელოვანია საწყობში მარაგის სისტემატურად არსებობა, რადგან არარსებობა აფერხებს საქონლის ყიდვის პროცესს, ეს კი მომხმარებელთა უკმაყოფილებას იწვევს. მარკეტინგული არხი ყოველთვის უნდა ასრულებდეს საქონლის შენახვის ძვირადღირებულ ფუნქციას. თუმცა არსებობენ

ისეთი საცალოდ მოვაჭრეები, რომლებიც, ბაზარზე უნიკალური პოზიციის დასაკავებლად, სტანდარტული კონკურენტული ნორმებიდან გადაუხვევენ ხოლმე. ასეთი პოლიტიკა გაატარა, მაგალითად, Zara-მ, როცა ასორტიმენტის მუდმივი განახლებით მარაგების შემცირება შეძლო. ამით საწყობებში საქონლის შენახვის ხარჯები მინიმუმამდე დაიყვანა, მომხმარებლებში გამოიწვია საქონლის სწრაფად ყიდვის ინტერესი და დააჩქარა რეალიზაციის პროცესი. მაღაზიებში სასაქონლო მარაგების არსებობის გარანტიას არ იძლევა დაბალ ფასებში მოვაჭრე (დისკონტური) მაღაზიები. ამიტომ, მომხმარებლებმა, თუ მაღაზიაში მათთვის სასურველ ბრენდს ნახვეს, უკეთესია, მაშინვე იყიდონ ეს საქონელი, წინააღმდეგ შემთხვევაში შესაძლებელია, რომ დიდხანს მოუწიოთ ლოდინი, ვიდრე ის კვლავ არ გამოჩნდება მაღაზიაში.

5.5. პროდუქტის ასორტიმენტის ფორმირება და მომხმარებლის მომსახურება საცალო ვაჭრობაში

საცალოდ მოვაჭრის ბაზარზე მუშაობის მნიშვნელოვანი ეტაპია საქონლის ასორტიმენტის ფორმირება და მართვა, ბაზრის კონიუნქტურის, დასახული მიზნებისა და გასატარებელი პოლიტიკის შესაბამისად. ყოველი საცალოდ მოვაჭრის სასაქონლო პოლიტიკა სხვა საცალოდ მოვაჭრეების მიერ გატარებული სასაქონლო პოლიტიკისგან განსხვავებულია, რადგან საცალოდ მოვაჭრეები თავიანთ ასორტიმენტს საბაზრო სიტუაციების, საკუთარი საფინანსო-ეკონომიკური მდგომარეობის და სტრატეგიული მიზნების მიხედვით ქმნიან.

საცალოდ მოვაჭრის სასაქონლო ასორტიმენტი განსაზღვრული ნიშნით გაერთიანებული საქონლის სახეებისა და სახესხვაობების ერთობლიობას წარმოადგენს. მარტივად რომ ითქვას, სასაქონლო ასორტიმენტი არის საცალოდ მოვაჭრის მიერ გასაყიდად გამოტანილი საქონლის სახეებისა და სახესხვაობების ერთობლიობა. სამრეწველო ასორტიმენტს უწოდებენ მრეწველობის ერთი დარგის ან ცალკეული

სამრეწველო საწარმოს მიერ გამოშვებულ პროდუქციას. როგორც წესი, სამრეწველო საწარმო უშვებს საქონლის ვიწრო ასორტიმენტს, რაც საშუალებას აძლევს მას დანერგოს წარმოებაში მოწინავე ტექნოლოგიები, სრულყოს წარმოებული პროდუქციის ასორტიმენტი, გააუმჯობესოს მისი ხარისხი. სავაჭრო ასორტიმენტი ექვემდებარება საცალო სავაჭრო ქსელში გაყიდვას. როგორც წესი, სავაჭრო ასორტიმენტში შემავალი პროდუქტები წარმოებულია ბევრ საწარმოში. ეს პროდუქტები იყოფა ორ დიდ ჯგუფად – სასურსათო და არასასურსათო პროდუქტებად.

საცალო სავაჭრო საწარმოების სასაქონლო ასორტიმენტი განსხვავებულია სამრეწველო ასორტიმენტისგან. ამას განაპირობებს ის, რომ საცალოდ მოვაჭრის ასორტიმენტი მოიცავს მიზნობრივი ბაზრის მოთხოვნის შესაბამისი საქონლის სახეებისა და სახესხვაობების შესაძლო მაქსიმალურ რაოდენობას, სამრეწველო ასორტიმენტი კი მხოლოდ ერთი სახის საქონელს.

საცალოდ მოვაჭრე საწარმოს სასაქონლო ასორტიმენტი ხასიათდება შემდეგი მახასიათებლებით: სიგანე, სიგრძე და სიღრმე. სასაქონლო ასორტიმენტის მართვა ამ მაჩვენებლების გამოყენებით ხორციელდება. ამასთან მართვის პროცესში ყურადღება მახვილდება ისეთ მარკეტინგულ ბერკეტებზე, როგორებიცაა ასორტიმენტის გაფართოება და შეკვეცა. დავახასიათოთ თითოეული მათგანი.

ასორტიმენტის სიგანეში იგულისხმება პროდუქციის განსხვავებული ხაზების რაოდენობა. პროდუქციის ხაზი წარმოადგენს ერთმანეთთან დაკავშირებული იმ პროდუქტების ერთობლიობას, რომლებიც ასრულებენ ანალოგიურ ფუნქციებს, გამიზნულია მყიდველების ერთი და იგივე ჯგუფებისთვის, იყიდება ერთი და იგივე არხების გამოყენებით და აქვთ მსგავსი ფასები.

ასორტიმენტის სიღრმე ასახავს ხაზში შემავალ ყოველ პროდუქტში ვარიანტების რაოდენობას. ასორტიმენტის სიღრმე პროდუქციის და საქმიანობის დივერსიფიკაციის საშუალებას იძლევა. ასორტიმენტის სიღრმე უზრუნველყოფს მყიდველების სხვადასხვა მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას და ასტიმულირებს საქონლის ყიდვის პროცესს სავაჭრო ობიექტში. პროდუქციის ასორტიმენტის სიღრმის გაზრდა შესაძლებელია პროდუქტის ხაზში სხვადასხვა ვერსიის დამატებით.

საქონლის ასორტიმენტის სიგრძე ასახავს მოცემულ ასორტიმენტში პროდუქტის ერთეულების საერთო რაოდენობას.

ასორტიმენტის გაფართოებაში იგულისხმება სასაქონლო მიწოდების გაზრდა პროდუქტის ახალი ხაზების დამატებით, ასორტიმენტის შეკვეცა კი ვლინდება არსებული ხაზების მოკლებაში.

სავაჭრო ასორტიმენტი შეიძლება იყოს მარტივი და რთული. მარტივად ითვლება სავაჭრო ასორტიმენტი, თუ ის შედგება პროდუქტის სახეებისა და სახესხვაობების მცირე რაოდენობისგან. იმ შემთხვევაში, თუ ხორციელდება ასორტიმენტში შემავალი პროდუქტების შიდა კლასიფიკაცია სხვადასხვა ნიშნით (ფასი, ზომა . . .), ასორტიმენტი ითვლება რთულად.

ახლა რაც შეეხება მომსახურების პროცესს საცალო ვაჭრობაში. მომსახურება საცალო ვაჭრობის ძვირადღირებული ფუნქციაა. ტრადიციულ საცალო ვაჭრობაში განასხვავებენ მომსახურების რამდენიმე კატეგორიას. მათ მიეკუთვნება:

- წმინდა ხელშესახები მომსახურება. მასში იგულისხმება საცალოდ მოვაჭრის მიერ მომხმარებლისთვის შეთავაზებული მატერიალური პროდუქტი (საქონელი), დამატებითი მომსახურების გარეშე (ასე იყიდება, მაგალითად, კბილის პასტა).
- ხელშესახები პროდუქტი თანმხლები მომსახურებით. ის ითვალისწინებს მატერიალური სახით არსებული პროდუქტის გაყიდვას ერთი ან რამდენიმე სახის მომსახურების თანხლებით. რთული ტექნოლოგიისა და კონსტრუქციის საქონელს, როგორც წესი, მეტი მომსახურება სჭირდება.
- ჰიბრიდი. ამ შემთხვევაში მატერიალური სახით არსებული პროდუქტისა და მომსახურების ელემენტები თანაბრად მიეწოდება მომხმარებელს (რესტორანში კერძების დაგემოვნება თანმხლები მომსახურებით).

პრაქტიკაში გვხვდება საცალოდ მოვაჭრეები მომსახურების დაბალი და მაღალი დონით. მომსახურების დაბალი დონე დაბალ ანაზღაურებას მოითხოვს, მომსახურების

მაღალი დონის პირობებში კი მყიდველებს დიდი თანხის გადახდა უწევთ. საცალოდ მოვაჭრეები ცდილობენ, მომსახურების ახალ-ახალი სახეები შესთავაზონ კლიენტებს, რათა მიიღონ მათგან მეტი სარგებელი. მოვიყვანოთ, ერთი შეხედულებით, მოკრძალებული მაგალითი. საცალო ვაჭრობა მომხმარებლებს სთავაზობს ურიკებით მომსახურებას. ურიკები ფართოდ გამოიყენება სასურსათო მაღაზიებსა და სუპერმარკეტებში. ტანსაცმლით მოვაჭრე მაღაზიები კი მის გამოყენებას ეწინააღმდეგებიან, რადგან მიაჩნიათ იმიჯისთვის შეუფერებლად. ჰიპერმარკეტებში ურიკებით მომსახურება მომხმარებელთა დიდ კმაყოფილებას იწვევს. მართალია, ურიკების შეძენა გარკვეულ ხარჯებს მოითხოვს, მაგრამ საცალოდ მოვაჭრისთვის ურიკებს მნიშვნელოვანი სარგებელი მოაქვს.

საცალოდ მოვაჭრეს შეუძლია მომხმარებლის წინაშე თავისი პროდუქციის პოზიციონირების გზის შერჩევა და, მისი ღირებულების დადგენის შემდეგ, მომსახურების დამატებითი სახის შეთავაზება. მაგრამ, ის ამ ნაბიჯს გადადგამს მხოლოდ მაშინ, თუ დამატებითი მომსახურების შეთავაზებით საცალოდ მოვაჭრე საწარმო უფრო მიმზიდველი გახდება.

5.6. საცალო ვაჭრობის არხები

მომხმარებლები საქონელს, სულ უფრო ხშირად, რამდენიმე არხიდან ყიდულობენ. ასე, მაგალითად, ზოგიერთ მომხმარებელს მოსწონს ტრადიციულ წიგნების მაღაზიებში სტუმრობა წიგნების საყიდლად და წიგნებთან ერთად შეთავაზებული მომსახურების სახეებით სიამოვნების მიღება. მომხმარებელთა სხვა სეგმენტი ამჯობინებს წიგნების ონლაინში ყიდვას, რადგან არ სურს ურთიერთობა მაღაზიების პერსონალთან. მათთვის Amazon-ში ყიდვა უფრო მიმზიდველია, ვიდრე ტრადიციულ წიგნის მაღაზიაში. სხვა მომხმარებლებს Kindle-ის მეშვეობით ურჩევნიათ წიგნების კითხვა. ამასთან, არიან მომხმარებლები, რომლებიც ე.წ. „ჰიბრიდულ ყიდვას“ ამჯობინებენ. ისინი წიგნების შესაძენად მიმართავენ ტრადიციულ მაღაზიებსაც და

ელექტრონულ საშუალებებსაც. მაშასადამე, მომხმარებლები საქონლის შესაძენად იყენებენ სხვადასხვა არხს. ეს არხები მოიცავს:

- საცალო ვაჭრობის არხებს ინტერნეტში;
- პირდაპირი გაყიდვის არხებს;
- ჰიბრიდულ არხებს;
- საცალო ვაჭრობის ტრადიციულ არხებს.

ელექტრონული ვაჭრობის გაყიდვებმა მსოფლიოში დიდი ხანია 2 ტრილიონ დოლარს გადააჭარბა. ელექტრონული წესით საქონლის შესყიდვის მოცულობის ზრდა განპირობებულია ყიდვის სიმარტივითა და შეძენილი საქონლის მიღების სისწრაფით. სახლიდან და ოფისიდან გაუსვლელად საქონლის ყიდვა მომხმარებლისთვის ძალიან მოხერხებულია. ეს პროცესი ხორციელდება სხვადასხვა ტექნოლოგიის გამოყენებით (კატალოგები, ინტერნეტი, ტელევიზია). დღეს, ონლაინში საქონლის გაყიდვის სწრაფი ტემპების მიუხედავად, ოფლაინგაყიდვები მაინც აღემატება მას. თუმცა, ელექტრონული ვაჭრობაში მყიდველთა რაოდენობა ყოველწლიურად იზრდება. აშშ-ს მოსახლეობის 2/3 ყოველწლიურად საქონელს ონლაინში ყიდულობს. ჩინეთში ონლაინგაყიდვების წილი მაღალია, მაგრამ მყიდველების 1/3 -ს არ აღემატება. ონლაინგაყიდვების დიდი ნაწილი მობილური არხებით ხორციელდება. მათზე მოდის ონლაინგაყიდვების 58,9%. მობილური ვაჭრობის ასეთი ზრდა უკავშირდება ჩინეთის ბაზარს. მასზე მოდის მსოფლიო ელექტრონული ვაჭრობის 2/3.

აუცილებლად უნდა აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ ინტერნეტმაღაზიები „ინფორმაციის საცავს“ წარმოადგენს. სრულყოფილი ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობა პროდუქტის, მისი ფასის შესახებ წარმოადგენს კიდევ ერთ ფაქტორს, რომელიც მომხმარებლების მიერ ონლაინში პროდუქტის ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებას განაპირობებს.

პირდაპირი გაყიდვები ითვალისწინებს მომხმარებლებისთვის საქონლისა და მომსახურების პირისპირ მიყიდვას, კარდაკარ სიარულით ან მომხმარებლებთან სახლში სტუმრობით. ამ არხებით იყიდება პირადი ჰიგიენის საშუალებები, საყოფაცხოვრებო ტექნიკა, კოსმეტიკა, ჭურჭელი, საყოფაცხოვრებო ქიმია და ა.შ. პირდაპირი გაყიდვები

საქონლის გაყიდვის ძალიან ძველი მეთოდია. ის სიცოცხლისუნარიანობას დღესაც ინარჩუნებს. 2016 წელს აშშ-ში პირდაპირი გაყიდვებით დაკავებული იყო თითქმის 20,5 მლნ ადამიანი, რომელთა უმეტესობა (74%) ქალები იყვნენ. ისინი, ძირითადად, არასრული სამუშაო დღით იყვნენ დაკავებულები. პირდაპირი გაყიდვებით დაკავებულ ადამიანებს სხვადასხვა სახელით მოიხსენებენ. მათ უწოდებენ „დისტრიბუტორებს“, „გამყიდველებს“, „კონსულტანტებს“. ტერმინი „დისტრიბუტორები“ გამოყენებულია რობერტ პალმატიეს, ევგენი სივადასის, ლუის შტერნის და ადელ ელ-ანსარის სახელმძღვანელოში, - მარკეტინგული არხის სტრატეგია ომნიარხული მიდგომა (მე-9 გამოცემა). ისინი თავიანთ მოსაზრებას ასე აყალიბებენ: დისტრიბუტორები წარმოადგენენ დამოუკიდებელ კონტრაქტორებს და არა კომპანიის თანამშრომლებს. დისტრიბუტორები საქონელს ყიდულობენ დაბალ ფასად და ყიდიან საბოლოო მომხმარებლებზე ფასნამატით. ისინი საქონელს ფიზიკურად ფლობენ, რაც გარკვეულ რისკთან არის დაკავშირებული.

პირდაპირი გაყიდვების რამდენიმე ტიპი არსებობს. პირდაპირი გაყიდვების ზოგიერთი კომპანია მუშაობს პრინციპით - „ერთი-ერთზე“, სხვები კი პრინციპით „ერთი-ბევრთან“. „ერთი-ერთზე“ პრინციპით მუშაობს კომპანია Avon, რომლის სავაჭრო წარმომადგენლები დადიან კარდაკარ და ისე სთავაზობენ მომხმარებლებს პროდუქციას. „ერთი-ბევრთან“ პრინციპით მომუშავე კომპანიის სავაჭრო წარმომადგენელი მომხმარებელთან მიდის სახლში, სადაც მოწვეული ჰყავთ სხვა ადამიანები, რომელთა წინაშეც დისტრიბუტორი წარადგენს კომპანიის პროდუქციას და იღებს შეკვეთებს. ასეთი მრავალდონიანი (ქსელური) მარკეტინგის პიონერია კომპანია Amway. მისი გაყიდვების სისტემა ითვალისწინებს დამოუკიდებელი საქმიანი ადამიანების დაქირავებას. ეს ადამიანები მოქმედებენ როგორც დისტრიბუტორები.

საცალო ვაჭრობის არცერთი ფორმა, სავარაუდოდ, არ იქნება საკმარისი ბაზარზე გასასვლელად ან კონკრეტული მიზნობრივი სეგმენტის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ზოგიერთი ფირმა წმინდა ონლაინგამყიდველს წარმოადგენს. მაგრამ, ფირმების უმეტესობა ტრადიციული მაღაზიებისა და ონლაინგაყიდვების შერწყმაა. მსოფლიოში კარგად ცნობილი ონლაინგამყიდველი ფირმა Amazon, როგორც

უკვე ითქვა, ბოლო პერიოდში ტრადიციული საცალო ვაჭრობით დაინტერესდა და დაკავდა. იმ ფაქტმა, რომ ზოგიერთი მომხმარებელი ყოველთვის ონლაინში ყიდვას ამჯობინებს, სხვები კი ტრადიციული მაღაზიების მყიდველები არიან, განაპირობა აღნიშნული კომპანიის მიერ ასეთი გადაწყვეტილების მიღება. კომპანია ორივე არხის მეშვეობით ყიდის საქონელს, რითაც ორივე სეგმენტის მომხმარებლებს იზიდავს.

ჰიბრიდული არხების გამოყენება კომპანიების მომხმარებელთა წრეს აფართოებს. ამიტომ, ბევრი კომპანია მრავალარხიანი მარკეტინგის მიმდევარია. ასე, მაგალითად, კომპანია HP თავისი პროდუქციის გაყიდვას, ძირითადად, მსხვილი შეკვეთების ბაზაზე ახორციელებს. ამასთან, ის იყენებს ტელემარკეტინგსაც, საშუალო სიდიდის შეკვეთების წასახალისებლად. კომპანია პირდაპირ მარკეტინგს მიმართავს მცირე შეკვეთების მისაღებად, ფიზიკურ პირებზე კი პროდუქციას ყიდის საცალო ვაჭრობაში. HP პროდუქციის გასაყიდად ინტერნეტსაც იყენებს.

კომპანიები, რომლებიც პროდუქციის სარეალიზაციოდ ჰიბრიდულ არხებს იყენებენ, დარწმუნებული უნდა იყვნენ, რომ მათ მიერ შერჩეული არხები კარგად მუშაობს და შეესაბამება ბიზნესის წარმართვის იმ მეთოდებს, რომლებსაც მყიდველები უპირატესობას ანიჭებენ. მყიდველები, თავის მხრივ, არხების ინტეგრაციას მოელიან კომპანიებისგან. **ინტეგრაცია ხასიათდება შემდეგი ნიშნებით:**

- ონლაინრეჟიმში საქონლის შეკვეთის და კლიენტის მიერ მისი მიღების შესაძლებლობები მოსახერხებელ ადგილზე;
- ონლაინრეჟიმში ნაყიდი პროდუქციის უახლოეს მაღაზიაში დაბრუნების შესაძლებლობა;
- ონლაინსა და ოფლაინში ყიდვის დროს ფასდაკლებისა და წამახალისებელი შეთავაზებების მიღების შესაძლებლობა.

ამრიგად, საცალო ვაჭრობაში მომხმარებელს პროდუქტის შეძენა შეუძლია სამი გზით:

- ჩვეულებრივი, ტრადიციული არხის გამოყენება და ონლაინარხის იგნორირება;
- ონლაინარხის გამოყენება და ტრადიციული არხის იგნორირება;

- ჰიბრიდული არხის გამოყენება-მომხმარებელი საქონლის საყიდლად იყენებს როგორც ტრადიციულ, ისე ონლაინ არხებს.

5.7. საცალოდ მოვაჭრის გავლენის გაძლიერება და მისი

შედეგები

თავის დროზე ისეთი კომპანიები, როგორიცაა Procter&Gamble და Colgate, საცალო ვაჭრობასთან შედარებით, დომინირებულ მდგომარეობაში იმყოფებოდნენ. დღეს საცალოდ მოვაჭრეები ცდილობენ ამ კომპანიებზე დომინირებას. ისმის კითხვა; რამ განაპირობა ეს? ამ კითხვაზე პასუხი ასეთია:

- საბაკალეო საქონლის, წამლების და მასობრივი მოხმარების საქონლის ბაზარი ხშირად გაჯერების მდგომარეობას უახლოვდება. ეს განპირობებულია იმით, რომ ეს ბაზრები სწრაფად ვერ იზრდება. საცალო ვაჭრობაში გაყიდვების გასაზრდელად საჭირო ხდება კლიენტების წართმევა კონკურენტი ფირმებისთვის და არა იმის მოლოდინი, თუ როდის გაიზრდება მოთხოვნა. ბაზრის წილის გასაზრდელად კონკურენცია ვებერთელა ზეწოლას ახდენს საცალოდ მოვაჭრე ფირმებზე. როგორც წესი, საცალოდ მოვაჭრე ქსელების უმეტესობა ანალოგიურ საქონელს ყიდის, ამიტომ კონკურენცია მათ შორის ფასის საფუძველზე ხორციელდება. საუკეთესო ფასები, შესანიშნავ ადგილმდებარეობასთან, მიმზიდველ მაღაზიებსა და გონივრულ მომსახურებასთან ერთად, საცალოდ მოვაჭრეთა გადარჩენისა და მათ მიერ ბაზარზე წარმატების მიღწევის მთავარი გზა გახდა. საცალოდ მოვაჭრეებს არ ჰქონდათ სხვა არჩევანი იმის გარდა, რომ ზეწოლა მოეხდინათ მომწოდებლებზე ფასში შეღავათების მისაღებად.
- საცალოდ მოვაჭრეები მუდმივად მიისწრაფიან თავიანთი მწარმოებლურობის გაზრდისა და ამ გზით დანახარჯების შემცირებისკენ.

იმავედროულად ცდილობენ ფასების იგივე დონეზე შენარჩუნებას ან, კონკურენტებთან შედარებით, შემცირებას. თუ აღნიშნული კომპანიები შეძლებენ მასშტაბის ეკონომიის მიღწევას, მომხმარებლებსაც შეუქმნიან მოხერხებულ პირობებს მსხვილ მაღაზიებში, მაგრამ ასეთ პირობებში იზრდება მათი დანახარჯები.

- კომპანიებზე გავლენის გაძლიერება ნიშნავს გავლენის გაძლიერებას საცალოდ მყიდველებზეც. თავის დროზე მყიდველები ორიენტირებულები იყვნენ, პირველ რიგში, საქონლის შეძენასა და დაბალანსებული სასაქონლო მარაგების შენარჩუნებაზე. დღეს შესყიდვის ცენტრები წარმოადგენენ მოგების ცენტრებსაც, რომლებიც პასუხს აგებენ მომსახურების დონის, ბრუნვის, საცალო დარიცხვის და ფასწარმოქმნის, ხარისხის კონტროლის პროცესის და ა.შ. მართვაზე. თავიანთი კომპანიების დასახმარებლად ისინი ეძებენ ისეთ მომწოდებლებს, რომლებიც დაბალ ფასში მიაწვდიან პროდუქციას. ის მომწოდებლები, რომლებიც ვერ შეძლებენ მათი მოთხოვნის დაკმაყოფილებას, ვერ გაყიდნიან პროდუქციას.
- საცალოდ მოვაჭრეები შეიძლება დაემუქრონ მომწოდებლებს, რომ არ იყიდნიან მათ საქონელს, რადგან აქვთ ბევრი ალტერნატიული ვარიანტი. დღეს აშშ-ს ბაზარზე 100 000-მდე პროდუქტი იყიდება, ტიპურ სუპერმარკეტში კი პროდუქტების რაოდენობა 40 000-ს აღწევს. ასეთ პირობებში, ცხადია, საცალოდ მოვაჭრეს არჩევანის გაკეთების შესაძლებლობა ეძლევა - ის აირჩევს იმ პროდუქტებს, რომლებიც მოგებას მოუტანენ და არა მწარმოებლებს.
- საცალო ვაჭრობასთან მიმართებით პოზიციების შემცირებაში თვითონ მომწოდებლებიც არიან დამნაშავენი. ისინი არ უნდა ზრუნავდნენ მხოლოდ ახალი პროდუქტების გამოშვებაზე, არამედ უკვე დიდი ხნის წინ უნდა დაეწყათ ზრუნვა საცალოდ მოვაჭრეთა თაროებზე თავიანთი

ადგილის „მოპოვებაზე“ საქონლის, ფასების, რეკლამის გამოყენების გზით.

5.8. საცალო ვაჭრობის სტრატეგია

საცალო ვაჭრობა წარმოადგენს უკიდურესად რთულ და მრავალფეროვან ბიზნესს. იმყოფება რა უშუალო კონტაქტში საბოლოო მომხმარებელთან, საცალო ვაჭრობის საწარმოები კრიტიკულად მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ მარკეტინგული არხის წარმატების მიღწევაში.

საცალოდ მოვაჭრე საწარმოს სათანადო დონეზე მუშაობისთვის აუცილებელია მისი სტრატეგიის დამუშავება. საცალო ვაჭრობის სტრატეგიას უწოდებენ მისი განვითარების საერთო მიმართულების განსაზღვრას. ე.ი. საცალო ვაჭრობის სტრატეგიის განსაზღვრა გულისხმობს საქმიანობის საერთო გეგმის დამუშავებას.

ბუნებრივია კითხვის დასმა იმის შესახებ, თუ რატომ არის აუცილებელი სტრატეგიის დამუშავება? ნუთუ არ არის საკმარისი საცალოდ მოვაჭრემ იყიდოს პროდუქტი იაფად და გაყიდოს ძვირად? რისთვის სჭირდებათ საცალოდ მოვაჭრეებს მიზნობრივი ბაზრების შერჩევა და კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა?

პასუხი მარტივია. თუ საცალოდ მოვაჭრე საწარმოს ხელმძღვანელობა, მიზნის განსაზღვრის გარეშე, შეეცდება ბაზარზე წინ წაწევას, შესაძლებელია მოკლევადიან პერიოდში წარმატებასაც მიაღწიოს, მაგრამ გრძელვადიანი პერიოდისთვის ის ვერ შეძლებს ზრდის ტემპების შენარჩუნებას და შესაძლებელია, კრახითაც დაამთავროს თავისი საქმიანობა. მიზანმიმართული მოქმედებით საცალოდ მოვაჭრეს შესაძლებლობა ეძლევა, რომ მომხმარებელთა განსაზღვრულ სეგმენტს შესთავაზოს რაიმე უკეთესი, ვიდრე ამას მისი კონკურენტი საწარმო აკეთებს.

სტრატეგიის განსაზღვრით საცალოდ მოვაჭრეს შესაძლებლობა ეძლევა, სწორი მიმართულებით განახორციელოს თავისი საქმიანობა, რადგან სტრატეგიაში ხდება იმ ხერხების ჩამოყალიბება, რომელთა დახმარებითაც საწარმო გეგმავს, დასახული

მიზნების მისაღწევად, მის ხელთ არსებული რესურსების სწორად გამოყენების გზებს. სტრატეგია განსაზღვრავს, თუ რომელ მიზნობრივ მყიდველებზე უნდა იქნეს ფოკუსირებული საცალოდ მოვაჭრის ყურადღება.

საცალოდ მოვაჭრის სტრატეგია მოიცავს შემდეგ სამ ელემენტს:

- მიზნობრივი ბაზარი;
- ვაჭრობის ფორმა;
- კონკურენტული უპირატესობა.

შესაბამისად აღნიშნულისა, საცალოდ მოვაჭრე, სტრატეგიის დამუშავების დროს, სწორედ აღნიშნული კომპონენტების განსაზღვრაზე აკეთებს აქცენტს.

მიზნობრივი ბაზარი არის ბაზრის სეგმენტი ან სეგმენტები, რომელთა მომსახურებისთვისაც განსაზღვრავს საცალოდ მოვაჭრე თავის რესურსებს და ვაჭრობა-მიქსის ელემენტების კონცენტრირებას გეგმავს. მიზნობრივი ბაზრის განსაზღვრა შესაძლებელია არადიფერენცირებული, დიფერენცირებული და კონცენტრირებული მარკეტინგის სტრატეგიების გამოყენებით. ამ სტრატეგიების გამოყენებით საცალოდ მოვაჭრე ორიენტირდება ან მთელ ბაზარზე ან ბაზრის რამდენიმე სეგმენტზე ან კიდევ მომხმარებელთა მცირე ჯგუფზე, ეგრეთწოდებულ სუბსეგმენტზე.

ვაჭრობის ფორმაში იგულისხმება ვაჭრობა-მიქსის ელემენტების (შეთავაზებული საქონელი და მომსახურება, ფასწარმოქმნის პოლიტიკა, რეკლამისა და ბაზარზე წინ წაწევის პროგრამები, მიდგომები მაღაზიის დიზაინის და საქონლის წარდგენის მიმართ) ერთობლიობა. ვაჭრობის ფორმებზე დაყრდნობით საცალოდ მოვაჭრე გეგმავს მიზნობრივი ბაზრის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიმართულებებს.

ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად საცალოდ მოვაჭრემ უნდა განსაზღვროს კონკურენტუნარიანობის მიღწევისა და შენარჩუნების მეთოდები და ხერხები. ამ შემთხვევაში მხედველობაშია ყველა გზა და საშუალება, რომლებზე დაყრდნობითაც საცალოდ მოვაჭრე, კონკურენტებთან შედარებით, უპირატესობას მოიპოვებს ბაზარზე. კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება შესაძლებელია მომხმარებლებისთვის უფრო ფართო სასაქონლო ასორტიმენტის შეთავაზებით, მომსახურების პროცესის გაუმჯობესებით, ფასების პოლიტიკით, უკეთესად

ინფორმირებით საწარმოსა და მისი სასაქონლო ასორტიმენტის შესახებ და ა.შ. კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება აჩქარებს საქონლის რეალიზაციის პროცესს და ხელს უწყობს მომგებიანად მუშაობას ბაზარზე.

საცალო ვაჭრობის სტრატეგიის დამუშავების დროს დიდი მნიშვნელობა აქვს საწარმოში დასაქმებული ადამიანების ფაქტორს, მათი კვალიფიკაციის, გამოცდილების გათვალისწინებას.

როგორც უკვე აღინიშნა, საცალო ვაჭრობის სტრატეგიის განსაზღვრა ითვალისწინებს სტრატეგიული გეგმის შედგენას. სტრატეგიული გეგმა გათვლილია რა გრძელვადიან პერიოდზე, ეხმარება საწარმოს მუდმივად ცვალებად გარემოსთან შეგუებაში და იმ საფრთხეების თავიდან აცილებაში, რომლებიც გრძელვადიან პერიოდში შეიძლება დაემუქროს მის საქმიანობას.

საცალო ვაჭრობის სტრატეგიული გეგმის შედგენის პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- მისიის განსაზღვრა;
- დამხმარე მიზნებისა და ამოცანების დადგენა;
- ბიზნესპორტფელის შედგენა;
- ზრდის სტრატეგიის განსაზღვრა;
- ვაჭრობა-მიქსის დამუშავება;
- მიმდინარე საქმიანობის შეფასება და გეგმის კორექტირება.

მისია არის ის თავდაპირველი მიზანი, რისთვისაც შეიქმნა საცალოდ მოვაჭრე საწარმო. მისია შეიძლება იყოს პროდუქტზე ან მომხმარებელზე ორიენტირებული. უკეთესია, როცა მისია შემუშავებულია მომხმარებლების მოთხოვნილებებზე ორიენტაციით. ასეთი მისია ხელს უწყობს ეფექტიანად მუშაობას, რადგან უცვლელი მხოლოდ მომხმარებელთა მოთხოვნილებებია, პროდუქტები კი განუწყვეტილად იცვლება.

მისის მისაღწევად საცალოდ მოვაჭრეები ადგენენ ცალკეული ქვედანაყოფისთვის მიზნებსა და ამოცანებს. სწორედ მათი რეალიზაციით იქცევა რეალობად საცალოდ მოვაჭრის მისია.

სადავლოდ მოვაჭრე საწარმოს ბიზნესპორტფელში მოიაზრება საქმიანობისა და პროდუქტის სახეები, რომლებითაც დაკავებულია ის. სადავლოდ მოვაჭრე საწარმომ, გეგმური ბიზნესპორტფელის შესადგენად, უნდა გაანალიზოს არსებული ბიზნესპორტფელი. ანალიზის პროცესში გაირკვევა სადავლოდ მოვაჭრე საწარმოს საქმიანობისა და პროდუქტის რომელი სახეები ამართლებენ მის წინაშე წაყენებულ მოთხოვნებს და რომელი სახეები უშლიან ხელს მომგებიანად მუშაობაში. მიღებული შედეგების მიხედვით გადაწყდება, თუ რა მიმართულებით უნდა გააქტიურდეს სადავლოდ მოვაჭრე და რაზე უნდა თქვას უარი, რომ არ დაზარალდეს.

ზრდის სტრატეგიის განსაზღვრის ეტაპი ითვალისწინებს რამდენიმე სტრატეგიის დამუშავებას. მათ მიეკუთვნება:

- **ბაზარზე ღრმად შეღწევის სტრატეგია;**
- **ბაზრის გაფართოების სტრატეგია;**
- **ვაჭრობის ფორმების განვითარების სტრატეგია;**
- **დივერსიფიკაციის სტრატეგია.**

ბაზარზე ღრმად შეღწევის სტრატეგია ითვალისწინებს როგორც არსებული მომხმარებლების გააქტიურებას და განმეორებითი ყიდვის რაოდენობის გაზრდას, ისე ახალი მომხმარებლების მოზიდვას არსებული სეგმენტიდან. **ბაზრის გაფართოების სტრატეგია გულისხმობს** სადავლოდ მოვაჭრის გასვლას ახალ ბაზრებზე ან არსებული ბაზრის ახალ სეგმენტებზე. **ვაჭრობის ფორმების განვითარების სტრატეგიის არსი მდგომარეობს**, ვაჭრობის ტრადიციული ფორმების გვერდით, ახალი მეთოდებისა და ხერხების გამოყენებაში. **დივერსიფიკაციის სტრატეგია** ყველაზე რთულია, რადგან ამ დროს სადავლოდ მოვაჭრე იწყებს როგორც ვაჭრობის ახალი ფორმების გამოყენებას, ისე ახალი სეგმენტების მომსახურებას.

ვაჭრობა-მიქსის დამუშავების დროს სადავლო მოვაჭრე ადგენს საქმიანობის მიმართულებებს პროდუქტის, ფასის, სავაჭრო ობიექტის ადგილმდებარეობისა და მომხმარებლების ინფორმირების კუთხით.

სადავლოდ მოვაჭრე საწარმოების მუშაობის მნიშვნელოვანი საფეხურია განხორციელებული საქმიანობის პერიოდულად გაკონტროლება. კონტროლი

საშუალებას აძლევს საცალოდ მოვაჭრეებს დროულად გამოავლინონ მუშაობაში ხარვეზები, გაატარონ მათი თავიდან აცილების ღონისძიებები და განახორციელონ ცვლილებები გეგმაში, თუ საჭირო გახდა.

თავი 6. საბითუმო ვაჭრობის სტრუქტურა და სტრატეგიები

6.1. საბითუმო ვაჭრობის არსი

საბითუმო ვაჭრობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს საქონელმომდრობაში. ის შუამავალია, ერთი მხრივ, მწარმოებელ საწარმოსა და, მეორე მხრივ, საცალო სავაჭრო საწარმოს შორის. საბითუმო ვაჭრობა საქონელს ყიდის, აგრეთვე, მწარმოებელ საწარმოებზე, სახელმწიფო დაწესებულებებზე, საზოგადოებრივი კვების საწარმოებსა და საიმპორტო ორგანიზაციებზე. საბითუმო ვაჭრობას მარკეტინგის ამერიკული ასოციაცია ასე განმარტავს:

საბითუმო ვაჭრობა არის ბიზნესი, რომელიც ყიდულობს და საცალოდ მოვაჭრეებზე და სხვა მოვაჭრეებსა და/ან სამრეწველო, ინსტიტუციურ და კომერციულ გამომყენებლებზე ყიდის საქონელს.

მეზითუმეები წარმოადგენდნენ მნიშვნელოვან შუამავლებს საქონლის მომხმარებლისკენ გადაადგილების პროცესში. ისტორიულად პირველი ბითუმად მოვაჭრეები იყვნენ მწარმოებლები, რომლებიც დიდი რაოდენობით აწარმოებდნენ რამდენიმე დასახელების საქონელს და დიდ ტერიტორიაზე განფენილ წვრილ საცალოდ მოვაჭრეებზე ყიდდნენ მცირე რაოდენობის პარტიებად. საზოგადოების განვითარების შესაბამისად საბითუმო ვაჭრობაც განვითარდა, განსაკუთრებით, ეკონომიკურად უფრო განვითარებულ ქვეყნებში. დღეისთვის, ის კვლავ მნიშვნელოვან როლს ასრულებს საქონელმომდრობის არხებში. აშშ-ში საბითუმო ვაჭრობის სფეროში მუშაობს მრავალრიცხოვანი წვრილი ფირმა ისეთი ფირმების გვერდით, რომელთა ბრუნვა მილიარდობით დოლარს შეადგენს. ქვეყანაში საბითუმო ვაჭრობის გაყიდვის წლიურმა მოცულობამ 5 ტრილიონ დოლარს გადააჭარბა. საქართველოშიც მნიშვნელოვანია საბითუმო ვაჭრობის როლი როგორც მარკეტინგულ არხებში, ასევე ქვეყნის ეკონომიკაში. 2022 წლისთვის საქართველოს საბითუმო ვაჭრობაში,

ავტომობილებით და მოტოციკლებით ვაჭრობის გარდა, დასაქმებულთა საშუალო წლიური რიცხოვნობა შეადგენდა 75 591 კაცს, ხოლო ბრუნვის მოცულობა მიმდინარე ფასებში 38 964,1 მლნ ლარს.

საბითუმო ვაჭრობის საწარმოები ბევრი დასახელების საქონელს, და არც დიდი რაოდენობით, არ ჰყიდიან საბოლოო მომხმარებლებზე (შინამეურნეოები და ინდივიდუალური მომხმარებლები). მათი მყიდველები, ძირითადად, სხვადასხვა ტიპის საწარმოებია. როგორც უკვე აღინიშნა, მათ მიეკუთვნებიან: საცალოდ მოვაჭრეები, შუამავლები, სამრეწველო საწარმოები, ინსტიტუციური და კომერციული მომხმარებლები. ბითუმად მოვაჭრეების მიერ გაყიდული მატერიალური რესურსები და პროდუქტები აუცილებელია ჩამოთვლილი სახის საწარმოების ფუნქციონირებისთვის.

საბითუმო სავაჭრო საწარმოების მიერ შექმნილი ღირებულება არის ის ფასეულობა, რომელსაც ისინი ამატებენ პროდუქტს თავიანთი ფუნქციების შესრულების პროცესში.

რობერტ პალმატიეს, ევგენი სივადასის, ლუის შტერნისა და ადელ ელ-ანსარის წიგნში - მარკეტინგული არხის სტრატეგია ომნიარხული მიდგომა ერთმანეთისგან არის განსხვავებული ბითუმად მოვაჭრისა და დისტრიბუტორის ცნებები. კერძოდ, შემდეგია ნათქვამი: **ტრადიციულად „ბითუმად მოვაჭრე“ მიეკუთვნება კომპანიებს, რომლებიც პროდუქციას ყიდიან სხვა შუამავლებზე, მაგალითად, საცალოდ მოვაჭრეებზე. „დისტრიბუტორი“ გულისხმობს კომპანიის მიერ პროდუქციის გაყიდვას სამრეწველო მომხმარებლებზე, რომლებიც თვითონ იყენებენ ნაყიდ საქონელს.** ასე, მაგალითად, ფარმაცევტული პროდუქციის ბითუმად მოვაჭრე წამლებს ყიდის აფთიაქებზე, ისინი კი მომხმარებლებზე. ბითუმად მოვაჭრე კომპანია-Grainger საჭრელ ინსტრუმენტებს ყიდის სამრეწველო მომხმარებლებზე, რომლებიც მათ იყენებენ წარმოების პროცესში. ეს ტერმინები, ნათქვამია აღნიშნულ სახელმძღვანელოში, დარგების მიხედვითაც განსხვავებულია: საბეჭდი ქაღალდის დისტრიბუტორებს „ვაჭრებს“ უწოდებენ, ხოლო მეორადი ავტომობილების დისტრიბუტორებს კი „ჯობერებს“. ლიტერატურულ წყაროებში და პრაქტიკაში ბითუმად მოვაჭრისა და დისტრიბუტორის ცნებები ზოგჯერ გაიგივებულია. ფ. კოტლერისა და კ. კელერის

სახელმძღვანელოში „მარკეტინგის მენეჯმენტი“ ამასთან დაკავშირებით ნათქვამია: „საბითუმო კომპანიები (ასევე მათ უწოდებენ დისტრიბუტორებს) . . .“.

საბითუმო ვაჭრობა ასრულებს განსაზღვრულ ფუნქციებს, რომელთა შესახებ მცირედით განსხვავებული მოსაზრებებია ჩამოყალიბებული სხვადასხვა წიგნში. ფ. კოტლერისა და კ. კელერის წიგნში-„მარკეტინგის მენეჯმენტი“ (მე-14 გამოცემა) საბითუმო ვაჭრობის ფუნქციები ასეა ჩამოყალიბებული:

1. **გაყიდვა და რეკლამირება.** საბითუმო კომპანიების გაყიდვების პერსონალი ეხმარება მწარმოებლებს, შედარებით ნაკლები დანახარჯებით დაუკავშირდნენ უამრავი რაოდენობის წვრილ კორპორაციულ მყიდველებს. ბითუმად მოვაჭრეებს უამრავი კონტაქტი აქვთ და მათ მყიდველები, ტერიტორიულად შორს მყოფ მწარმოებლებთან შედარებით, უფრო მეტად ენდობიან.
2. **შესყიდვები და ასორტიმენტის ფორმირება.** საბითუმო კომპანიების მიერ მყიდველებისთვის საჭირო სასაქონლო ასორტიმენტის შერჩევა და შეთავაზება და ამით მათი დროის დაზოგვა.
3. **საბითუმო საქონლის მცირე პარტიებად დაშლა.** საბითუმო კომპანიების მიერ შემენილი დიდი მოცულობის ტვირთების მცირე ერთეულებად დაშლა.
4. **დასაწყობება.** საქონლის შენახვა საწყობში და ამით მომწოდებლებისა და მყიდველების დანახარჯებისა და რისკების შემცირება.
5. **ტრანსპორტირება.** საბითუმო კომპანიების მიერ საქონლის სწრაფად მიწოდება მყიდველებისთვის, რის შესაძლებლობასაც მათთან ტერიტორიული სიახლოვე განაპირობებს.
6. **დაფინანსება.** საბითუმო კომპანიების მიერ მყიდველების დაფინანსება კრედიტის მიცემით, ხოლო მომწოდებლების დროული შეკვეთისა და შესაფერისი ანგარისშწორების საშუალებით.
7. **რისკების აღება.** საბითუმო კომპანიების მიერ რისკისა და პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღება და ქურდობის, დაზიანების, დაღვრის და ცვეთის შედეგად გამოწვეული ხარჯების დაფარვა.

8. **საბაზრო ინფორმაცია.** საბითუმო კომპანიების მიერ მწარმოებლების და მყიდველებისთვის ინფორმაციის მიწოდება კონკურენტების საქმიანობის, ახალი პროდუქტების, ფასების და სხვათა შესახებ.
9. **სერვისებისა და კონსულტაციების მართვა.** საბითუმო კომპანიების მიერ საცალოდ მოვაჭრეებისთვის ხელის შეწყობა საქმიანობის გასაუმჯობესებლად, რისთვისაც ეხმარება მათ გაყიდვების პერსონალის გადამზადებაში, მაღაზიის დაგეგმარებაში, ვიტრინების მონტაჟში, აგრეთვე აღრიცხვისა და მარაგების მართვის ახალი სისტემების ჩამოყალიბებაში. ბითუმად მოვაჭრეებს შეუძლიათ სამრეწველი კომპანიებსაც გაუწიონ დახმარება ტრენინგებისა და ტექნიკური მომსახურების კუთხით.

ერთ-ერთი დისკუსიის შედეგების მიხედვით საბითუმო ვაჭრობის ფუნქციებს ასეთი სახე აქვს:

1. საქონლის შესყიდვა-შეკრება;
2. მსხვილი პარტიის დანაწილება;
3. დასაწყობება და შენახვა;
4. ტრანსპორტირება;
5. სორტირება;
6. დაფინანსება
7. რისკის გაწევა
8. ფასწარმოქმნა
9. საბაზრო ინფორმაციის გადაცემა
10. შესაფუთი მოწყობილობებით უზრუნველყოფა.

მოკლედ თითოეული ფუნქციის შინაარსი .

ფუნქცია 1. საქონლის შესყიდვა-შეკრება

ბითუმად მოვაჭრე საქონელს ყიდულობს სხვადასხვა მწარმოებლისგან და ინახავს საწყობში საცალოდ მოვაჭრეებზე გასაყიდად. ის საქონლის იმპორტსაც ახორციელებს საზრვარგარეთიდან.

ფუნქცია 2. საქონლის მსხვილი პარტის დანაწილება

ბითუმად მოვაჭრე საქონელს მწარმოებლებიდან ყიდულობს მსხვილი პარტიებით, შემდეგ კი საცალოდ მოვაჭრეებზე ყიდის მცირე პარტიებით. ეს არის ბითუმად მოვაჭრის ძირითადი ფუნქცია, რომელიც სასარგებლოა როგორც მწარმოებლისთვის, ისე საცალო ვაჭრობისთვის. მწარმოებლისთვის ძალიან რთულია პირდაპირი კავშირის დამყარება ქვეყნის მასშტაბით განფენილ საცალოდ მოვაჭრე საწარმოებთან. ამასთან საცალოდ მოვაჭრეების შეკვეთები არ არის დიდი, რის გამო მათი შესრულება მწარმოებლისთვის შეიძლება იყოს მოუხერხებელი. ბითუმად მოვაჭრე საწარმოები მწარმოებლებს სთავაზობენ პრობლემის მარტივად გადაჭრას საქონლის დიდი მოცულობის მარაგის შექმნის გზით. საცალოდ მოვაჭრე საწარმოებსაც უჭირთ მწარმოებლებთან პირდაპირი კავშირის დამყარება.

ფუნქცია 3. დასაწყობება და შენახვა

დასაწყობება ბითუმად მოვაჭრის მიერ შესრულებული მნიშვნელოვანი მარკეტინგული ფუნქციაა. ვინაიდან საქონლის წარმოებასა და მოხმარებას შორის დროში არის სხვაობა, საჭირო ხდება სასაქონლო მარაგების შექმნა, რომ აღმოიფხვრას საქონლის პერიოდული დეფიციტი და არ ჰქონდეს წყვეტილობებს ადგილი საცალოდ მოვაჭრეთა მომარაგებაში. ბითუმად მოვაჭრე ცდილობს, რომ საცალოდ მოვაჭრისთვის საქონელი ხელმისაწვდომი იყოს დროის ნებისმიერ მონაკვეთში.

საბითუმო ვაჭრობაში არსებული სასაქონლო მარაგი საცალოდ მოვაჭრეებს თავიანთი მარაგის დროულად შევსების შესაძლებლობას აძლევს. მეზობელი ქვეყნებისა და საცალოდ მოვაჭრეებს ფასების სტაბილურობის მიღწევაში მოთხოვნა-მიწოდების დარეგულირების გზით. ბევრ ბითუმად მოვაჭრე საწარმოს აქვს თავისი საწყობები საქონლის შესანახად.

ფუნქცია 4. ტრანსპორტირება

მეზობელი ქვეყნები გადაადგილებენ საქონელს მწარმოებელი საწარმოდან მომხმარებლის საცხოვრებელ ადგილამდე. ვინაიდან მათ გადააქვთ დიდი მოცულობის

ტვირთი, გადაზიდვის ხარჯები მცირდება, რაც ფასების სიდიდეზე აისახება დადებითად მომხმარებლისთვის.

ფუნქცია 5. სორტირება

ბევრი ბითუმად მოვაჭრე საქონლის სორტირებას ახორციელებს ზომის, ფორმის, ხარისხის და ა.შ. მიხედვით. ისინი ანაწილებენ საქონელს მცირე პარტიებად, უთავენ მათ და საფუთავზე თავიანთ სავაჭრო მარკას განათავსებენ. ამრიგად, ისინი ასრულებენ შეფუთვის, ბრენდინგის და სორტირების ფუნქციებს. სორტირებისა და სტანდარტიზაციის საფუძველზე ისინი აწვდიან საცალოდ მოვაჭრეებს ერთგვაროვანი ხარისხის საქონელს.

ფუნქცია 6. დაფინანსება

ბითუმად მოვაჭრეების მიერ მწარმოებლების დაფინანსება ხორციელდება დაკვეთით ავანსის საფუძველზე ან დიდი რაოდენობის საქონლის შესყიდვით ნაღდი და დროული ანგარიშსწორების გზით. რაც შეეხება საცალოდ მოვაჭრეების დაფინანსებას ბითუმად მოვაჭრეების მიერ, ის ხორციელდება მათთვის კრედიტის მიცემით. ასე რომ, ბითუმად მოვაჭრეები მნიშვნელოვანი ზომით ეხმარებიან საცალოდ მოვაჭრეებსა და მწარმოებლებს ფინანსური საკითხების მოგვარებაში.

ფუნქცია 7. რისკის გაწევა

ბითუმად მოვაჭრეები თავის თავზე იღებენ საქონლის განაწილების პროცესთან დაკავშირებულ რისკებს. ისინი პასუხისმგებლობას კისრულობენ შენახვის დროს საქონლის დაზიანების, საქონლის დამძვლების და სხვა პრობლემების გამო წარმოქმნილ ხარჯებზე.

ფუნქცია 8. ფასწარმოქმნა

მეზიტუმეები ცდილობენ, რომ შეინარჩუნონ სტაბილური ფასები, არეგულირებენ რა საქონლის მიწოდების პროცესს მოთხოვნის შესაბამისად. ისინი განჭვრეტენ საბაზრო პირობებს, მოთხოვნას საქონელზე, ადამიანების გემოვნებაზე და ამზადებენ ღონისძიებებს მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად.

ფუნქცია 9. საბაზრო ინფორმაციის გადაცემა

ბითუმად მოვაჭრეები განჭვრეტენ საბაზრო კონიუნქტურას. ისინი აგროვებენ ინფორმაციას საცალოდ მოვაჭრეებზე, მომხმარებლების გემოვნების, მოდის და მყიდველობითი ჩვევების ცვლილებებზე და გადასცემენ მას მწარმოებლებს. ზოგიერთი მეზიტუმე ბაზრის კვლევასაც ატარებს.

ეყრდნობიან რა სხვადასხვა მწარმოებლების მიერ გამოშვებულ საქონელზე ფართო ცოდნას, ბითუმად მოვაჭრეები კონსულტაციას უწევენ საცალოდ მოვაჭრეებს იმ პროდუქტებზე, რომლებიც საუკეთესოდ აკმაყოფილებენ მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს.

ფუნქცია 10. შესაფუთი მოწყობილობებით უზრუნველყოფა

ბითუმად მოვაჭრეები შესაფუთი მოწყობილობებით უზრუნველყოფენ საცალოდ მოვაჭრეებს.

საბითუმო სავაჭრო საწარმოები ასრულებენ ყველა, ერთ ან რამდენიმე ფუნქციას. ამის შესაბამისად განასხვავებენ სრული და არასრული მომსახურების საბითუმო საწარმოებს.

6.2. ბითუმად მოვაჭრეთა ძირითადი ტიპები

როგორც უკვე ითქვა, არსებობს საბითუმო საწარმოების ორი ტიპი: 1. სრული მომსახურების საბითუმო საწარმოები, რომლებიც მყიდველებს მომსახურების სრულ კომპლესს სთავაზობენ. ე.ი. ისინი ინახავენ საქონელის ფართო ასორტიმენტს,

სთავაზობენ კრედიტებს, აწვდიან საქონელს მყიდველებს, უწევენ მომსახურებას და კონსულტაციებს მომწოდებლებსა და მყიდველებს. სრული მომსახურების საბითუმო საწარმოები, თავის მხრივ, იყოფა ორ ჯგუფად: საქონლის საცალოდ მოვაჭრეებზე გამყიდველი სრული მომსახურების საბითუმო საწარმოები; საქონლის პროდუქციის მწარმოებლებზე გამყიდველი სრული მომსახურების საბითუმო საწარმოები. 2. არასრული ან შეზღუდული მომსახურების ბითუმად მოვაჭრე საწარმოები. განასხვავებენ შეზღუდული ბითუმად მოვაჭრეების ექვს ტიპს. ესენია:

- ე.წ. „გადაიხადე და წაიღე“ ტიპის ბითუმად მოვაჭრეები. ისინი ნაღდ ანგარიშზე ყიდნიან შეზღუდული ასორტიმენტის საქონელს წვრილ საცალოდ მოვაჭრეებზე, რომელთაც თვითონ მიაქვთ ნაყიდი საქონელი მაღაზიაში.
- მანქანით მოსიარულე ბითუმად მოვაჭრეები, ე.წ. მანქანის ჯობერები. ისინი ნახევრად მალფუჭებადი საქონლის შეზღუდულ ასორტიმენტს (პური, ტკბილეული) ყიდნიან სუპერმარკეტებზე, მასობრივი კვების საწარმოებზე, საავადმყოფოებზე, სასურსათო მაღაზიებზე.
- პირდაპირ მიმტანი ბითუმად მოვაჭრეები. ისინი მუშაობენ მძიმე მრეწველობაში, კერძოდ ქვანახშირის წარმოებაში, ხე-ტყის გადამამუშავებაში, მანქანათმშენებლობაში. აღნიშნული ტიპის ბითუმად მოვაჭრეები შუამავლის როლში გამოდიან მწარმოებელსა და მყიდველს შორის და პასუხისმგებლობას კისრულობენ შეკვეთის მიღებიდან საქონლის მიწოდებამდე.
- ე.წ. „სავაჭრო თაროს მომსახურე“ ბითუმად მოვაჭრეები. ისინი სასურსათო საქონლით მოვაჭრე საცალო ვაჭრობის საწარმოებს ამარაგებენ არასასურსათო საქონლით, კერძოდ, წიგნებით, სათამაშოებით და ა.შ. ამ ტიპის ბითუმად მოვაჭრეები საცალო - სავაჭრო ობიექტებში ამონტაჟებენ მონიტორებს, სტელაჟებს საქონლის დასაწყობად, აწესებენ ფასებს, აღწერენ მარაგებს. ისინი პასუხისმგებლობას იღებენ საქონელზე.

ანგარიშსწორება სავაჭრო ობიექტის ხელმძღვანელობასთან ხორციელდება წლის ბოლოს, გაყიდვის შედეგების მიხედვით.

- **მწარმოებელთა კოოპერატივი.** ბითუმად მოვაჭრეთა ეს ტიპი აგროვებს სოფლის მეურნეობის პროდუქციას ადგილობრივ ბაზარზე გასაყიდად.
- **საფოსტო შეკვეთებით ბითუმად მოვაჭრეები.** ისინი უგზავნიან კლიენტებს (საცალო ვაჭრობა, სამრეწველო და ინსტიტუციური კლიენტები) კატალოგებს და მათგან იღებენ შეკვეთებს. შეკვეთების შესაბამისად მყიდველებს საქონელი მიეწოდებათ ფოსტით, სატვირთო ავტომობილებით, რკინიგზით, თვითმფრინავით.

დამოუკიდებელ საბითუმო საწარმოებსა და ორგანიზაციებთან ერთად ბითუმად ვაჭრობენ, აგრეთვე, ბროკერები და აგენტები. ისინი არ არიან საქონლის მფლობელები, მათი ფუნქცია მხოლოდ შუამავლობაა მყიდველებსა და გამყიდველებს შორის. შუამავლობისთვის ბროკერები და აგენტები იღებენ საკომისიოს, რომელიც გასაყიდი ფასის 2-6%-ის ფარგლებში მერყეობს.

ბროკერის ამოცანაა მყიდველისა და გამყიდველის ერთმანეთთან დაკავშირება და მათი მოლაპარაკების უზრუნველყოფა. ბროკერი თავის თავზე არ იღებს პასუხისმგებლობას მოლაპარაკების შედეგებზე. მას გასამრჯელოს დამქირავებელი მხარე უხდის. არსებობენ სხვადასხვა ტიპის ბროკერები. ასეთებია, მაგალითად, უძრავი ქონების ბროკერები, სადაზღვევო ბროკერები.

ბროკერებთან შედარებით, მყიდველების ან გამყიდველების ინტერესების უფრო ხანგრძლივად გამტარებლები არიან აგენტები. განასხვავებენ რამდენიმე ტიპის აგენტს. ესენია:

- **მწარმოებლის აგენტები;**
- **გაყიდვების აგენტები;**
- **შესყიდვების აგენტები;**
- **საკომისიო აგენტები.**

მწარმოებლის აგენტების უმეტესობა არის მცირე კომპანიები, რომელთა გამოცდილი გამოყენებები, დადებული ხელშეკრულების შესაბამისად, ასაღებენ მწარმოებელი კომპანიის პროდუქციას. მწარმოებლის აგენტები სწრაფად ყიდიან პროდუქციას იმ მარტივი მიზეზით, რომ კარგად იცნობენ სასაქონლო ასორტიმენტს და ურთიერთობენ მრავალმრიცხოვან მყიდველებთან. მწარმოებლის აგენტებს ქირაობენ როგორც მსხვილი, ისე წვრილი მეწარმეები. წვრილ მეწარმეებს შეზღუდული ფინანსური რესურსების გამო შტატში არ ჰყავთ გამოყენებები და იძულებულნი არიან, რომ ისარგებლონ აგენტების მომსახურებით. რაც შეეხებათ მსხვილ საწარმოებს, მათ აგენტები სჭირდებათ ახალი ბაზრების ასათვისებლად და არსებულ ბაზრებზე ღრმად შესაღწევად.

გაყიდვების აგენტები დევენ ხელშეკრულებას მწარმოებლებთან და იძენენ მთლიანი პროდუქციის გაყიდვის უფლებას. ასეთ აგენტებს იყენებენ ის მწარმოებლები, რომელთაც არ აქვთ საქონლის გაყიდვის უფლება. გაყიდვების აგენტები პასუხისმგებელნი არიან მოცემული საწარმოს მარკეტინგულ საქმიანობაზე, სარგებლობენ რა მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფის უფლებით. ამ ტიპის აგენტებს იყენებენ, მაგალითად, ქვანახშირისმწარმოებელი საწარმოები.მწარმოებლის აგენტების დახმარებით იყიდება, მაგალითად, ავეჯი, საოჯახო საქონელი.

შესყიდვების აგენტები თავიანთი შემკვეთებისთვის ყიდულობენ ს საჭირო საქონელს ხელშეკრულების შესაბამისად. ამ პროცესში მათ უწევთ საქონლის შემოწმება, დასაწყობება და ტრანსპორტირება.

საკომისიო აგენტები ფიზიკურ საკუთრებაში იღებენ პროდუქციას მწარმოებლებისგან და ყიდიან მას მათთვის მისაღებ ფასში. ე.ი. ისინი აწარმოებენ ყიდვა-გაყიდვის შესახებ მოლაპარაკებებს. გასაყიდი ფასი აღემატება მწარმოებლისთვის ასანაზღაურებელი ფასის დონეს. ფასთა შორის სხვაობა საკომისიო აგენტის შემოსავალია.

6.3. საბითუმო ვაჭრობის ლანდშაფტი

საბითუმო ვაჭრობის მნიშვნელობა მარკეტინგულ არხებში თვალშისაცემია. თუმცა, საქმიან პრესაში ხაზს უსვამენ ამ სფეროს გაქრობის საკითხს. ეს პესიმიზმი გადაჭარბებულია. საბითუმო ვაჭრობის სექტორი ძალიან კარგად არის ორგანიზებული. ამ უადგილო პესიმიზმის მიზეზი შეიძლება ის არის, რომ საბითუმო საწარმოების 2/3 ზოგიერთ სექტორში გაქრა, რამაც შექმნა პანიკისა და შიშის ატმოსფერო. შიში უსაფუძვლოა. საბითუმო ვაჭრობის სფეროში ხორციელდება შეძენის და არა გაკოტრების ან დახურვის ტალღა. საბითუმო სფეროში არსებული მსხვილი, ჯანსაღი კომპანიები აგრძელებენ ზრდას. თუმცა, მათი რაოდენობა მცირდება. მიმდინარეობს კონსოლდაციის პროცესი, რაც ბევრწილად გამოწვეულია IT-ით. IT სისტემაში ინვესტიციების ჩადებით საბითუმო ვაჭრობა იღებს სარგებელს, რადგან დისტრიბუტორებს საშუალება ეძლევათ, მონაწილეობა მიიღონ მიწოდების ჯაჭვის მართვის პროცესის გარდაქმნაში.

მიუხედავად კონსოლდაციის ტენდენციისა, საბითუმო ვაჭრობის კონცენტრაციის მაჩვენებელი, მრეწველობასთან შედარებით, რჩება დაბალი. დაბალი კონცენტრაციის ხარისხი ასახავს გეოგრაფიულად იზოლირებულ ბაზრებს, რომლებშიც შეიმჩნევა უფრო მეტი კონკურენცია მეზობლებს-დისტრიბუტორებს შორის. ერთი მეზობელმა შესაძლებელია სრულად დომინირებდეს ქვეყნის ერთ რეგიონში, მაგრამ იკავებდეს მიზერულ წილს ნაციონალურ გაყიდვებში.

ყურადღება უნდა გამახვილდეს ორ ტერმინზე: დისტრიბუტორი და მთავარი დისტრიბუტორი. რით განსხვავდებიან ისინი ერთმანეთისგან? მთავარი დისტრიბუტორი არის ის დისტრიბუტორი, რომელიც უკავშირდება მწარმოებელს. დანარჩენ დისტრიბუტორებს მწარმოებელთან კავშირი არ აქვთ. ისინი უკავშირდებიან მთავარ დისტრიბუტორს. ასე რომ, მთავარი დისტრიბუტორები არიან სუპერმეზობლები, რომლებიც წარმოადგენენ საკონტაქტო პირს მწარმოებლისა და დანარჩენი დისტრიბუტორებისთვის. მთავარი დისტრიბუტორი კონკურენციაში არ არის სხვა ბითუმად მოვაჭრეებთან. ფაქტობრივად, ის ქმნის განაწილების სფეროში სტაბილურ სისტემას, რომელიც ორივე მხარისთვის მისაღებია. რომ გაგებული იქნას

მთავარი დისტრიბუტორის ფასი საქონელმომწოდების პროცესში, უნდა დაისვას კითხვარომელი ფუნქციები უნდა გადაეცეს სხვა ბითუმად მოთამაშეს არხში, თუ მთავარი დისტრიბუტორს მოიცელებენ. დისტრიბუტორებს იმედი აქვთ, რომ მომსახურებას მიიღებენ მწარმოებლისგან. მაგრამ, მსგავსი მომსახურების გაწევა შეუძლია მთავარ დისტრიბუტორსაც, რადგან ისინი მაშინ განვითარდებიან, როცა მეტის გაკეთება შეუძლიათ ეფექტიანად მწარმოებელთან შედარებით.

6.4. საბითუმო ვაჭრობის სტრატეგიები

საბითუმო ვაჭრობის ეფექტიანობის უზრუნველყოფის სამ, შედარებით მნიშვნელოვან, მაჩვენებელს წარმოადგენს საიმედოობა, თავისდროულობა და მიწოდების სიზუსტე. ბითუმად მოვაჭრეებს შეუძლიათ ამ მოთხოვნების შესაბამისად მუშაობა, თუ თავიანთ ყურადღებას მიმართავენ ოპტიმალური შედეგების მიღებაზე ორიენტირებული ამოცანების უფრო ეფექტიანად შესრულებისკენ და კლიენტისთვის აუცილებელი მომსახურების დროულად მიწოდებისკენ.

ხშირად საბითუმო საწარმოების ინტერესები უშუალოდ არის დაკავშირებული საცალოდ მოვაჭრეების და სხვა კლიენტების ან საბოლოო მომხმარებლების ინტერესებთან, მათ კეთილდღეობასთან. ამიტომ ბითუმად მოვაჭრეებმა უნდა დაამუშაონ სტრატეგიები, რომლებიც უზრუნველყოფენ საცალოდ მოვაჭრეების და სხვა კლიენტების სიცოცხლისუნარიანობას. ბევრი ბითუმად მოვაჭრე საცალოდ მოვაჭრეებს სთავაზობს დახმარებას საცალო ვაჭრობის ყველა საკითხზე სპეციალისტების კონსულტაციების კუთხით, კერძოდ, სავაჭრო მარაგების შენარჩუნებაზე, შეკვეთების სწრაფად კორექტირებაზე, დაკრედიტების შესაძლებლობების გაფართოებაზე, ზოგიერთ შემთხვევაში გარანტიებზე.

მეზითუმე ვაჭრები უნდა მოემსახურონ მარკეტინგულ არხში პარტნიორებს, რაც შეამცირებს ფუნქციების დუბლირების სიხშირეს და შესაძლებელს გახდის, რომ მოხდეს არხში საქონელმომწოდების პროცესის მოდერნიზაცია. იმისთვის, რომ მეზითუმეებმა მიაღწიონ წარმატებას, მათ თავიანთი ყურადღების კონცენტრაცია უნდა მოახდინონ

ექვს ძირითად მომსახურებაზე, რომლებსაც ისინი მომწოდებლებს და კლიენტებს გაუწევენ. მათ მიეკუთვნება: დანახარჯების შემცირება სამომხმარებლო ღირებულების მიღების დროს, შედეგიანობის ამაღლება, ხარისხის ამაღლება, არხის სტრუქტურის გამარტივება, არხის წევრებს შორის ინფორმაციის გაცვლის პროცესის ეფექტიანობის ამაღლება, მომსახურების სარგებლიანობის დემონსტრირება. თუ ჩამოთვლილი მომსახურების სახეების ხარისხი ამაღლდება, ბითუმად მოვაჭრეებს შეუძლიათ, შეიძინონ ერთგული კლიენტები.

როგორც უკვე აღინიშნა, საბითუმო ვაჭრობას საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებისა და კლიენტების უკეთესად მომსახურებისთვის სჭირდება სტრატეგიების დამუშავება. ასეთ სტრატეგიებს მიეკუთვნება:

- დამატებული ღირებულების შექმნის საბითუმო სტრატეგიები;
- საბითუმო ვაჭრობის სტრატეგიები ალიანსის საფუძველზე;
- ინიციატივები საბითუმო ვაჭრობაში;
- მწარმოებლის ინიციატივები;
- საცალო ვაჭრობის მიერ დაფინანსებული (დასპონსორებული) კოოპერატივები;
- კონსოლდაციის სტრატეგიები საბითუმო ვაჭრობაში.

დამატებული ღირებულების შექმნის საბითუმო სტრატეგიები. საბითუმო ვაჭრობის ფუნქციები უშუალო კავშირშია არხების საერთო ფუნქციებთან. საბითუმო ვაჭრობის ფუნქციების ჩამოთვლისას ჩვენ დავუბრუნდებით არხების საერთო ფუნქციებს. მაგრამ, პირველი, რაც გაგვახსენდება, არის ის, რომ ბითუმად მოვაჭრე საწარმოები მყიდველებზე, მომწოდებლებზე და პროდუქტებზე ინფორმაციას აგროვებენ, ამუშავებენ და იყენებენ ტრანსაქციების გასაადვილებლად. ამ ფუნქციამ მათ მნიშვნელოვანი კომპენსაცია მოუტანა.

მწარმოებლები ხშირად არ აფასებენ საბითუმო გაყიდვების მასშტაბებს ბაზრის მოცვის თვალსაზრისით. ბითუმად ვაჭრობა უზრუნველყოფს მყიდველისთვის საჭირო

პროდუქტის, საჭირო ადგილზე და საჭირო დროს მიტანას. ეს, ბუნებრივია, მნიშვნელოვანია მყიდველისთვის.

ბევრი კლიენტი აფასებს მებითუმეებს იმასთან დაკავშირებით, რომ ისინი, ამა თუ იმ ფორმით, გარანტიას იძლევიან იმაზე, რასაც ყიდიან. კლიენტებისთვის რისკი საქონლის შეძენისას კიდევ უფრო მცირდება, როცა მებითუმეები ფილტრავენ სასაქონლო მიწოდებას და სთავაზობენ თითოეულ მათგანს შესაფერის არჩევანს. მებითუმეები აგროვებენ ინფორმაციას ყველა თავიანთი კლიენტის შესახებ იმის შესახებ, თუ რას ანიჭებენ უპირატესობას, მათ არჩევანზე, რომ შესთავაზონ შესაფერისი პროდუქტები. სავარაუდოდ, ასეთი ფილტრაცია წარმოადგენს Amazon-ის წარმატების მიზეზს.

B2B მყიდველებისთვისაც მებითუმეები ბევრ ფუნქციას ასრულებენ. ისინი, ტრადიციულად, წარმოადგენს საწარმოო ფუნქციებს იმ თვალსაზრისით, რომ გარდაქმნიან საქონელს და ისე ყიდიან. მებითუმეები ამუშავებენ ახალ პროდუქტებს კომპონენტებისა და პროგრამების უნიკალური კომბინაციით.

საბითუმო ვაჭრობის სტრატეგიები ალიანსის საფუძველზე. მებითუმეები-დისტრიბუტორები ინახავენ საქონელს, რომ დააკმაყოფილონ მყიდველების მოთხოვნილებები სწრაფად. მარაგების შექმნის საკუთარი სისტემით, ისინი ხელმისაწვდომს ქმნიან საქონელს კლიენტებისთვის განსაკუთრებულ სიტუაციებში, დაუგეგმავი რემონტის დროს. ამ ფუნქციის შემსრულებლები არიან მასტერ-დისტრიბუტორები. საბითუმო ვაჭრობის განვითარების კიდევ ერთი ტენდენციაა განსაკუთრებულ სიტუაციებზე რეაგირების ინოვაციური ხერხების მოძებნა, იმავდროულად, ხარჯების შემცირებით. ამის გასაღებია მებითუმეების ფედერაცია, რომლის მიზანია თანამშრომლობაზე პროგრამული შეთანხმების დადება არხის სხვა მონაწილეებთან. ფედერაციაში ყველა ელემენტი-დახმარების ხასიათი, მისი განხორციელების წესი და შესაბამისი კომპენსაცია წინასწარ განისაზღვრება. ასეთ მექანიზმებს შეუძლია მნიშვნელოვნად შეამციროს ხარჯები, ხშირად, 15-20%-მდე, გააუმჯობესოს მომსახურება და ბიზნესისთვის განვითარების ახალი შესაძლებლობები

გამოავლინოს. ერთმანეთთან თანამშრომლობით ფედერაციის წევრები თავიდან იცილებენ ზედმეტ მარაგს ან სერვისულ ოპერაციებს. ეს პრაქტიკა ფართოდ ვითარდება.

ინიციატივები საბითუმო ვაჭრობაში. ალიანსები არსებობს თითქმის ყველა დარგში და შეუძლიათ გაიზარდონ საკმაოდ დიდ საზღვრებში. ერთ-ერთი უმსხვილესი დისტრიბუტორული ალიანსი ჩრდილოეთ ამერიკაში არის Affiliated Distributors, რომელიც 370 დამოუკიდებელ მეზითუმეს-დისტრიბუტორს ითვლის. მათი ერთობლივი გაყიდვის მოცულობა, დაახლოებით 3000 წერტილში, 25 მლრდ აშშ დოლარია. ალიანსი Intercore Resources ყიდის დაზგებს. ის ჩამოყალიბდა ოთხი დისტრიბუტორის გაერთიანების ბაზაზე. ეს კონსორციუმი მსხვილ კლიენტებთან ურთიერთობისას ეჯახება სიმძნელებს. ამიტომ ყოველი დისტრიბუტორი ალიანსს გადასცემს საქმეს, რომელზეც მას პრობლემა წარმოექმნება. ალიანსი იყენებს ოთხივე დისტრიბუტორის რესურსებს მათი ინვენტარის, ინჟინრების და სხვა პერსონალის ჩათვლით, ყოველი კლიენტის მომსახურებისთვის. ალიანსი აგზავნის ანგარიშსდა კრებს გადასახადს თავისი სახელით, შემდეგ კი მიღებულ მოგებას ანაწილებს ოთხ დისტრიბუტორს შორის დივიდენდის სახით.

ალიანსები საბითუმო ვაჭრობაში ჰოლდინგის სახითაც იქმნება. Otrav.N არის ჰოლდინგური კომპანია, რომელიც აერთიანებს ელექტროტექნიკური პროდუქციით მოვაჭრე 70 მეზითუმეს. ერთ-ერთი ამ მეზითუმეებიდა- წარმატებით ართმევს თავსმომსახურებისა და სწავლების საქმეს. ეს ფირმა, დააგროვა რა გამოცდილება, სწავლებას ზოგიერთ მომწოდებელსაც სთავაზობს.

მწარმოებლის ინიციატივები. ადაპტურ არხებს სჭირდება თუნდაც მხარე, რომელიც თავის თავზე აიღებდა ინიციატივას. ბითუმად მოვაჭრე საწარმოებს შეუძლიათ შექმნან კონსორციუმები, ჰოლდინგური კომპანიები ან ქვედანაყოფები საქმიანობის უკეთესად განსახორციელებლად. მწარმოებლები, რომლებიც თავის თავზე იღებენ ინიციატივას, ორგანიზაციას უკეთებენ დისტრიბუტორებს, რომ გააერთიანონ თავიანთი შესაძლებლობები და აამაღლონ მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობა, რაც სიკეთეს მოუტანს მწარმოებლებს, შუამავლებს და საბოლოო მომხმარებლებს.

საცალო ვაჭრობის მიერ დაფინანსებული (დასპონსორებული) კოოპერატივები.

კოოპერატივები, რომლებიც დასპონსორებულია საცალოდ მოვაჭრეების მიერ, შეიძლება გვეგონოს საცალოდ მოვაჭრეების მიერ შექმნილი მებითუმეების ნებაყოფლობითი ჯგუფები. მაგრამ, პრაქტიკაში არსებობს მათ შორის არსებითი განსხვავება. მებითუმე ვაჭრების ნებაყოფლობითი გაერთიანებისგან განსხვავებით, საცალოდ მოვაჭრეების მიერ დასპონსორებულ კოოპერატივებს აქვს უფრო ფორმალური სტრუქტურა. მათ მართავენ საქმის მცოდნე პროფესიონალი მენეჯერები, რომელთა საქმიანობა მოითხოვს როლების დაწვრილებით აღწერას. მოკლედ, მათი მარკეტინგული კოორდინაცია ძლიერია. სამომხმარებლო კოოპერატივებიც ახდენენ გავლენას განაწილების პროცესზე. აშშ-ში სამომხმარებლო კოოპერატივები არ არის გავრცელებული. მათ ახასიათებთ ტენდენცია არსებობდნენ მცირე მოცულობის, ერთგვაროვან, დახურულ საზოგადოებებში, როგორცაა, მაგალითად, სასოფლო თემები. სამომხმარებლო კოოპერატივების თავისებურებები, მახასიათებლები, წარმატების მიზეზები და ნაკლოვანებები ბოლომდე არ არის შესწავლილი. ისინი იმსახურებენ შემდგომ შესწავლას, რადგან ფლობენ მომხმარებლების კეთილდღეობის გაუმჯობესების ვებერთელა პოტენციალს.

კონსოლდაციის სტრატეგიები საბითუმო ვაჭრობაში. თანამედროვე რეალობაში მებითუმეები წარმოადგენენ მსხვილ, რთულ, კაპიტალტევად კორპორაციებს. წვრილი მებითუმეების ასეთი ტრანსფორმაცია განხორციელდა მათი შერწყმა-შეძენის საფუძველზე. ზეწოლა კონსოლდაციაზე მომდინარეობს მსხვილი კლიენტებიდან (მსხვილი მწარმოებლები, საცალოდ მოვაჭრეები, შესყიდვის ცენტრები), რომლებიც აფასებენ ფართო ტერიტორიაზე განფენილ მრავალ მომწოდებელზე გასვლის შესაძლებლობას, მაგრამ ერთი წყაროს მეშვეობით. მსხვილი მყიდველები ახდენენ მებითუმეების პროვოცირებას, რაც სტიმულს აძლევს მწარმოებლების კონსოლდაციას. კონსოლდაციის ტემპები შეიძლება იყოს გასაოცრად სწრაფი: პერიოდული გამოცემებისა და ჟურნალების ბითუმად მოვაჭრეების რიცხვი აშშ-ში შემცირდა 180-ზე მეტიდან 50-ზე ნაკლებ ფირმამდე მხოლოდ 9 წელიწადში. ხუთმა მსხვილმა მებითუმემ მიიღო შესაძლებლობა გაეკონტროლებინა ნაციონალური ბაზრის 65%-მდე.

რა შეუძლიათ, გააკეთონ მწარმოებლებმა, რომლებიც შეეჯახნენ საბითუმო კონსოლდაციის ტალღას. მათ აქვთ ოთხი ძირითადი ვარიანტი. პირველი, მათ შეუძლიათ წინასწარ იმის ვარაუდი, თუ რომელი გამყიდველები გადარჩებიან და დაამყარონ მათთან პარტნიორული ურთიერთობები. ეს გზა გავრცელებულია ევროპაში, სადაც ეკონომიურმა გაერთიანებამ ნაციონალური საზღვრები გახდა ნაკლებად აქტუალური. მაგრამ როგორ შეძლებენ ისინი, რომ განსაზღვრონ სავარაუდო გამარჯვებულები? ისინი ეძებენ ოთხ ძირითად ტიპს:

1. „ფირმა-კატალიზატორები“, რომლებიც იწვევენ კონსოლდაციას, სწრაფად გადადიან შეძენაზე.
2. მებითუმეები, რომლებიც ბაზარზე გამოდიან მოგვიანებით, იმის შემდეგ, რაც კონსოლდაციამ უკვე ჩაიარა. ასეთი ფირმები არ გამოვლენ ბაზარზე, თუ არ მოძებნიან დაცულ ნიშის.
3. ექსტრემალური სპეციალისტები, რომლებიც ეგუებიან კონსოლდაციას, შემდეგ კი სავარაუდო გაბატონებულ პირობებს.
4. უკიდურესად უნივერსალურები. ისინი წარმოადგენენ მსხვილ ფირმებს სრული ციკლით. მათ შეუძლიათ მომსახურება ბევრ გარემოში. ამიტომ მათი უნივერსალურობა ხდება ფასეული ბაზრის კონსოლდაციის შემდეგ.

6.5. ტენდენციებთან ადაპტაცია საბითუმო ვაჭრობაში

როგორც უკვე აღინიშნა, ბევრი მცირე სიდიდის მებითუმე, როგორც წესი, რეგიონულ ან შიდა ბაზარზე მუშაობს ერთი ქვეყნის საზღვრებში. მებითუმე დისტრიბუტორების მკვეთრად გამოხატულ თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ ისინი იშვიათად ხდებიან გლობალურები, თუმცა, მათ შეუძლიათ, გახდნენ ძალიან დიდი საწარმოები. ისმის კითხვა: შეძლებენ კი მსხვილი ფირმები, რომელთაც გადაიტანეს დარგის კონსოლდაციის ტალღა, საბოლოო ანგარიშში გავიდნენ საზღვარგარეთ? ბევრმა სამამულო მებითუმემ-დისტრიბუტორმა უკვე გააფართოვა

თავისი საქმიანობა საერთაშორისო დონეზე. დანახარჯების შემცირება საზღვარგარეთულ გადაზიდვებზე და სავაჭრო ბარიერების მოხსნა ხელს უწყობს გაფართოებას ქვეყნის საზღვრებს გარეთ. კიდევ ერთი საინტერესო ფაქტორი, რომელიც მეზიუმეებს საზღვარგარეთული ბაზრებისკენ უბიძგებს, არის კომერციული პორტალის გლობალური ხასიათი. ასეთია Alibaba. ის დაარსდა 1999 წელს და შემდგომ წლებში მსოფლიოს უდიდეს ონლაინ B2B ბაზრად და აზიის პოპულარულ ონლაინაუქციონის საიტად ჩამოყალიბდა. 9 მლნ დოლარად შეფასებულ კომპანიას 45 მლნ რეგისტრირებული მომხმარებელი (35 მლნ ჩინეთის ბაზარზე და 10 მლნ მსოფლიო მასშტაბით) ჰყავს. მას აქვს ორი B2B ტიპის ვებ-საიტი. ერთია alibaba.com- ინგლისურენოვანი საიტი, რომელშიც გაყიდვა საერთაშორისო მასშტაბით ხორციელდება. მეორეა chin.alibaba, რომელიც ჩინეთის საშინაო ბაზრისთვის გამოიყენება.

საბითუმო ვაჭრობის არსი ისეთია, რომ მეზიუმეების უმეტესობა არასოდეს არ გახდება ჭეშმარიტად გლობალური. პრინციპში საბითუმო ვაჭრობა გულისხმობს ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. ეს მოთხოვნილებები კი იმდენად მრავალფეროვანია, რომ უკიდურესად რთულია მარკეტინგის სტანდარტიზაცია. მომწოდებლების, კლიენტების ან მეზიუმეების-დისტრიბუტორების სტანდარტიზაციის გარეშე ძალიან რთულია ჭეშმარიტად ნამდვილი გლობალური სტრატეგიის განხორციელება. თუმცა, არსებობს დარგები, სადაც არხის ბევრი მონაწილე არის გლობალური. ასეთია, მაგალითად, კომპიუტერების სფერო.

საბითუმო ვაჭრობაში, საცალო ვაჭრობისგან განსხვავებით, გვიან განხორციელდა ომნიარხული დისტრიბუცია, ორი ძირითადი ასპექტის წყალობით: არხების რაოდენობა და ხარისხი.

ელექტრონული კომერცია, სავარაუდოდ, განაგრძობს განვითარებას, მეგრამ ვერ ჩაანაცვლებს ტრადიციულ მეზიუმეებს-დისტრიბუტორებს. ინტერნეტი გარკვეულ პრობლემებს ქმნის საბითუმო ვაჭრობაში. ასეთებია: დეფექტების მქონე საქონლის გაჩენა, თაღლითი ვაჭრების გაჩენა, საკრედიტო ბარათების ქურდობა, პირადი ინფორმაციის გაცემის რისკის გაზრდა. ინტერნეტი პრობლემების გადაჭრის ახალ

გზებსაც ქმნის. ასეთია, მაგალითად, ერთობლივი ფილტრაცია, რომელიც ეხმარება კლიენტებს ნაკლები დროის დახარჯვით გააკეთონ საუკეთესო არჩევანი. შესაძლებელია, ინტერნეტმა არ გააქროს შუამავლები, მაგრამ შეიძლება მოითხოვოს იმ ძირითადი ხერხების საფუძვლიანი გადახედვა, რომელთა დახმარებითაც იქმნება ფასეულობა. ზოგიერთი ნიშნის მიხედვით შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ მებითუმეები ელექტრონული კომერციიდან იღებენ სარგებელს, რომელსაც იყენებენ პირადი მიზნებისთვის, მაგალითად, ახალი ბიზნესის დასაწყებად და თავიანთი პრაქტიკის გასაუმჯობესებლად. ბევრი მებითუმე-დისტრიბუტორი მიისწრაფის უფრო მეტი ფასეულობის შესაქმნელად და მომხმარებლებისთვის მისაწოდებლად ახალი გზების გამოძებნას ხელოვნური ინტელექტის გამოყენების ჩათვლით.

ძირითადი ამოცანა მებითუმეების-დისტრიბუტორებისა, რომლებიც მიისწრაფიან შექმნან კლიენტებისთვის ომნიარხული გამოცდილება, არის ონლაინ-არხების ინტეგრაციის უზრუნველყოფა მათ პირად გაყიდვებთან და სხვა არხებთან. მიზანი არის ის, რომ ელექტრონული კომერციით შეთავაზებული სერვისის კულტურა იყოს შედარებადი ხარისხთან. ვიდრე ხარისხი იქნება შედარებადი, ონლაინარხს შეუძლია მნიშვნელოვანი ეკონომიის მიღება მებითუმეებისთვის-დისტრიბუტორებისთვის, პერსონალზე ხარჯების შემცირების და შეკვეთების სიზუსტის ამაღლების გზით.

ტრადიციულად მებითუმეები-დისტრიბუტორები იყენებდნენ განაწილების ცენტრალურ სისტემებს, რომ მათ შეძლებოდათ ცენტრალური გამანაწილებელი სისტემიდან საქონლის გაგზავნა უშუალოდ მაღაზიაში ან რეგიონულ გამანაწილებელ ცენტრებში, საიდანაც სრულდებოდა შეკვეთები. ომნიარხულ ეპოქაში მათ აუცილებლად უნდა აღიარონ გამანაწილებელი ცენტრების რეგიონული და ადგილობრივი სტრუქტურები, რომ შესრულდეს შეკვეთები ტერიტორიულად ახლოს უფრო ადვილად და ეკონომიურად. თანამედროვე პირობებში ბიზნესკლიენტებიც კი ელოდებიან საქონლი მიწოდებას დროის უფრო მცირე პერიოდში. ამრიგად, მებითუმეებმა-დისტრიბუტორებმა აუცილებლად უნდა დაამუშაონ შეკვეთების შეკრების სისტემები, რომლითაც შეძლებენ როგორც მცირე, ისე მსხვილი შეკვეთების

რამდენიმე არხით შესრულებას სწრაფი და ეკონომიური ხერხებით. ეს გულისხმობს საბითუმო და საცალო არხების უკეთეს ინტეგრაციას. ასეთ პირობებში აუცილებელია ინფორმაციის რეალური დროის რეჟიმში გაცვლა, რის საშუალებასაც იძლევა ბლოკჩეინი.

საბითუმო ვაჭრობაში დღეისთვის ფუნქციონირებენ ინტერნეტ-ბირჟები, რომლებიც მოქმედებენ როგორც ონლაინბროკერები. ეს ბირჟები გამოჩნდა 1990-იანი წლების ბოლოს. ეს ის პერიოდია, როცა მყიდველებს საშუალება მიეცათ საქონელი ერთი მომწოდებლისგან შეესყიდათ. ამ ბირჟებმა, ყველას გასაკვირად, ვერ მოახდინეს დამანგრეველი ზემოქმედება მებითუმეებზე. ამის ნაცვლად, თვითონ სწრაფად განიცადეს კრაში. იქ, სადაც ინტერნეტ-ბირჟებმა შეაღწიეს, იყო პერსონალური კომპიუტერების გასაღების სფერო. 1990-იან წლებში ჩამოყალიბდა 50 მეტი ინტერნეტ-ბირჟა.

შესაძლებელია, რომ მებითუმეებისთვის დიდ საფრთხეს წარმოადგენენ ონლაინ-ვაჭრობები უკუ აუქციონების სახით. მიუხედავად იმისა, რომ უკუ აუქციონები საერთო გარიგებების მცირე ნაწილს მოიცავენ, ისინი პოპულარულები ხდებიან. ბევრი მყიდველი მათ აღიქვამს, როგორც „ირაციონალური“ შეტყობინებების უარყოფის და დაბალ ფასზე გადასვლის სწრაფ და მარტივ ხერხს. ერთ-ერთი შეფასებით, უკუ აუქციონები მყიდველების ხარჯებს 5%-ით ამცირებენ. მაგრამ, ზოგჯერ ხარჯების ეკონომია არ მიიღწევა და მომწოდებელთან გრძელვადიანი ურთიერთობების დაზიანების ალბათობა რეალური ხდება, უკუაუქციონების ტრანზაქციულ ფასზე ორიენტაციის გამო. მებითუმეები ვერ იღებენ გადაწყვეტილებას ინვესტიციების იმ მომწოდებლებში ჩადებასთან დაკავშირებით, რომლებიც უკუ აუქციონებს ატარებენ.

თავი 7. ფრენშაიზინგის სტრატეგიები

7.1. ფრენშაიზინგის არსი და ფრენშაიზინგის ფორმები

ფრენშაიზინგი არის ბიზნესის ორგანიზაციის ფორმა, რომელიც საშუალებას აძლევს საწარმოებს გაყიდონ უკვე ცნობილი საწარმოს საქონელი ან გაუწიონ მომსახურება მომხმარებელს. ფრენშაიზინგის სისტემას მომხმარებლები ხშირად შეცდომით მიიჩნევენ შვილობილ კომპანიებად, რაც არ შეესაბამება სინამდვილეს. ფრენშაიზინგი წარმოადგენს მარკეტინგული არხის კლასიკური სტრუქტურის განსაკუთრებულ ტიპს, რომელსაც საფუძვლედ უდევს ხელშეკრულება, ერთი მხრივ, პრივილეგიების მქონე საწარმოსა (ფრენშაიზერი) და, მეორე მხრივ, პრივილეგიების მიმღებ საწარმოებს (ფრენშიზები) შორის. ფრენშიზები ასრულებენ მარკეტინგული არხის ფუნქციას-ყიდიან პროდუქციას მომხმარებლებზე. ისეთი კომპანიები, როგორებიცაა, მაგალითად, Burger King ან Hertz წარმოადგენენ პროდუქტების ან მომსახურების მწარმოებლებს, რომლებიც ხელშეკრულებებს სდებენ ცალკეულ კომპანიებთან-ფრენშიზებთან, ისინი კი ასრულებენ რა მარკეტინგული არხის ფუნქციებს, პროდუქტებს ან მომსახურებას ჰყიდიან საბოლოო მომხმარებელზე. საბოლოო მომხმარებლები/გამომყენებლები ვარაუდობენ, რომ საქმე აქვთ შვილობილ კომპანიებთან, რადგან ფრენშიზები ახორციელებენ პოზიციონირებას ფრენშაიზერის სახელით. ინდივიდუალობის მოზანმიმართული დაკარგვა წარმოადგენს ფრენშაიზინგის დამახასიათებელ ნიშანს.

ზოგადი გაგებით, ფრენშაიზინგი არის სასაქონლო ნიშნის ან დაარსებული ბიზნესის „გაქირავება“. ამ ფორმის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ დედა კომპანია, ყველაზე ხშირად მსხვილი, მაღალი იმიჯის მქონე და მომხმარებლისთვის კარგად ცნობილი საწარმო, ხელშეკრულებას დებს მცირე დამოუკიდებელ საწარმოებთან და ანიჭებს მათ გარკვეული საქონლის წარმოებისა და გასაღების ან მომსახურების გაწევის ექსკლუზიურ უფლებას ამ მსხვილი საწარმოს სავაჭრო ნიშნით.

ფრენშიზინგის საერთაშორისო ასოციაცია ფრენშიზინგს განმარტავს, როგორც უწყვეტ ურთიერთობას ფრენშიზის მიმცემსა და ფრენშიზის მიმღებს შორის, რომლის დროსაც ფრენშიზის მიმღებს ინტერესთა შემხვედრი დაკმაყოფილების სანაცვლად გადაეცემა ცოდნა, წარმატება, წარმოებისა და მარკეტინგული მეთოდების სისტემა.

პრაქტიკაში გამოიყოფა ფრენშიზინგისთვის დამახასიათებელი შემდეგი მომენტები:

- ფრენშიზიერი შემოსავალს იღებს თავისი სასაქონლო ნიშნის, ნოუ-ჰაუს გამოყენების უფლების სხვისთვის გადაცემის ხარჯზე. ამასთან, ფრენშიზიერი ხშირად, აწვდის ნედლეულს ფრენშიზებს, სხვადასხვა კომპონენტა ბიზნესის განსახორციელებლად, ეხმარება მათ პერსონალი გადამზადებაში.
- ფრენშიზები ყიდულობენ ბიზნესის განხორციელების უფლებას იმ სქემით, რომელიც დამუშავებულია ფრენშიზიერის მიერ. ფრენშიზები თვითონ სწევენ დანახარჯებს საქმიანობის დაწყებასა და განხორციელებაზე.
- ერთჯერადი გადასახადი (საკომისიო) არის ფიქსირებული თანხა, რომელსაც ფრენშიზები უხდიან ფრენშიზიერს. ერთჯერადი გადასახადის ღირებულება შეადგენს საქმიანობის დაწყების მთლიანი ხარჯების 9-10%-ს.
- ჰონორარი (როიალტი)-ყოველთვიური გადახდა ფრენშიზიერის სასაქონლო ნიშნის, პატენტის ან სხვა საავტორო უფლებების გამოყენებისთვის. ჰონორარი შეიძლება იყოს ბრუნვის/შემოსავლის 2-6% ან ფიქსირებული თანხა.

ფრენშიზინგის კლასიფიკაცია სხვადასხვანაირად ხორციელდება. ერთ-ერთი კლასიფიკაციის მიხედვით, საქმიანობის ტიპისგან დამოკიდებულობით, გამოყოფენ ფრენშიზინგის სამ ძირითად სახეს. ესენია;

1. სასაქონლო ფრენშიზინგი;
2. საწარმოო ფრენშიზინგი;

3. მომსახურების ფრენშაიზინგი.

სასაქონლო ფრენშაიზინგი გულისხმობს იმას, რომ ფრენშაიზერი საკუთარ პროდუქციას სავაჭრო ქსელის მეშვეობით ყიდის. **საწარმოო ფრენშაიზინგის** გამოყენების დროს ფრენშაიზერი ფრენშაიზისმიმღებს უზიარებს წარმოების გარკვეულ საიდულოებებს და აძლევს შესაძლებლობას იგივე ხარისხის საქონელი აწარმოოს ფრენშაიზერის სახელით და გაყიდოს. **მომსახურების ფრენშაიზინგის** შემთხვევაში ფრენშაიზერი ფლენშაიზის მიმღებსანიჭებს უფლებას, გახსნას მომსახურების ობიექტი და გამოიყენოს ინტელექტუალური საკუთრება. ფრენშაიზის მიმღები იღებს შესაძლებლობას, განახორციელოს გარკვეული აქტივობები ბრენდის სახელით. მომსახურების ფრენშაიზინგი მოიცავს ფიტნესცენტრებს, სილამაზის სალონებს, კაფეებს, რესტორნებს, სასწავლო ცენტრებს და ა.შ.

არსებობს შერეული ფრენშაიზინგიც. ის გულისხმობს სასაქონლო, მომსახურების და საწარმოო ფრენშაიზინგის კომბინაციას.

ერთმანეთისგან განასხვავებენ ფრენშაიზინგის ფორმებსაც. ფრენშაიზინგის ფორმების გამოყოფა ხდება თანამშრომლობის პირობები მიხედვით. **გამოყოფენ ფრენშაიზინგის შემდეგ ფორმებს:**

1. პირდაპირი ფრენშაიზინგი;
2. სუბფრენშაიზინგი;
3. მასტერფრენშაიზინგი;
4. უკუფრენშაიზინგი;
5. რბილი ფრენშაიზინგი.

კომპანია-ფრენშაიზერი თავის ფრენშაიზს აძლევს ერთ პირს და მას აძლევს ნებას, გამოიყენოს ის ექსკლუზიურად მისთვის მითითებულ ტერიტორიაზე. სუბფრენშაიზინგში ჩართულია სამი მხარე: ფრენშაიზერი, სუბფრენშაიზერი და ფრენშაიზი, რომლებიც მუშაობენ ერთად. მასტერ-ფრენშაიზინგს ჩვეულებრივ იყენებენ დიდი საერთაშორისო ქსელები, ამიტომ მითითებული ტერიტორია შეიძლება იყოს ერთი ან რამდენიმე ქვეყანა. ამ შემთხვევაში საშუალო დონე იღებს ფრენშაიზერი მთელ

უფლებამოსილებას. უკუფრენშიაზინგის გამოყენების დროს ფრენშიაზინგისგან ფრენშიაზინგებს ეძლევათ შესაძლებლობა, აღებული საქონელი გაყიდონ და მიიღონ მოგება ბრუნვიდან პროცენტის სახით. რბილი ფრენშიაზინგის გამოყენების დროს ფრენშიაზინგებს ეძლევათ უფლება, გადაიხადონ ფრენშიაზინგის ღირებულების მხოლოდ ნახევარი ან საერთოდ არაფერი. ამასთან, ისინი იღებენ ვალდებულებას, გაიღონ ყველა მიმდინარე ხარჯი.

ხშირად სთვლიან, რომ ფრენშიაზინგი წარმოიშვა მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ. მაგრამ, მისი ფესვები უფრო შორს მიდის. მისი ლინგვისტური ფესვები ასახავს ინგლისურ და ფრანგულ ენებს და დაფუძნებულია ორ ცნებაზე: თავისუფლება და პრივილეგიები. ფრენშიაზინგი, რომელსაც ჩვენ ვიცნობთ, მიეკუთვნება XIX საუკუნის ბოლოს, როცა აშშ-ს უალკოჰოლო სასმელების მწარმოებელმა კომპანიებმა დადეს კონტრაქტები მის ჩამოსხმაზე სხვა კომპანიებთან. ამ პერიოდში საცალოდ მოვაჭრე ფრენშიაზინგები დომინირებდნენ ბენზინის, ავტომობილებისა და საკერავი მანქანების გაყიდვებში. B2B სფეროში ფრენშიაზინგის კონცეფცია გამოიყენა კომპანია McCormick Harvesting Machine-მ ფერმერებზე პირდაპირი გაყიდვებისთვის, მეხითუმეების გვერდის ავლით. ავტომობილები, საკერავი მანქანები და კომბაინები წარმოადგენდა მასობრივი წარმოების შედარებით ახალ, რთულ პროდუქტებს, რომლებიც დიდი მოცულობით უნდა გაეყიდათ, რომ მიეღოთ მასშტაბის ეფექტი. ეს კი მოითხოვდა სპეციალურ მარკეტინგულ მომსახურებას, რომელიც იმ დროისთვის ჩვეულებრივი არ იყო. რამდენადაც ამ დარგის ფირმებმა ვერ შეძლეს, სწრაფად დაექირავებინათ საკუთარი დილერები და გადაემზადებინათ ისინი, მათ მიმართეს ფრენშიაზინგებს.

როგორც უკვე აღინიშნა, ფრენშიაზინგი თავდაპირველად აშშ-ში აღმოცენდა და შემდეგ მთელ მსოფლიოში გავრცელდა, კალიფორნიის შტატში 1970 წელს მიღებულ აქტს ფრენშიაზინგის მომწესრიგებელ პირველ საკანონმდებლო აქტად მიიჩნევენ. ისიც ითქვამს, რომ ფრენშიაზინგს უძველეს წარსულში აქვს ფესვები. ერთ-ერთი მოსაზრების თანახმად, შუა საუკუნეებში კათოლიკური ეკლესია ფრენშიაზინგის მსგავს მექანიზმს იყენებდა გადასახადების ასაკრეფად. დღეისთვის ფრენშიაზინგის მიმართ დაისმის

ბევრი კითხვა, რაც ისეთ შტაბეჭდილებას სტოვებს, თითქოს ფრენშაიზინგი შეცდომითი კონცეფციაა. მაგრამ, ფაქტია, რომ დღეს ფრენშაიზინგი აყვავების ხანაშია. როგორც ინსტიტუტმა ფრენშაიზინგმა განვითარების გრძელი გზა განვლო და მთელ მსოფლიოში მაღიან კარგად გამოავლინა თავი. შეიძლება ითქვას, რომ ბიზნესის თითქმის ყველა სახე ფრენშაიზინგულია, სწრაფი კვების რესტორნებით დაწყებული და ფიტნესცენტრებით დამთავრებული.

დღეისთვის გავრცელებულია ფრენშაიზინგის სამი ტიპი:

- **საცალო სავაჭრო ფრენშაიზინგი მწარმოებლის ეგიდით.** მას იყენებს კომპანია Ford, რომელმაც ნება დართო დამოუკიდებელ ბიზნესმენებს, გაეყიდათ მისი მანქანები (გაყიდვის უფლება), გარკვეული დათმობების პირობებში. ეს არის ფრენშაიზინგის ტრადიციული სისტემა.
- **საბითუმო ფრენშაიზინგი მწარმოებლის ეგიდით.** მას იყენებს კომპანია Coca-Cola. ის სხვადასხვა ბაზარზე გასცემს ლიცენზიებს ჩამომსხმელ საწარმოებზე (ბოტლერებზე), რომლებიც ბითუმად ყიდიან შემდეგ წარმოებულ პროდუქციას ადგილობრივ საცალოდ მოვაჭრეებზე. სასმელი მზადდება Coca-Cola-სგან ნაყიდი სიროფის კონცენტრატით.
- **საცალო სავაჭრო ფრენშაიზინგი მომსახურების საწარმოს ეგიდით.** მას იყენებს, მაგალითად, კომპანია MacDonald`s. ფრენშაიზინგის ეს სისტემა გამოიყენება მანქანების გაქირავების სფეროში, სასტუმროების ბიზნესში და, როგორც უკვე ითქვა, სწრაფი კვების ინდუსტრიაში. ფრენშაიზინგის წინა სისტემებთან შედარებით ეს სისტემა ახალია. ის უზრუნველყოფს სხვადასხვა ტერიტორიაზე მცხოვრები მყიდველებისთვის მომსახურების ეფექტიანად მიწოდებას.

7.2. ფრენშაიზინგის ხელშეკრულება და მისი უპირატესობები

ფრენშაიზერისა და ფრენშიზებისათვის

ვიდრე ფრენშაიზინგის ხელშეკრულების არს განვიხილავთ, ყურადღება უნდა გავამახვილოთ თვითონ ფრენშაიზინგის უპირატესობებსა და ნაკლოვანებებზე. პირველ რიგში, უნდა აღინიშნოს ის უპირატესობები, რომელიც ახასიათებს ფრენშაიზინგს. ესენია:

- მზა ბიზნესგეგმა;
- ბაზარზე ცნობილი ბრენდი;
- დიზაინი;
- მზა რეკლამა;
- დახმარება თანამშრომლების შერჩევასა და გადამზადებაში;
- შეთანხმება მომწოდებელთან;
- ბიზნესპროცესების ორგანიზაციის სტანდარტები.

ფრენშაიზერი წარმოადგენს მსხვილ კომპანიას, რომელსაც მოპოვებული აქვს მიზნობრივი აუდიტორიის ნდობა და ლოიალური დამოკიდებულება. ფრენშიზებს ეძლევათ შესაძლებლობა, გამოიყენონ მისი ბიზნესგეგმა და გახდნენ მსხვილი ქსელის მონაწილე მაშინაც კი, როცა ბრენდი ცნობილია მხოლოდ გარკვეულ რეგიონში. ამასთან, ფრენშიზი ფრენშაიზერისგან ფრენშაიზთან ერთად ყიდულობს ბრენდწიგნს, რომელშიც დეტალურად არის აღწერილი ბრენდის საფირმო სტილი (იმ გრაფიკული, ენობრივი და სხვა სახის ხერხების ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს მწარმოებლისა და გამყიდველის მთელი პროდუქციის ერთ მთლიანობაში აღქმას. მისი შემადგენელი ელემენტებია; სასაქონლო ნიშანი, ლოგოტიპი, საფირმო ბლოკი, საფირმო ფერი, შრიფტების საფირმო კომპლექტი, საფირმო კონსტანტები, რომლებიც, თავის მხრივ, მოიცავს ფორმატს, ტესტის დაკაზმონების და ილუსტრაციების სისტემას და ა.შ.), რომელიც, გარკვეული ზომით, საწარმოს მუშაობის, მისი სასაქონლო, ტექნიკური, სავაჭრო პოლიტიკის, ზოგჯერ კი შინაგანი ორგანიზაციის გამოხატულებაა.

ფრენშიზების მიერ მიღებული ინფორმაცია აუცილებელია ბაზარზე სწორად პოზიციონირებისთვის. ფრენშიზერების მიერ შექმნილი რეკლამა თავიდან აცილებს ფრენშიზებს ბუკლეტების შექმნის, ვიდეოების გადაღების და სხვა მსგავს ხარჯებს. ფრენშიზერი დამოუკიდებლად აკეთებს ყველაფერს (საიტი, სატელევიზიო რეკლამა...) პოპულარიზაციისთვის. ფრენშიზერები ხშირად სთავაზობენ ფრენშიზებს თანამშრომლების შერჩევასა და ახალი თანამშრომლები გადამზადებაში. ფრენშიზერები ფრენშიზებს მომწოდებლების დაკავშირებაშიც ეხმარებიან. ყველაზე ხშირად ფრენშიზი ფრენშიზერისგან იღებს იმ საიმედო მომწოდებლების სიას, რომლებთანაც უკვე დამყარებული აქვს თანამშრომლობა. ფრენშიზინგი ითვალისწინებს ბიზნესპროცესების სტანდარტების შექმნას. მათი მეშვეობით ხორციელდება შიდა სამუშაოები, მხოლოდ საჭიროა ინსტრუქციის შესაბამისად მოქმედება და ამ გზით უნარების დახვეწა.

დადებით მხარეებთან ერთად ფრენშიზინგს ახასიათებს შემდეგი ნაკლოვანებები:

- მომწოდებლების შეცვლის შეუძლებლობა;
- დადგენილი ფასები;
- დამატებითი გადახდები.

ფრენშიზინგი არ იძლევა მომწოდებლების შეცვლის შესაძლებლობა. ამასთან, ფრენშიზერები ხშირად ადგენენ ფასებს ყველა საწარმოსთვის და ფრენშიზებს არ შეუძლიათ, გაზარდონ რომელიმე საქონლის ღირებულება მოგების გაზრდის მიზნით. ფრენშიზინგი არ არის მზა ბიზნესის გაყიდვა, ეს მისი დაქირავებაა მხოლოდ. ამიტომ, ბრენდის სახელსა და საქონელზე ერთჯერადი გადახდის გარდა, ფრენშიზის მიმღებმა უნდა გადაიხადოს ჰონორარი (როიალტი) ყოველთვიურად ან ყოველწლიურად. მაგრამ ამით გადახდები არ მთავრდება. ზოგიერთი ფრენშიზერი მოითხოვს დამატებით გადასახადს რეკლამაზე. ფრენშიზინგის გამოყენებას აქვს სერიოზული რისკებიც. ბიზნესის განხორციელების ასეთი მოდელი არსებითად ზღუდავს მოქმედების თავისუფლებას. თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ სწორედ მკაცრი ჩარჩოები ზოგჯერ მეწარმეებს წარუმატებლობისგან ხსნის საშუალებას წარმოადგენს.

ფრენშიაზინგი ხორციელდება მხარეებს შორის ხელშეკრულების დადების გზით. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის 607-ე მუხლის მიხედვით ფრენშიაზინგის ხელშეკრულება გრძელვადიანი ვალდებულებითი ურთიერთობაა, რომლითაც დამოუკიდებელი საწარმოები ორმხრივად კისრულობენ, საჭიროების მიხედვით, სპეციფიკურ ვალდებულებათა შესრულების გზით, ხელი შეუწყონ საქონლის წარმოებას, გასაღებასა და მომსახურებათა განხორციელებას.

ფრენშიაზინგის ხელშეკრულება ტრანსნაციონალური ბუნებით გამოირჩევა. მას ახასიათებს შემდეგი ძირითადი ნიშნები:

- ფრენშიაზინგული ურთიერთობების ხანგრძლივობა;
- დამოუკიდებელ საწარმოებს შორის ურთიერთობის დამყარება;
- სპეციფიკური ვალდებულებების სისტემის არსებობა;
- ფრენშიაზინგული ურთიერთობების მონაწილეთა მიზანის დასახვა.

ფრენშიაზინგის ხელშეკრულების მოქმედების ვადის განსაზღვრას პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს, რადგანაც ფრენშიაზინგის ხელშეკრულების მონაწილე მხარეებს დრო სჭირდებათ მათი საქმიანობის წარმატებით განსახორციელებლად. ფრენშიაზინგის მიმღები საწარმო-ფრენშიზი მოქმედებს ფრენშიაზინგის მიმცემის-ფრენშიაზერის მიერ ჩამოყალიბებული და განვითარებული სისტემის საშუალებით, რის სანაცვლოდაც მას გადასცემს ხელშეკრულებით შეთანხმებულ საზღაურს. ამგვარი სისტემით სარგებლობამ ფრენშიზებისთვის უნდა უზრუნველყოს მარკეტინგული ხარჯების დაზოგვა. ფრენშიზების ამ ლეგიტიმური ფინანსური ინტერესის დაკმაყოფილება შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როცა მხარეებს შორის იარსებებს გრძელვადიანი ურთიერთობა. მხარეთა უპირველესი მიზანი-აწარმოონ მომგებიანი ბიზნესი, მიიღწევა სწორედ ხანგრძლივი და ერთობლივი საქმიანობით, რადგან მოკლე ვადაში მისი განხორციელება სათუაოა. შესაბამისად ამ ხელშეკრულების მიზნობრიობა განაპირობებს მის გრძელვადიანობას.

ხელშეკრულების მოქმედების ვადის განსაზღვრა დამოკიდებულია თვით ხელშეკრულების საგნის სპეციფიკაზე.

აღსანიშნავია, რომ ფრენშიზისთვის ეკონომიკურად მიუღებელია ფრენშიზინგის ხელშეკრულების ხანმოკლე ვადით დადება თუნდაც იმიტომ, რომ ხელშეკრულების დადებისას მას უწევს საკმაოდ დიდი ხარჯების გაწევა.

ფრენშიზინგის ხელშეკრულების ხანგრძლივობის შესაფასებლად ყურადღება უნდა გამახვილდეს ისეთ ფაქტორებზე, როგორიცაა: საქონლის და მომსახურების სახე, რომელშიც საწარმოები მოღვაწეობენ; საწარმოთა კაპიტალისა და წლიური ბრუნვის სიდიდე; მხარეთა გამოცდილება. ერთი მხრივ, გამოცდილი ფრენშიზერი წარმოადგენს საფრთხეს იმ კუთხით, რომ იგი ხელშეკრულების თითოეულ დებულებას, მათ შორის ხანგრძლივობასაც თავის ინტერესებს მოარგებს. მაგრამ, მეორე მხრივ, ფრენშიზიც განვითარდება დროსთან ერთად და მოიპოვებს იმ გამოცდილებას, რაც პირდაპირ კავშირში იქნება ხელშეკრულების ხანგრძლივობის ზრდასთან და ფინანსური სარგებლის მიღებასთან.

ფრენშიზინგის ხელშეკრულებით დამოუკიდებელი საწარმოები კისრულობენ ვალდებულებას, რომ ხელშეკრულებით განსაზღვრული უფლება-მოვალეობები ორმხრივად შეასრულონ. ამისთვის ხელშეკრულების სუბიექტები უნდა იყვნენ სამართლის დამოუკიდებელი სუბიექტები. სამართლებრივი დამოუკიდებლობა არ გამორიცხავს ფრენშიზინგის ხელშეკრულების დადებას შვილობილ ან სხვაგვარად დაკავშირებულ კომპანიებს შორის.

ფრენშიზინგის ხელშეკრულების მხარეები ორიენტირებულები არიან სპეციფიკური ვალდებულებების შესრულებაზე. ვალდებულებების სპეციფიკურობას განაპირობებს საქონლისა თუ მომსახურების არსებითი მახასიათებლები. ეს იმ სიკეთეთა სპეციფიკურობაა, რომლებიც ხელშეკრულების საგანი უნდა გახდეს. მხარეთა ვალდებულებების ერთობლიობა გულისხმობს ინფორმირების ვალდებულებას, კონფიდენციალურობის დაცვის ვალდებულებას და თანამშრომლობას.

როგორც წესი, მხარეები მაშინ შეძლებენ გაცნობიერებული გადაწყვეტილებების მიღებას, როცა მათ წარმოადგენა ექნებათ მოსალოდნელ რისკებზე. ფრენშიზებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია წინასახელშეკრულებო ეტაპზე ფრენშიზინგის სისტემასთან დაკავშირებით რეალობის ამსახველი ინფორმაციის ქონა. სამოქალაქო კანონმდებლობა

ავალდებულებს მხარეებს, ერთმანეთს ხელშეკრულების დადებისას მიაწოდონ სრული და დაუფარავი ინფორმაცია (სკ-ის 610 მუხლი). ინფორმაციის საფუძველზე ფრენშიზი შეძლებს წინასწარ გათვალისწინოს მოსალოდნელი ხარჯი, სარგებელი, სამართლებრივი და ეკონომიკური რისკების მოცულობა. გათვალისწინებ, თუ რა შედეგები მოყვება სახელშეკრულებო ურთიერთობების დამყარებას და ამის შემდეგმიიღოს გადაწყვეტილება ხელშეკრულების დადების შესახებ.

გადაცემული ინფორმაციის კონფიდენციალურად შენახვის ვალდებულებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს. შეთანხმება კონფიდენციალურობაზე არის ბიზნესგარიგების აუცილებელი კომპონენტი. წინასახელშეკრულებო მოლაპარაკებების ეტაპზე ერთი მხარე აცნობებს მეორე მხარეს გარიგების საგნის სპეციფიკას, წარმოებისა და მარკეტინგის მეთოდებს, კომერციულ საიდუმლოებას. წინასახელშეკრულებო ეტაპი შეიძლება ხელშეკრულებაზე ხელმოწერით არ დასრულდეს. არ არის გამორიცხული წინასახელშეკრულებო ეტაპზე მხარეებმა ისეთი ინფორმაცია მოიპოვონ, რომელიც მეორე მხარეს დააზარალებს გამჟღავნების შემთხვევაში. სკ-ის 610 -ე მუხლის მოქმედება ვრცელდება იმ შემთხვევაშიც, როცა ხელშეკრულება რაიმე მიზეზის გამო არ დაიდება. კეთილსინდისიერად მიწოდებული ინფორმაციის შენახვის ვალდებულება ეკისრება მიმღებ მხარეს. მას არ აქვს მისი გამჟღავნების უფლება.

ფრენშიზინგი ბევრი ქვეყნის საწარმოებისთვის მიმზიდველ შესაძლებლობას წარმოადგენს თავიანთი პროდუქციით ევროპული ბაზრის ასათვისებლად. ასეა, მაგალითად, გერმანული საწარმოებისთვის. ფრენშიზინგის სამართლებრივი ინსტიტუტი ინგლისში არ არის კოდიფიცირებული და ამიტომ ფრენშიზინგული ურთიერთობებიდან წარმოშობილი დავები წესრიგდება როგორც ზოგადი სამართლებრივი პრინციპებით, ისე სავაჭრო, კონკურენციის, სამეწარმეო და ზოგადი სახელშეკრულებო ნორმების მეშვეობით. საქართველოში ფრენშიზინგს მიიჩნევენ ადგილობრივი ეკონომიკისთვის ინვესტიციების მოზიდვის ერთ-ერთ საუკეთესო საშუალებად. აღსანიშნავია, რომ საქართველოში ფრენშიზინგის სისტემა ვითარდება უცხოური ბრენდების საშუალებით.

ამრიგად, ფრენშაიზინგის ხელშეკრულება არის შეთანხმება, რომლის მიხედვით ფრენშაიზის მიმცემი და ფრენშაიზის მიმღები ფრენშაიზინგის გაცემასა და შესრულებაზე იღებენ ვალდებულებას. ფრენშაიზინგის ხელშეკრულების სამართლებრივი ბუნება საკმაოდ სპეციფიკურია. ეს ხელშეკრულება კომპლექსურობით ხასიათდება. ის წარმოადგენს ვალდებულებითი სამართლის, ინტელექტუალური საკუთრების, კონკურენციის მომწესრიგებელი ნორმების ნაზავს.

7.3. ფრენშაიზინგის ხელშეკრულების დადების

სტრატეგიები

ფრენშაიზინგი მკაცრად რეგულირდება დაწვრილებით დამუშავებული, ფორმალური კონტრაქტებით, რომლებიც მრავალგვერდიანია და სავსეა რთული იურიდიული ტერმინებით. ეს მაცდურია როგორც ფრენშაიზერებისთვის, ისე ფრენშაიზებისთვის- მიანდონ კონტრაქტები იურისტებს და თვითონ ივარაუდონ, რომ სამუშაო ხელშეკრულებები ყველა შემთხვევაში დაარეგულირებს ურთიერთობებს. ეს საშიში შეცდომაა. ფრენშაიზინგის სისტემაში კონტრაქტი ნამდვილად მნიშვნელოვანია. მისი სამი ქვედანაყოფი განსაზღვრავს, თუ ვინ შეუერთდება ხელშეკრულებას და როგორ იმუშავებს ის:

1. **საგადასახადო სისტემა.** ამ შემთხვევაში იგულისხმება ერთჯერადი გადასახადი სისტემაში შესვლისთვის, როიალტი და თავდაპირველი ინვესტიციები. ამ გადასახადების გაანგარიშებას და მათ პოტენციურ კორექტირებას კონტრაქტის მოქმედების პერიოდში გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს.
2. **უძრავი ქონება.** მათ შორის იმის განსაზღვრა თუ ვინ იღებს მას იჯარით და როგორ შეიძლება მისი გადაცემა.
3. **შეწყვეტა.** ფრენშაიზინგის ხელშეკრულება ითვალისწინებს ხელშეკრულების მოსალოდნელ შეწყვეტას და განსაზღვრავს, თუ როგორ მოხდება ეს.

საგადასახადო სისტემები. ფრენშიზები ჩვეულებრივ იხდიან ფიქსირებულ გადასახადს ან ერთჯერად გადასახადს ფრენშიზინგის სისტემაში გაწევრიანებისთვის. კონტროლი რომ ამით დასრულდეს, ფრენშიზერს წარმოექმნებოდა ძლიერი ცთუნება გაქცეულიყო ჰონორარით და არაფერი გაეკეთებინა ფრენშიზის დასახმარებლად. ეს გადასახადი წარმოადგენს მძევალს, გაცხადებულს ფრენშიზერის მიერ. ფრენშიზერი სთავაზობს, ინვესტიციებს ინვენტარის (ინსტრუმენტების, მოწყობილობების) შესაძენად, ობიექტის საყიდლად და ადაპტაციისთვის, რეკლამისთვის. თავდაპირველი ინვესტიციების ნაწილს ფრენშიზები ვერასოდეს ვერ ამოიღებენ. მათ უწოდებენ დაუბრუნებელ ხარჯებს. წინასწარი გადახდები (ავანსი) და დაუბრუნებელი ხარჯები წარმოადგენს ფრენშიზის მძევლებს. თუ ფრენშიზი, ფრენშიზინგის სისტემაში მუშაობის პროცესში, არ შეასრულებს თავის პირობებს, ბიზნესი დაზარალდება და ის დაკარგავს მძევლებს. ოპტიმალური მძევალი არის გაყიდვებიდან მიღებული ჰონორარი (როიალტი). თუ ფრენშიზერი უარს იტყვის ფრენშიზის დახმარებაზე, გაყიდვები დაზარალდება. ფრენშიზერმა უნდა გაიაზროს, რომ ნაკლებ შემოსავალს მიიღებს როიალტის სახით.

ლიზინგი. ზოგიერთი ფრენშიზერი, ისეთი როგორიცაა McDonald's, ყოველ ღონეს ხმარობს, რომ ის იყოს არენდატორი ან, უკიდურეს შემთხვევაში, ჰქონდეს უფლება, გადასცეს ქონება არენდით ფრენშიზებს. ე. ი. მათ უნდა შეეძლოთ არენდაზე ქონების მფლობელთან მოლაპარაკება, შემდეგ კი სუბარენდით მისი გადაცემა ფრენშიზებისთვის. არენდის ასეთი ხელშეკრულებები, ჩვეულებრივ, იცავს ფრენშიზერის უფლებას ფრენშიზების ხარჯზე. პრესტიჟული კომერციული ობიექტის მფლობელმა შეიძლება ამჯობინოს ურთიერთობის დამყარება ფრენშიზერთან და არა ცალკეულ ფრენშიზებთან. ამასთან, შეიძლება რომ ფრენშიზერმა წვრილ ფრენშიზებთან შედარებით უკეთესად აწარმოონ მოლაპარაკებები.

მოქმედების შეწყვეტა. ფრენშიზინგის შეწყვეტა რთულია და ძვირი ჯდება. ფრენშიზერმა უნდა დახარჯოს დრო ახალი ფრენშიზის ტრენინგზე და გაიღოს ბიზნესის დაკარგვის შესაძლო ხარჯები. ფრენშიზი აწყდება ცთუნებას, შეაჩეროს

ფრენშიაზური მოლაპარაკებების დროს წასვლის მუქარით და, იმავდროულად, აწარმოოს მოლაპარაკებები უფრო მომგებიან გარიგებაზე. გარკვეული აზრით, ფრენჩაიზერი დათმობს ამ უფრო ადრე უკან დაიხვეს მოლაპარაკებების დროს, რათა თავიდან აიცილოს ფრენშიზის შეცვლა.

ამავდროულად, ფრენშიაზერები ისეთ პირობებს ქმნიან, რომ ფრენშიზებს გაუძნელდეთ და გაუძვირდეთ სისტემიდან გასვლა. როგორც უკვე ითქვა, ისინი სთავაზობენ ფრენშიზებს მომგებიან საქმიან გარიგებას (დაბალი ჰონორარი კარგი ბიზნესისთვისაც კი) და ითხოვენ ადრეულ ინვესტიციებს. გარდა ამისა, ფრენჩაიზერებს ხელთ აქვთ რამდენიმე საკონტრაქტო მექანიზმი, რომლებიც კიდევ უფრო მეტად ართულებენ სისტემიდან გასვლას. გაერთიანებულ სამეფოში ბევრი კონტრაქტი მოითხოვს ფრენშიზებისგან მათი შემცვლელების მოძებნას. ფრენშიზებმა არამარტო სწრაფად უნდა იპოვნონ შემცვლელები, არამედ შესაცვლელად ისეთი კანდიდატები უნდა მოძებნონ, რომ ისინი მისაღები იყოს ფრენჩაიზერისთვისაც. თუ შემცვლელები არ მოიძებნა, ფრენჩაიზერი მოითხოვს ხარჯების დაფარვის საკომისიოს, შემცვლელების დამოუკიდებლად მოძებნის ხარჯების დაფარვისთვის. აშშ-ს ბევრ შტატში ფრენშიაზინგის ხელშეკრულების მოქმედების შეწყვეტა რეგულირდება, არასასურველი შედეგების თავიდან ასაცილებლად. მიუხედავად ყველაფრისა, ფრენშიაზინგის ხელშეკრულების შეწყვეტის დროს, საბოლოო ანგარიშით, ძალაუფლება ფრენშიაზერს ეკუთვნის.

კონტრაქტის თანმიმდევრულობა. ფრენშიაზინგის კონტრაქტებს შორის უმნიშვნელო განსხვავებაა. მიუხედავად იმისა, რომ ორ ფრენშიზს არ უწევს შეხება ერთნაირ სიტუაციებთან, მაინც ფრენჩაიზერები ერთნაირ კონტრაქტებს იყენებენ (შესაძლებელია მცირე ცვლილებებით) ყველა ფრენშიზისთვის და სთავაზობენ პრინციპით: „მიიღე ან წადი“. კონტრაქტები დროთა განმავლობაში მცირედ იცვლება. დროდადრო შეიძლება განხორციელდეს კორექტირება, განსაკუთრებით ფასებში. მაგალითად, როიალტს და ფიქსირებულ გადასახადს ახასიათებს ზრდის ტენდენცია იმის შესაბამისად, თუ ფრენშიაზინგი როგორ მყარდება. სინამდვილეში კონტრაქტები

გასაკვირად მყარია. ხშირად ისინი იდება საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდისთვის, მაგალითად, 15 წლით.

და ბოლოს, ფრენშიზერებს სურთ, რომ ისინი აღიქვან როგორც პატიოსანი ადამიანები, რომლებიც სამართლიანად მოეპყრობიან ფრენშიზებს. ყველასთვის ერთი და იგივე კონტრაქტის შეთავაზებით ფრენშიზერი თავს არიდებს დისკრიმინაციის ნებისმიერ სახეს-საფრთხეს, რომელიც, როგორც ჩანს, უფრო სერიოზულად გამოიყურება, ვიდრე მოქნილობის შესაძლო დაკარგვა.

კონტრაქტის შესრულება. ფრენშიზინგული ურთიერთობების დაცვა და შენარჩუნება დამოკიდებულია, ხელშეკრულებასთან ერთად, რეპუტაციის გავლენაზე. ფრენშიზერები, რომლებიც თავის ბიზნესს ხედავენ გრძელვადიან პერიოდში, სამართლიანად წუხდებიან იმაზე, რომ მათ ექნებათ მკაცრი, მჩაგვრელი და ხარბი მოძალადის იმიჯი. ასეთი იმიჯი საფრთხეს უქმნის მათ, რომ დაკარგავენ მოქმედ ფრენშიზინგის ხელშეკრულებას, ექნებათ ცუდი თამამშრომლობა და ვერ მოიზიდავენ ახალ ფრენშიზებს. უფრო ფართო აზრით, არც ერთ ფრენშიზერს არ სურს, რომ ის ასოცირდებოდეს ისეთ კომპანიასთან, რომელიც მიისწრაფვის ფულის სწრაფად გამომუშავებისკენ საკომისიოს და დამხმარე გაყიდვების საშუალებით, შემდეგ კი უარს ეუბნება ფრენშიზებს.

ამრიგად, ფრენშიზერებისთვის, რომლებიც არ არიან თაღლითები და ისე ქმნიან საკუთარ ბიზნესს, ასევე, დიდ ძალისხმევას მიმართავენ თავიანთი ფრენშიზების სამართლიანად მოპყრობისთვის, რეპუტაცია ბევრად უფრო ღირებულია, ვიდრე ნებისმიერი მოკლევადიანი სარგებელი, ეს სარგებელი მათ შეუძლიათ, მიიღონ მკაცრი კონტრაქტის პირობების მოტივით, რათა "მოიგონ" დავა ფრენშიზებთან.

დროებითი ფრენშიზები და კომპანიების სავაჭრო ობიექტები. ზოგიერთი მაღაზია დროებითია. დროის გარკვეულ მომენტში არსებულმა გარემოებებმა შეიძლება შექმნას საკუთრების ამა თუ იმ ფორმაზე მოთხოვნილება. ფრანშიზერები, როგორც წესი, იწყებენ ერთი და შემდეგ რამდენიმე საკუთარი მაღაზიით, რომელთაც იყენებენ ბიზნესფორმატის ჩამოსაყალიბებლად და ბრენდის განვითარებისთვის. თუ ისინი

გამოტოვებენ ამ ნაბიჯს და ადრე დაიწყებენ ფრენჩაიზინგის გამოყენებას, ვერ შეძლებენ ბევრი ფრენშიზის მოზიდვას, რადგან არაფერი აქვთ მათთვის შესატავაზებელი. ამიტომ ფრენშიზერები მუშაობას იწყებენ საფირმო მაღაზიებით, გარკვეული დონის მიღწევის შემდეგ კი ამატებენ ფრენშიზებს.

ისმის კითხვა: თუ ბიზნესი უკვე მუშაობს, რატომ უნდა დაემატოს ახალი ბრენდირებული მაღაზიები? ზოგჯერ ეს ხდება შემთხვევით: ფრენშიზს აქვს პრობლემა და ყიდულობს ადგილს სისტემის მორალური სულისკვეთებიდან გამომდინარე ან იმიტომ, რომ მომგებიანმა ფრენშიზმა სწრაფად უნდა დატოვოს სისტემა (მაგალითად, ჯანმრთელობის მდგომარეობის გამო). ამ შემთხვევაში, კომპანიის საკუთრება დროებითია და ფრენშიზერი, ცდილობს, რაც შეიძლება სწრაფად, მიჰყიდოს სავაჭრო ობიექტი ახალ ფრენშიზს.

ამ იდეის ვარიაციას ვხვდებით იტალიაში, სადაც გარკვეულ სექტორში მაღაზიის გახსნა მოითხოვს ადგილობრივი ხელისუფლებისგან ლიცენზიას. ეს ლიცენზიები რაოდენობრივად შეზღუდულია და წარმოადგენს მთავარ დაბრკოლებას იტალიელი ფრენშიზერებისთვის. თუ მათ სურთ სწრაფად გაფართოება, შეიძლება მოუწიოთ არასასურველ ფრენშიზთან ურთიერთობა მხოლოდ იმიტომ, რომ ის ფლობს ამ რაიონში მოცემული კონკრეტული პროდუქტის გაყიდვის ლიცენზიას. ფრენშიზერები ერიდებიან კონფლიქტს ლიცენზიების მფლობელებთან, უარს ამბობენ ფრენშიზინგზე, იყენებენ თავიანთ კორპორაციულ გავლენას და ყიდულობენ საკუთარ ლიცენზიას. ისინი ვალდებულნი არიან გარკვეული დროის განმავლობაში მართონ კომპანიის სავაჭრო ობიექტი, სწავლობს მის გამოცდილებაზე, შემდეგ კი ყიდის შესაფერის ფრენშიზზე. ეს გაყიდვა ფრენშიზერს იაფი უჯდება, რადგან ახალი მაღაზია თანამშრომლობს კომპანიის მენეჯმენტთან, რასაც ხშირად მივეყვართ საუკეთესო ოპერაციულ შედეგებთან. ე.ი. ფრენშიზერები საკუთარი პროდუქციის გასაყიდად იყენებენ როგორც საფირმო მაღაზიებს, ისე ფრენშიზებს, რაც ცნობილია გასაღების მრავლობითი ფორმის სახელწოდებით.

მრავლობითი ფორმები და სინერგია. როგორც კომპანიის ისე ფრენშიზინგული მაღაზიების ერთდროული და მიზანმიმართული გამოყენება ერთი და იმავე ფუნქციის

შესასრულებლად წარმოადგენს მრავლობითი ფორმის სტრატეგიას. ამ შემთხვევაში ძირითადი პრინციპი ამბობს, რომ ფრენშიაზერები მართავენ ორგანიზაციულ ორმაგობას (ვერტიკალურად ინტეგრირებულს და აუთსორსინგულს), იყენებენ რა ორივე სისტემის ძლიერ მხარეებს. ამით ისინი აბალანსებენ ამ ორი სისტემის უპირატესობებს და ნაკლოვანებებს. კერძოდ, მრავლობითი ფორმა ფრენშიაზერებს საშუალებას აძლევს, შექმნან კონტროლის სისტემა, რომელიც შექმნის ორ ფორმას შორის ფუნქციურ მეტოქეობას. მეტოქეობა ეფექტიანია, რადგან ფრენშიაზერები ძალიან ყურადღებით ადევნებენ თვალს თავიანთ ქვედანაყოფებს:

1. ამუშავებენ მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემებს, ამზადებენ დეტალურ ყოველდღიურ ანგარიშებს თავიანთი მაღაზიების საქმიანობის შესახებ;
2. ხშირ, დაწვრილებით მოფიქრებულ, გამოუცხადებელი გასვლითი შემოწმებები, რომელიც მოიცავს ასობით ობიექტს და მოითხოვს რამდენიმე საათს;
3. ფარული მყიდველები ან ფასიანი პროფესიონალი აუდიტორები, რომლებიც გამოდიან კლიენტების როლში.

კომპანიების მენეჯერები ითმენენ ასეთ მძიმე, აგრესიულ კონტროლს, რადგან სხვა არჩევანი არ აქვთ: მათ ხელფასს უხდიან ფრენშიაზერი წესების დაცვისთვის. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობა ეუბნება მათ, რომ ეს უნდა გააკეთონ და აკეთებენ. ფრენშიაზები აპროტესტებენ აგრესიულად და ხშირად განხორციელებულ მონიტორინგს. იმის ნაცვლად, რომ მიუთითონ ფრენშიაზებს, რა გააკეთონ, ფრენშიაზერები უნდა შეეცადონ მათ დარწმუნებას. კონტროლის შედეგად მიღებული ინფორმაცია და გამოცდილება ეხმარება ფრენშიაზერებს, გაერკვნენ იმ ბიზნესის ყოველდღიურ მუშაობაში, რომლის ხელში ჩაგდებაც სურთ.

მრავლობითი სისტემის ორი ფორმიდან ერთი ორიენტირია მეორესთვის. კომპანიის და ფრენშიაზების მაღაზიების მუშაობის შედარებით, ფრენშიაზერს შეუძლია ყველას უკეთესად მუშაობის სტიმული მისცეს. კომპანია და ფრენშიაზები ზუსტად ასრულებენ ერთსა და იმავე როლს, რაც უაზროდ გამოიყურება. ამიტომ პირდაპირი

შედარება შესაძლებელია. თავის მხრივ სისტემაში კონკურენცია მკვეთრად იზრდება. თუმცა, ამ ორ ფორმას შორის ურთიერთობა არ არის მარტო სადავო. მრავლობით ფორმაში ყოველი მხარე ასწავლი მეორეს რაღაცას, რამაც შეიძლება საერთო სტრატეგიის შექმნა განაპირობოს. ე.ი. საფირმო მაღაზიები და ფრენშიზები ცდიან იდეებს, შემდეგ კი ცდილობენ თავიანთი კოლეგების დარწმუნებას, მიიღონ ის, რაც მუშაობს. ამ პროცესში სტრატეგია იქმნება მკაცრი დებატების შედეგად.

მრავლობითი ფორმის კიდევ ერთი უპირატესობაა ის, რომ ფრენშიზერს შეუძლია, შექმნას კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა პერსონალისთვის, რომელიც შემდგომში გადაადგილდება კომპანიასა და ფრენშიზებს შორის. ეს თავისუფლება არამარტო აკმაყოფილებს კადრებზე მოთხოვნილებას, არამედ ეხმარება მათ დასპეციალებაშიც. კარიერული წინსვლის გზები მჭიდროდ აკავშირებს ერთმანეთთან ფრენშიზერებს და ფრენშიზებს. ხორციელდება პერსონალის რეგულარულად და დიდი მასშტაბით გაცვლა. იმასთან ერთად, რომ საფირმო მაღაზიები სავაჭრო იდეებისა და ადამიანური რესურსების წყაროა, ისინი წარმოადგენენ, აგრეთვე, კარგ ლაბორატორიებს, რომლებშიც კომპანიებს შეუძლიათ თავიანთი ახალი იდეების ტესტირება, იღებენ რა თავის თავზე წარუმატებლობის რისკს.

ფრენშიზიზის სისტემაში მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, საფირმო მაღაზიების სტრატეგიების შემუშავება. საფირმო მაღაზიების სტრატეგიების შესახებ მსჯელობა იქნება შემდეგ ქვეთავში.

7.4. კომპანიების მაღაზიების (საფირმო მაღაზიების)

სტრატეგიები

კომპანიები ზოგიერთ მაღაზიას დროებით იყენებენ. გარკვეულ სიტუაციაში კომპანიას შეიძლება შეექმნას საკუთრების ამა თუ იმ ფორმის გამოყენების საჭიროება. ფრენშიზერები, ჩვეულებრივ, იწყებენ ერთი მაღაზიის გამოყენებით, შემდეგ კი იყენებენ რამდენიმე სავაჭრო ობიექტს ბიზნესის ფორმატის ფორმირებისა და ბრენდის განვითარებისთვის. თუ კომპანიები ხელიდან გაუშვებენ ამ ნაბიჯს, ისინი ვერ

შემდეგ ბევრი ფრენშიზის მოძებნას, ვინაიდან მათ ცოტა რამის შეთავაზება თუ შეუძლიათ (მაგალითად, ბრენდის კაპიტალი). ამიტომ ფრენშიზერები იწყებენ საფირმო მაღაზიებით. როგორც კი ისინი მიაღწევენ განვითარების გარკვეულ დონეს, მათ შეუძლიათ, დაამატონ სავაჭრო ობიექტები. მაგრამ, ისმის კითხვა: თუ ბიზნესი მუშაობს, რატომ უნდა დავამატოთ ახალი საფირმო მაღაზიები? ზოგჯერ ეს ხდება შემთხვევით: ფრენშიზებს წარმოექმნებათ პრობლემა, ფრენშიზერები გამოისყიდიან ამ ადგილს სისტემის მორალური სულისკვეთებიდან გამომდინარე (ან როგორც აშშ-ში-სარჩელის თავიდან ასაცილებლად) ან იმიტომ, რომ ეს მომგებიანია. ფრენშიზები სწრაფად უნდა გავიდნენ სისტემიდან (მაგალითად, ჯანმრთელობის მდგომარეობის გამო). ამ შემთხვევაში კომპანიის მხრიდან სავაჭრო ობიექტის ფლობა არის დროებითი და ფრენშიზერი მიისწრაფის, გაყიდოს ეს სავაჭრო ობიექტი რაც შეიძლება სწრაფად. ამის მსგავს ვარიანტს ვხვდებით იტალიცენზიას.

მოელიან რა კონფლიქტს ლიცენზიის მფლობელებთან, ფრენშიზერები უარს ალიაში, სადაც განსაზღვრულ სექტორში ადგილობრივი ხელისუფლებიდან საჭიროა დარგობრივი ლიცენზიის აღება. მსგავსი ლიცენზიები შეზღუდულია რაოდენობრივად და წარმოადგენს დიდ წინააღმდეგობას იტალიელი ფრენშიზერებისთვის. თუ მათ სურთ სწრაფად განვითარება, მათ შეიძლება მოუწიოთ არასასურველი ფრენშიზთან დაკავშირება მხოლოდ იმიტომ, რომ ეს ფრენშიზი ფლობს მოცემულ რეგიონში რომელიმე კონკრეტული პროდუქტის გაყიდვის

ამბობენ ფრენშიზებზე და იყენებენ კორპორატიულ გავლენას საკუთარი ლიცენზიის მისაღებად. ისინი ვალდებულნი არიან გარკვეული დროის განმავლობაში მართონ კომპანიის მაღაზიები. ფრენშიზინგის უპირატესობამინიჭებული მოდელი იტალიაში სისტემური ზრდის დემონსტრირებას ახდენს კორპორატიული აქტივების გაყიდვის ხარჯზე. ფრენშიზერი მართავს მაღაზიას, სწავლობს მის გამოცდილებაზე, შემდეგ კი უარს ამბობს მასზე და ყიდის ფრენშიზზე. საბოლოო ანგარიშით, დროებითი ფრენშიზინგის ან კორპორატიული მაღაზიების იდეა არ ხსნის, თუ ფრენშიზერები რატომ აგრძელებენ სისტემაში კომპანიის მაღაზიების დამატებას, თუმცა ფრენშიზების დამატებასთან შედარებით ნაკლები ტემპით. სისტემები, რომლებიც იზრდება,

სწრაფად, უპირატესობას ანიჭებენ ფრენშიზებს კომპანიის ქვედანაყოფებთან შედარებით. თუმცა, გარკვეულ პერიოდში საქონლის გასაყიდად ორივე ფორმაა შენარჩუნებული.

7.5. ადაპტაცია ფრენშიზინგის გამოწვევებთან

ფრენშიზერების მარცხის დონე მაღალია. სხვადასხვა შეფასებით აშშ-ში ფრენშიზერების სამი მეოთხედი ათ წელს ნაკლებ დროში განიცდიან მარცხს. ბაზარზე ბევრი ბრენდი მნიშვნელოვნად იზრდება, მაგრამ შემდეგ კრახს განიცდის. ბევრმა ფრენშიზერმა ვერ შეძლო გაფართოება, დიდი ძალისხმევის მიუხედავად. ზოგიერთი ფრენშიზერი ცდილობს თავისი ფრენშიზების მოტყუებას ისევე, როგორც ნებისმიერი სხვა ინვესტორი. მაღალიზიის და ტაილანდის მთავრობებმა დეპარტამენტებიც კი შექმნეს იმ მოქალაქეების დასახმარებლად, რომელთაც სურთ გახდნენ ფრენშიზები, რომ ისინი არაკეთილსინდისიერმა პოტენციურმა ფრენშიზერებმა არ მოატყუონ.

გადარჩენის ტენდენცია. პრაქტიკა უჩვენებს, რომ ფრენშიზინგის სისტემები, რომლებიც მინიმუმ 4 წლისა, მარცხის მნიშვნელოვნად ნაკლები ალბათობით ხასიათდება ახალგაზრდა სისტემებთან შედარებით. რაც უფრო ძველია სისტემა და რაც უფრო მეტი ფრენშიზი ჰყავს ფრენშიზერს, მით უფრო მაღალია მისი არსებობის გახანგრძლივების შანსი. გადარჩენის ალბათობა, ასევე, მაღალია, თუ ფრენშიზერს შეუძლია დადებითი შეფასების მიღება მესამე მხრიდან. ასე, მაგალითად, ამერიკული ჟურნალი Entrepreneur იკვლევს ფრენშიზერებს და ამოწმებს შეგროვებული ინფორმაციის დიდ ნაწილს, ვიდრე დაამატებს სუბიექტური მოსაზრებების შედეგს. მესამე მხრიდან შეფასების (რეიტინგის) მიღება გადარჩენის პროგნოზის გაკეთების კარგ საშუალებას წარმოადგენს. მაგრამ, ის შეიძლება ასახავდეს მიკერძოების ფაქტებს. პროგნოზირებული წარმატება ეხმარება ფრენშიზერს შეიქმნას თავის საქმიანობაში კანონიერი მონაწილის იმიჯი. ამ შემთხვევაში მისთვის ადვილი იქნება, მოიპოვოს პირობების გახანგრძლივებისთვის საჭირო რესურსები.

თანამშრომლობის ატმოსფეროს შენარჩუნება. წარმატებისა და გადარჩენის ხელშეწყობის მიზნით, ფრენშიაიზერმა ასევე უნდა შექმნას იმის გარანტია, რომ ფრენშიზებმა გააცნობიერონ ახალი მაღაზიის გახსნის სარგებელი და დაიჯერონ, რომ ისინი გააგრძელებენ მოგების მიღებასმათ მიერ გადახდილი ჰონორარის სანაცვლოდ. ასეთი შეხედულებები, ჩვეულებრივ, მოითხოვს თანამშრომლობის გრძნობის არსებობას. ფრენშიზები უფრო მეტად ითანამშრომლებენ ფრენშიაიზინგის სისტემაში, თუ აღმოაჩენენ ძლიერ ურთიერთობას მათსა და ფრენშიაიზერს შორის. გარკვეული პირობები ხელს უწყობს ბიზნესპარტნიორების ვალდებულების გრძნობის განვითარებას და ნდობისა და სამართლიანობის უფრო მაღალი დონის აღქმას, მაგალითად, როცა თითოეულ პარტნიორს სჯერა, რომ:

1. პარტნიორი ხელს უწყობს ინოვაციას;
2. არსებობს გუნდური სულისკვეთება;
3. კარგი შრომა აღიარებულია;
4. პარტნიორი პატიოსანია;
5. კომუნიკაცია ღიაა;
6. პარტნიორი კომპეტენტურია და მოქმედებს საიმედოდ.

ფრენშიაიზინგი თავისი არსით ასიმეტრულია: ფრენშიზები მჭიდროდ არიან დაკავშირებული და დამოკიდებული ფრენშიაიზერებზე. ფრენშიზები რჩებიან მეწარმეებად და გრძნობენ სამეწარმეო მოთხოვნილებას, იყვნენ ხელმძღვანელები (ბოსები). შესაბამისად, ფრენშიაიზინგის კონსულტანტებმა უნდა მოიძიონ გავლენის მოსახდენად ხერხები ისე, რომ საფრთხე არ შეუქმნან რომელიმე ფრენშიზის ავტონომიას. გარდა ამისა, ფრენშიაიზერები უნდა ისწრაფოდნენ, გადაჭრან კონფლიქტები კომპლექსური, ურთიერთსასარგებლო ისეთი გადაწყვეტილებების მიღებით, რომლებიც მისაღები იქნება ფრენშიზებისთვის. ფრენშიაიზერებს შეუძლიათ პარტნიორების მოტივაცია და თავისი სისტემის სიდიდის გაზრდა, როიალტის სიდიდის თანდათანობით შემცირებით და თავდაპირველი დაბალი გადასახადის დაპირებით.

მიზნების შინაგანი კონფლიქტების მართვა. ფრენშიაზინგის ყოველი სისტემა ხასიათდება სტრუქტურული კონფლიქტებით ფრენშიზებისა და ფრენშიზერების მიზნების დაპირისპირების გამო. ეს შედეგია მათი მხრიდან განსხვავებული მიზნების არსებობით ბიზნესის მიმართ. ფრენშიზერებისთვის ყოველთვის უკეთესია დიდი მოცულობის გაყიდვები, რადგან ამ დროს უფრო მაღალია საკომისიო და მიღებული შემოსავალი. მეტი შემოსავალი მათ ბრენდის კაპიტალის შექმნისა და საქმიანობის გაფართოების საშუალებას აძლევს. ფრენშიზებისთვის მეტი გაყიდვები მეტ შემოსავალს ნიშნავს-გარკვეულ წერტილამდე. მოკლედ, ფრენშიზერები ცდილობენ გაყიდვების მაქსიმიზაციას, ფრენშიზებს კი სურთ მოგების სიდიდის გაზრდა. მიზნების ეს შეუსაბამობა უფრო აშკარა ხდება მიწოდების ჯაჭვის გაფართოების გამო. გაყიდვების გაფართოების მცდელობის პროცესში ფრენშიზერები მრავალ ახალ მაღაზიას ხსნიან იმ დონემდე, რომ შეიძლება ახალმა მაღაზიებმა ხელი შეუშალონ მუშაობაში არსებულ მაღაზიებს. McDonalds-მა ბრაზილიაში იმ რაოდენობით გახსნა ახალი მაღაზიები, რომ ფრენშიზებმა უჩივლეს კიდევ იმის მტკიცებით, რომ McDonalds ძირს უთხრის მათ ავტორიტეტს, გახსნა ძალიან ბევრი მაღაზია და წაართვა მათ მოგების მიღების შესაძლებლობა.

7.6.ფრენშიაზინგი და ომნიარხები

ფრენშიაზინგმა აქტიურად მოიცვა დიგიტალიზაცია და ელექტრონული კომერცია და სწრაფად გადავიდა ომნიარხების ეპოქაში, დასაწყისში არსებული ზოგიერთი სიძნელის მიუხედავად. ტრანზაქციები ინტერნეტის მეშვეობით ქმნის ორ ძირითად პრობლემას ფრენშიზერებისა და ფრენშიზებისთვის. პირველი, ისინი შეწუხდებიან არხების კონფლიქტებით, თუ ფრენშიზებს მოუწევთ კონკურენცია ელექტრონული კომერციის ვებგვერდებთან, რომლებსაც იყენებს ფრენშიზერი.ეს გამოიწვევს გაყიდვების კანიბალიზაციას. როგორც ჩანს, ფრენშიზერებს შეუძლიათ იმ ტერიტორიული ექსკლუზიურობისთვის ძირის გამოთხრა (უარყოფა), რასაც

ფრენშიზინგის ხელშეკრულება, ჩვეულებრივ, აძლევს ფრენშიზებს. ელექტრონული კომერციის გვერდი აშკარაა, იქნება ვირტუალური მაღაზია ფრენშიზების სამოქმედო ტერიტორიაზე (ე.წ. ეზოში). მეორე, ელექტრონული კომერციის გავრცელების შესაბამისად, ფრენშიზები შეწყუბდებიან, რომ მათ სამოქმედო ტერიტორიაზე (რეალურზე ან ვირტუალურზე) დაუპირისპირდებიან არა მარტო ფრენშიზერს, არამედ სხვა ფრენშიზებსაც. ე.ი. ელექტრონული კომერცია საშუალებას აძლევს მომხმარებლებს, ჰქონდეთ წვდომა მათგან შორს არსებული ფრენშიზების მომსახურებაზე. ამრიგად, მომხმარებელს, რომელიც ყიდულობს ავტომობილს, შეუძლია მისი ნახვა და ტესტირება ახლოს არსებულ სადილერო ცენტრში, შემდეგ კი ონლაინში სხვა დილერებთან დაკავშირება და მისთვის მისაღები ფასისა და ფორმის ავტომობილის მოძებნა. ეს შესაძლებელია მაშინაც კი, როცა სადილერო ცენტრები მისგან ასეულობით კილომეტრით არიან დაშორებული. ვინაიდან ომნიარხები ამცირებენ კომპანიების გეოგრაფიული მდებარეობის გავლენას შესყიდვის პროცესზე, გაყიდვის ტერიტორიული საზღვრების დაწესება სულ უფრო ძნელდება. გარდა ამისა, ზოგიერთი ფრენშიზინგული ხელშეკრულება უფლებას აძლევს ფრენშიზერებს, გაყიდონ თავიანთი პროდუქცია სხვა ვებგვერდების (Amazon, eBay) გამოყენებით. ეს კიდევ უფრო მეტად არღვევს მომსახურების ტერიტორიულ საზღვრებს. ამასთან, ომნიარხული ფრენშიზინგი ახალ შესაძლებლობებს აძლევს როგორც ფრენშიზერებს, ისე ფრენშიზებს. ის ქმნის დამატებით შესაძლებლობებს კლიენტებთან უკუკავშირის (საივრები, ლაიქები, რეკომენდაციები, ონლაინმიმოხილვები. . .) დასამყარებლად.

ომნიარხული შეკვეთების გავრცელების გამო ფრენშიზებს მოუწიათ თავიანთი საქმიანობის განახლება, რათა ჰქონოდათ შესაძლებლობა გადახდის სხვა მეთოდების გამოსაყენებლად, ნაღდი ანგარიშსწორებისა და საკრედიტო ბარათების გვერდით, მაგალითად, გადახდის ისეთი მეთოდის გამოსაყენებლად, როგორიცაა „დააჭირე და იმუშავე“ (Tap-and-go).

ბევრ სექტორში ფრენშიზერები მნიშვნელოვან რესურსებს სდებენ ელექტრონული კომერციის ან ომნიარხული ინფრასტრუქტურის განვითარებაში. მაგალითად, სწრაფი კვების ობიექტების ფრენშიზერები ამუშავებენ ან იძენენ

სისტემებს ონლაინვაჭრობის მხარდასაჭერად. ეს საშუალებას აძლევს მომხმარებლებს თვალყური ადევნონ თავიანთი შეკვეთების შესრულების მსვლელობას ან ხელი შეუწყონ მიწოდებას. ასეთ სისტემებს სარგებელი მოაქვს ფრენშაიზინგის ხელშეკრულების მონაწილე ორივე მხარისთვის, აძლევს შესაძლებლობას ამოიღონ თავიანთი ინვესტიციები.

ფრენშაიზინგის ზოგიერთ სექტორში, როგორცაა, მაგალითად, რეპეტიტორობა, გამოცდებისთვის მომზადების მომსახურება, ონლაინმიწოდების შესაძლებლობები ძალიან დიდია. შესაბამისად, ომნიარხულ სისტემაში ინვესტიციებმა მოიტანა დადებითი ფინანსური უკუგება და წარმოადგენს მნიშვნელოვან წყაროს ახალი კლიენტების მოზიდვისა და ბრენდის შექმნისთვის. ამასთან, ფრენშიზებს შეუძლიათ გახსნან თავიანთი ელექტრონული კომერციის ვებგვერდები, მაგრამ ფრენშაიზერები უნდა იყვნენ დარწმუნებულები, რომ ვებგვერდები წარმოადგენენ ბრენდის პროფესიულ და ერთიან იმიჯს და დაიცავენ მომხმარებლების კერძო და პირად ინფორმაციას. ზოგიერთი ფრენშაიზერი ფრენშიზების ვებგვერდზე ბმულსაც აკეთებს. ავტოსალონებმა სწრაფად აითვისეს ელექტრონული კომერციის შესაძლებლობები, მაგრამ, ონლაინ და ოფლაინ მყიდველებისთვის სხვადასხვა სტიმულების გამოყენების გათვალისწინებით, ეს გამოცდილება თავისი ბუნებით უფრო მრავალარხიანი ვიდრე ომნიარხული.

ბოლოს, უნდა აღინიშნოს, რომ ფრენშაიზერებს შეუძლიათ ომნიარხული მიდგომის გამოყენება ფრენშიზების მოზიდვისა და შექმნისთვის.

თავი 8. მარკეტინგული არხები და საერთაშორისო ბაზრები

8.1. ძირითადი შუამავლები საერთაშორისო ბაზრებზე

წინა თავებში ყურადღება იყო გამახვილებული სხვადასხვა ტიპის შუამავალზე, მათ შორის დისტრიბუტორებზე, ფრენშაიზერებსა და საცალოდ მოვაჭრეებზე. საერთაშორისო ბაზრებზე სხვა ტიპის შუამავლებიც გვხვდება. ესენია სპეციალიზებული შუამავლები, რომლების კომპანიებს საქონლისა და მომსახურების საზღვარგარეთის ბაზრებზე გავრცელებაში ეხმარებიან. ისინი ფლობენ ფართო ცოდნას მიზნობრივი ქვეყნის/ქვეყნების, განსაზღვრის, ამ ქვეყნებში მომხმარებლების მოძებნის და ამ პროცესში გარკვეული წესებისა და მოთხოვნების დაცვის კუთხით. კომპანიის მიერ შუამავლების შერჩევა, საზღვარგარეთის ბაზრებზე პროდუქციის გასატანად, ბევრად არის დამოკიდებული წინა პერიოდში, მარკეტინგის სფეროში, დაგროვებულ ცოდნასა და გამოცდილებაზე. იმ კომპანიებსაც კი, რომლებიც მინიმალურ გამოცდილებასა და რესურსებს ფლობენ, შეუძლიათ ისეთი პარტნიორების მოძებნა, რომელთაც გადასცემენ პასუხისმგებლობას თავისი პროდუქციის გავრცელებაზე.

უცხოურ ბაზარზე გასვლის უმარტივესი გზაა შიდა ბაზარზე დარჩენა და პროდუქციის ექსპორტზე გატანა. საზღვარგარეთის ბაზრებზე გასვლა სხვა მეთოდებითაც შეიძლება. ასეთია, მაგალითად, სადისტრიბუციო ინფრასტრუქტურის შექმნა. ეს არის ძვირადღირებული გზა და ამ ქვეყნებში პარტნიორი დისტრიბუტორებისა და საცალოდ მოვაჭრეების განსაზღვრას ითვალისწინებს.

საგარეო ბაზარზე გასვლის ისეთი მარტივი მეთოდიც კი, როგორიცაა ექსპორტი, მოითხოვს მომხმარებლების მოძებნას, მათთვის პროდუქციის მიწოდების არხების დადგენას და ა. შ. კომპანიებს შეუძლიათ, იმუშაონ საკუთარი ძალებით ან დაიქირაონ ექსპორტის სფეროში დიდი გამოცდილების მქონე მენეჯერები. ასევე, მათ შეუძლიათ, მოძებნონ სპეციალიზებული შუამავლები, რომლებიც დაეხმარებიან მათ მუშაობაში.

ექსპორტის მართვის კომპანიები

ექსპორტის მართვის კომპანიები (EMC) სპეცილდებიან საექსპორტო გაყიდვებზე და მოქმედებენ გამყიდველის სახელით იმდენად, რამდენადაც მომხმარებლები, სავარაუდოდ, ფიქრობენ, რომ ურთიერთობა აქვთ კომპანიასთან და არა შუამავალთან. ამ ტიპის კომპანიები თავიანთ მომსახურებას სთავაზობენ იმ მწარმოებელ კომპანიებს, რომელთაც სურთ საგარეო ბაზარებზე გასვლა, მაგრამ არ აქვთ ამ საქმეში გამოცდილება. ექსპორტის მართვის კომპანია ექსპორტთან დაკავშირებულ ყველა პრობლემას აგვარებს. ამ ტიპის კომპანიების შერჩევა, ჩვეულებრივ, დამოკიდებულია ორ ძირითად გამოცდილებაზე დაფუძნებულ კვალიფიკაციაზე:

- ✓ კონკრეტულ მიზნობრივ ქვეყანაში მუშაობის გამოცდილება;
- ✓ კონკრეტულ საექსპორტო პროდუქტზე მუშაობის გამოცდილება.

კონკრეტულ მიზნობრივ ქვეყანაში მუშაობის გამოცდილების საჭიროება განპირობებულია ქვეყნების მიხედვით წესების, რეგულაციებისა და გარემო პირობების განსხვავებით. კონკრეტულ საექსპორტო პროდუქტზე მუშაობის გამოცდილება აადვილებს საზღვარგარეთის ბაზრებზე მუშაობას.

გამოცდილი ექსპორტის მართვის კომპანიის დაქირავებით, სათავო (დედა) კომპანია გადასცემს მას, როგორც პარტნიორს, გასაღებასთან დაკავშირებულ ამოცანებს შესასრულებლად, რითაც შესაძლებლობა ეძლევა თავისი რესურსები მისთვის საჭირო სხვა საქმიანობის განსახორციელებლად გამოიყენოს. ამასთან, ექსპორტის მართვის კომპანიის დაქირავებით, მწარმოებელი კომპანია ამცირებს დროს, რომელიც აუცილებელია ძლიერი საექსპორტო ბაზრის შესაქმნელად. მაინც საეჭვოა, რომ ექსპორტის მართვის კომპანიამ დიდი თანხის ინვესტიციები ჩადოს გაფართოებული სადისტრიბუციო ქსელის შესაქმნელად ერთი კომპანიისთვის. ექსპორტის მართვის კომპანიების უმეტესობა იღებს საკომისიოებს პროდუქციის გაყიდვიდან, ჩვეულებრივ, 10-15%-ის ოდენობით. თუმცა, იღებს საკუთრების უფლებას და შემდგომ ყიდის მას. ზოგიერთი ექსპორტის მართვის კომპანია პროდუქციაზე. ასეთები, როგორც წესი, არის

მცირე კომპანიები, რომლებისთვისაც აუცილებელია მოგების დაუყოვნებლივ მიღება თავიანთი მუშაობიდან.

საექსპორტო-სავაჭრო კომპანიები

ამ ტიპის კომპანიები, ჩვეულებრივ, გლობალური მასშტაბით მუშაობენ. ისინი ყიდულობენ და ყიდიან სხვადასხვა პროდუქტს, ნედლეულიდან დაწყებული მზა პროდუქციით დამთავრებული. იაპონიას აქვს სავაჭრო კომპანიების გამოყენების მდიდარი გამოცდილება. ამ ტიპის კომპანიებს მიეკუთვნება: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo და სხვ. მწარმოებელი კომპანიას, რომელიც დაინტერესებულია თავისი პროდუქციის რეალიზაციით იაპონიაში, შეუძლია მიმართოს ამ კომპანიებიდან რომელიმეს.

Piggybacking

ფირმა, რომელიც დაკავებულია Piggybacking-ით, ემყარება კომპანია-პარტნიორის უკვე განვითარებულ სადისტრიბუციო ქსელს. ამ მეთოდის დახმარებით ახალი ინტერნაციონალური კომპანია შესაძლებლობას იღებს, მონაწილეობა მიიღოს არსებულ სადისტრიბუციო ქსელში და გააკეთოს როგორც ფინანსების, ისე დროის ეკონომია. საზღვარგარეთ სადისტრიბუციო ქსელის ნულიდან შექმნა არ არის მარტივი და მოითხოვს საკმაოდ რაოდენობის სახსრებსა და დროს. მიმღები (მასპინძელი) კომპანიისთვის სარგებლის მომტანია ახალ, ინტერნაციონალიზაციის გზაზე დამდგარ, კომპანიასთან კავშირის დამყარება. სადისტრიბუციო ქსელის მფლობელი კომპანია საფასურს ან საკომისიოს იღებს გაწეული მომსახურებისთვის. სადისტრიბუციო ქსელის კონტექსტში კარგი მორგება გულისხმობს იმას, რომ ორივე კომპანია მიზნად ისახავს მსგავსი მომხმარებლების მომსახურებას მსგავს მაღაზიებში არსებული საქონლით. მაგალითად, კონფეტების მწარმოებლის სადისტრიბუციო ქსელი უკავშირდება ნამცხვრების მწარმოებელს, რომელსაც სურს თავისი პროდუქციის საზღვარგარეთ გატანა. Kimberly-Clark-მა დაამატა 200 000 მაღაზია ინდოეთში ბრენდ Huggies-ის სადისტრიბუციო ქსელს, ისარგებლა რა თავისი პარტნიორის-Unilever-ის კარგად განვითარებული არხებით.

საერთაშორისო საცალოდ მოვაჭრეები

მწარმოებლებს შეუძლიათ გლობალურ პროცესებში მონაწილეობა თავიანთი პროდუქციის სხვადასხვა ისეთ მაღაზიაში განთავსებით, რომლებიც მხარდაჭერილია საერთაშორისო რიტეილერების მიერ. ეს ვარიანტი მიმზიდველია, რადგან ბევრი რიტეილერისთვის საერთაშორისო დონეზე გასვლა სტრატეგიულად აუცილებელია, შიდა ბაზარზე რეალიზაციის მოცულობის ნელი ზრდისა და საგარეო ბაზრების დიდი მიმზიდველობის გამო. საცალოდ მოვაჭრეები, რომლებიც წარმატებით გადიან და ფუნქციონირებენ საზღვარგარეთის ბაზრებზე, ეკონომიას იღებენ შესყიდვისა და გაყიდვის მოცულობის მასშტაბების გაზრდის გამო. ისინი ეკონომიას რეკლამებში, მარკეტინგულ კვლევებში, ინფორმაციული ტექნოლოგიების მართვაში და სხვა ოპერაციებში იღებენ. წარმატებულმა გაფართოებამ შეიძლება მნიშვნელოვნად აამაღლოს ბრენდის ცნობადობა მსოფლიო დონეზე. ამრიგად, შემდგომი ზრდის მისწრაფება წარმოადგენს ძლიერ მოტივაციას გლობალური ექსპანსიისთვის. ეს, დღეს, საცალო ვაჭრობის სექტორის დიდ ნაწილს ახასიათებს. თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ საერთაშორისო დონეზე გაფართოება არ არის მარტივი და ამ გზაზე საცალოდ მოვაჭრეებისერიოზულ პრობლემებს აწყდებიან.

საერთაშორისო ფრენშიაზინგი

როგორც უკვე ითქვა წინა თავში, დღეისთვის, საერთაშორისო ფრენშიაზინგი ფართოდ გამოიყენება და სწრაფად იზრდება, განსაკუთრებით განვითარებად ბაზრებზე. მაგალითად, რუსეთში მოქმედებს 9000-ზე მეტი ფრენშიაზინგული კომპანია. ბრაზილიაში ფრენშიაზინგის სექტორი ჰყვავის, რამაც ქვეყანას 2015 წელს, დაახლოებით, 3 მლრდ აშშ დოლარი მოუტანა.

ფრენშიაზინგის პრინციპები ერთნაირია მთელი მსოფლიოსთვის, მაგრამ ცალკეულ ქვეყანაში ფრენშიაზინგი მაინც განსხვავებულია. საერთოდ, ფრენშიაზინგის კონტრაქტები უნდა იყოს ისეთი, რომ დაიცვას როგორც ფრენშიაზინგები, ისე ფრენშიზები. მაგრამ, ვინაიდან ფრენშიაზინგი მსოფლიოს ზოგიერთ ქვეყანაში

ნაკლებად გავრცელებულ ბიზნეს-მოდელს წარმოადგენს, იქ არსებულმა სამართლებრივმა ბაზამ შეიძლება არ გაითვალისწინოს, ფრენშაიზინგის შეთანხმება და უნიკალური კონფლიქტები. ამიტომ, ვიდრე მიიღებენ გადაწყვეტილებას ფრენშაიზინგის, როგორც საზღვარგარეთის ბაზრებზე გასვლის მეთოდის გამოყენების შესახებ, კომპანიებმა პასუხი უნდა გასცენ გარკვეულ კითხვებს. ეს კითხვებია:

- ✓ არის თუ არა განსხვავება შრომის კანონმდებლობაში, სამართლებრივ შეზღუდვებში, სამუშაო დღეებსა და საათებში, ექსპლუატაციის წესებში?
- ✓ საიმედოა თუ არა სამართლებრივი სისტემა და დაცულია თუ არა ინტელექტუალური საკუთრება?
- ✓ შეიძლება თუ არა მისი რეპატრაცია სხვა ქვეყანაში ან მოქმედებს თუ არა ამაზე შეზღუდვები?
- ✓ როგორ რეგულირდება ფრენშაიზინგის ხელშეკრულების გაყიდვა, შეწყვეტა ან განახლება?
- ✓ არსებობს თუ არა საიმედო და აქტიური ფრენშაიზინგის ეროვნული ასოციაცია, რომელიც შეძლებს უცხოელი ფრენშაიზინგების დახმარებას?
- ✓ არის თუ არა ლინგვისტიკასთან, გენდერთან და სასაქონლო ნიშნებთან დაკავშირებული პრობლემები, რომლებიც უნდა იცოდეთ და ა. შ.

გარდა ამისა, მათ აუცილებლად უნდა განსაზღვრონ ფრენშაიზინგის საერთაშორისო სტრატეგია. პირველ რიგში, მათ შეუძლიათ, დანერგონ ფრენშაიზინგი შიდა ბაზრის ანალოგიურად. მეორე, მათ შეუძლიათ, გამოიყენონ ფრენშაიზინგი ტერიტორიის განვითარებისთვის (ამ შემთხვევაში ფრენშაიზინგები იღებენ უფლებასა და ვალდებულებას დიდ გეოგრაფიულ რეგიონზე, მაგალითად, ქალაქზე, შტატზე, ქვეყანაზე). მესამე, კიდევ ერთი პოპულარული მეთოდი დაფუძნებულია მასტერ-ფრენშაიზინგზე. ამ შემთხვევაში, მოცემულ კონკრეტულ გეოგრაფიულ რეგიონში, მუშაობის უფლების მიღებით შეიძლება გახდეს ძირითადი და სუპერფრენშაიზინგული ქვედანაყოფი სხვა ოპერატორებისთვის. მეოთხე, ზოგიერთი კომპანია ქმნის ერთობლივ საწარმოს. ასეტებია, მაგალითად, Tata და Star-bucks ინდოეთში.

8.2. საერთაშორისო დისტრიბუციის გამოწვევები

ეკონომიკის პრაქტიკულად ნებისმიერი დარგის განვითარებისთვის, ეფექტიანი და ქმედითუნარიანი, საბითუმო ვაჭრობის არსებობა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. საბითუმო ვაჭრობის განვითარების მდგომარეობა დიდ როლს თამაშობს განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკაში. რობერტ პალმატიეს, ევგენი სივადასის, ლუის შტერნისა და ადელ ელ-ანსარის მიერ მომზადებულ სახელმძღვანელოში განხილულია, საბითუმო ვაჭრობის მნიშვნელობასთან დაკავშირებით, ნიგერიის მაგალითი. ნათქვამია, რომ ნიგერიაში 1960-იან წლებში გავრცელდა ხახვის მოყვანის პრაქტიკა. თუმცა, საკმაოდ მაღალი ხარისხის მიუხედავად, მისი წარმოება არ იყო იმდენად წარმატებული, როგორც უნდა ყოფილიყო. სპეციალისტებმა გაანალიზეს არსებული მდგომარეობა და დაადგინეს, რომ აღნიშნული წარმოების სფეროში არსებული ნაკლოვანებები გამოწვეული იყო საბითუმო ვაჭრობის სექტორის არარსებობით.

მეხუთე ვაჭრებს ხშირად აკრიტიკებენ გასაღების არხების სხვა წევრები, მათ შორის მომხმარებლები, რომლებიც ხშირად სთვლიან, რომ ისინი ძალიან მაღალ ფასს იხდიან. ამას მომხმარებლები საბითუმო ვაჭრობას უკავშირებენ. რეალურად საბითუმო ვაჭრობას აქვს ხარჯები, რომლებიც უნდა ანაზღაურდეს. საბითუმო ვაჭრობის ხარჯებს თუ განვიხილავთ ხახვის მოყვანის მაგალითზე, დავინახავთ, რომ ის მოიცავს სხვადასხვა ფერმერისგან პროდუქციის მოძებნისა და შეკრების, სორტირების, ძვირადღირებული სასაწყობო შენობა-ნაგებობების აშენებისა და შენახვის, არასწორი ფასწარმოქმნის შედეგების თავისთავზე აღების, სატრანსპორტო ხარჯების დაფარვის და ა.შ. ხარჯებს. როცა ანალიზის სპეციალისტებმა ეს ხარჯები შეისწავლეს, გაკვირვებული დარჩნენ ხარჯების მასშტაბებით.

ანალიზით გაირკვა, რომ მეხუთეები არათუ ზედმეტ მოგებას, პირიქით, საკმარის კომპენსაციასაც კი ვერ იღებენ მათ მიერ გაწეული რისკისთვის. სპეციალისტების მიერ დადგინდა, რომ მეხუთეები ცუდად არ ათესებულ ართმევენ თავს თავიანთ მოვალეობას არსებულ პირობებში, მაგრამ შეეძლოთ მეტის გაკეთება, განსაკუთრებით, მეტი ინვესტიციების განხორციელების მიმართულებით. ნიგერიაში

მოყვანილი ხახვის შესყიდვა შეუძლია ადგილზე არსებულ Nestle-ს ფაბრიკას. მაგრამ, ფაბრიკა არ ყიდულობს ადგილზე პროდუქციას, რადგან ტრანსნაციონალური კორპორაცია მოითხოვს ხახვის სერთიფიცირებას მკაცრი სტანდარტების შესაბამისად. სერთიფიცირებას სჭირდება ინვესტიციები მეზიუმეების მხრიდან. ასე რომ, ანალიზის სპეციალისტები მივიდნენ შემდეგ დასკვნამდე: ნიგერიელი ფერმერებისთვის დახმარების საუკეთესო სახე მეზიუმე ვაჭრების დახმარებაა. თუმცა, ეს არ უნდა იქნეს ისე გაგებული, თითქოს მეზიუმეები არასოდეს არ გამოდიან ექსპლოატატორების როლში. როგორც არხის ნებისმიერ სხვა წევრს, მეზიუმეებსაც საკუთარი ინტერესები ამოძრავებთ. ამ მაგალითით არც ის უნდა ვიფიქროთ, რომ საბითუმო ვაჭრობას პრობლემები მარტო განვითარებად ქვეყნებში აქვს. აშშ-იც მეზიუმეების მიმართ სკეპტიკური დამოკიდებულებაა მის მიერ მოტანილი რეალური ღირებულების და ეფექტიანად მუშაობისგან დამოკიდებულებით.

საერთაშორისო არხებს შეუძლიათ, შეცვალონ მომხმარებლების ყოველდღიური ცხოვრება უკეთესობისკენ, მათთვის, ეკონომიკურად ეფექტიანი ხერხებით, პირველადი მოთხოვნილების საგნებზე ხელმისაწვდომობის შექმნის კუთხით.

საერთოდ, მომხმარებლების მყიდველობითი უნარი განსხვავებულია, მაგრამ შემოსავლების პირამიდის ძირში მყოფი ადამიანების რაოდენობა მსოფლიოში მოსახლეობის დიდ ნაწილს შეადგენს. ამ სეგმენტის რაოდენობა ქვეყნების მიხედვით განსხვავდება. აშშ-ში შემოსავლების პირამიდის ძირში მყოფი ადამიანების ყოველდღიური შემოსავალი 1 ან 2 დოლარზე ნაკლებია. სხვა ინფორმაციით აშშ-ში ერთი ადამიანის წლიური შემოსავალი 1500 დოლარზე ნაკლებია. დაბალშემოსავლიანი ადამიანების უმეტესობა ცხოვრობს განვითარებად ქვეყნებში და, ხშირად, სოფლად. ამის გამო, ამ კატეგორიის ადამიანებისთვის საქონლისა და მომსახურების მიწოდების პროცესში პრობლემები იქმნება. ისინი, როგორც წესი, განათლების დაბალი დონით გამოირჩევიან და დაბალი დონის გეოგრაფიული მობილობით ხასიათდებიან. ამ კატეგორიის მოსახლეობა შემოსავლების დიდ ნაწილს ცხოვრებისთვის ყველაზე აუცილებელი პროდუქტების შეძენაზე ხარჯავს. ბუნებრივია, რომ კომპანიებმა, რომლებიც ისწრაფვიან პროდუქციის ამ ჯგუფის მომხმარებლებზე გაყიდვას, უნდა

მოიპოვონ მათი ნდობა. ამასთან, მათ უნდა გამოიჩინონ მეტი ძალისხმევა იმისთვის, რომ დაეხმარონ მომხმარებლებს მათ შეთავაზებებში გარკვევაში.

ბაზრის ძირითადმა ოპერატორებმა ვერ შეძლეს აღნიშნული სეგმენტის ეთიკურად მომსახურება. ისინი არაკეთილსინდისიერად იქცევიან უღარიბესი მოსახლეობის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების პროცესში.

ეთიკურად მომუშავე მომწოდებლებს ამ სეგმენტის მომსახურებისთვის სჭირდებათ ახალი ბიზნეს-მოდელები და ყაირათიანი ინოვაციური ძალისხმევა ისეთი პროდუქტების შესაქმნელად, რომლებიც ხელმისაწვდომი იქნება დაბალშემოსავლიანი მომხმარებლებისთვის. მაგრამ, მომხმარებლები ხშირად უარს ამბობენ, ახალი პროდუქტების გასინჯვაზე. კომპანია Sumitom Chemicals-მა აღმოაჩინა, რომ ძნელია დაარწმუნო აფრიკის, საჰარის სამხრეთით მცხოვრები, მომხმარებლები, გამოიყენონ მწერებისგან დამცავი ბადეები, კოლოებისგან თავის დასაცავად და ამ გზით მალარიის თავიდან აცილება. განაში კომპანია SC Johnson კმაყოფილი დარჩა მწერებთან ბრძოლის პროდუქტების დიდი წარმატებით, ვინაიდან გამყიდველები მომზადებულები იყვნენ მყიდველებისთვის ინფორმაციის მისაწოდებლად. ინდოეთში კომპანია Baja Allianz General Insurance-მ პარტნიორული ურთიერთობა დაამყარა მიკროსაფინანსო კომპანიასთან კლიენტი ქალებისთვის, მეუღლეების სიცოცხლის დასაზღვევად, სადაზღვევო პროდუქტების მისაყიდად. კომპანიამ შეძლო გაეყიდა 1,8 მლნ სიცოცხლის დაზღვევის პოლისი, რომლებიც 10 თვის განმავლობაში დანაზოგების გაორმაგების ინსტრუმენტი გახდა. აღნიშნული განაპირობა სიცოცხლის დაზღვევის საფუძვლების მომხმარებლებისთვის სწავლებამ. ამ კატეგორიის კლიენტებიდან ბევრს სიცოცხლის დაზღვევაზე წარმოდგენა არ ჰქონდა და ვერ აცნობიერებდა ამ პროდუქტებით სარგებლობის აუცილებლობას.

საერთაშორისო დისტრიბუციის პრობლემები უშუალოდ არის დაკავშირებული ინფრასტრუქტურულ პრობლემებთან. კომპანიებს ხშირად უწევთ პროდუქციის მომხმარებლებისთვის მიწოდება სხვადასხვა ადგილზე მოუწესრიგებელი ინფრასტრუქტურის პირობებში.

საერთაშორისო დისტრიბუციის პრობლემები შეიძლება გაღრმავდეს ამა თუ იმ ტერიტორიაზე მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების შეზღუდულად შეღწევის შემთხვევაში. საერთაშორისო დონეზე საქონელმომწოდების პრობლემები განსაკუთრებით მაშინ რთულდება, როცა მომხმარებლები განლაგებულნი არიან სხვადასხვა რეგიონში ან ისეთ ტერიტორიებზე, რომლებიც გამოირჩევა მკაცრი ბუნებრივი პირობებით, ხშირად კი იმდენად მცირერიცხოვანი მოსახლეობით, რომ პროდუქციის განაწილების დროს მასშტაბის ეფექტის მიღწევა პრაქტიკულად შეუძლებელია. საერთაშორისო დისტრიბუცია მოითხოვს შესაბამის სატრანსპორტო და სასაწყობო ინფრასტრუქტურის არსებობას. მაგალითად, ნაყინის რეალიზაცია შეუძლებელია რეფრეჟატორებისა და სასაწყობო ნაგებობების, მაღაზიებში სამაცივრო მოწყობილობების არსებობის გარეშე.

სხვადასხვა სახის საქონლის მომხმარებლამდე გადაადგილების დროს სხვადასხვა სახის პრობლემა შეიძლება წარმოიქმნას. ასე, მაგალითად, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება, სხვა საქონელთან შედარებით, ბევრად უფრო მნიშვნელოვან როლს ხანგრძლივი მოხმარების საქონლის მომხმარებლამდე გადაადგილების დროს ასრულებს.

მარკეტინგული არხის პარტნიორებმა უნდა შეასრულონ, აგრეთვე, ინფორმაციის არხში გამავრცელებლის ფუნქცია. მწარმოებელი კომპანიები ემყარებიან სავაჭრო პარტნიორებიდან მიღებულ ინფორმაციას. მომხმარებლები, სხვადასხვა პროდუქტისა და მომსახურების უპირატესობებზე, ინფორმაციას იღებენ არხის პარტნიორებიდან. არხის წევრები განსაზღვრავენ მიზნობრივ ბაზრებს და არწმუნებენ მომხმარებლებს, იყიდონ პროდუქტები. მარკეტინგული არხის წევრებს შეუძლიათ დაბალშემოსავლიანი მომხმარებლებისთვის პროდუქტების მცირე ზომებში დააფასოება. მათ შეუძლიათ მომხმარებლებს სხვა სახის მომსახურებაც გაუწიონ, მაგალითად, დაეხმარონ მათ საყოფაცხოვრებო ტექნიკის ტრანსპორტირებაში და ადგილზე დადგმა-დამონტაჟებასა და მისი გამოყენების წესების გარკვევაში. მარკეტინგული არხის წევრებმა თავის თავზე უნდა აიღონ რისკის ნაწილი, დაკავშირებული საქონლის რეალიზაციის პროცესში წარმოშობილ პრობლემებთან (საქონელი არ გაიყიდა ან გაფუჭდა).

8.3. ომნიარხები და გლობალური მარკეტინგი

მობილური კომერციისა და მობილური გადახდის სისტემის სფეროში ლიდერიდღეს ჩინეთია. მომხმარებლებს ჩინეთში, და საერთოდ განვითარებად ქვეყნებში, ინტერნეტთან წვდომა აქვთ სმარტფონების მეშვეობით. მცირეშემოსავლიანი მომხმარებლები აქტიურად იყენებენ სმარტფონებს პროდუქციის შეძენის პროცესში, რიტეილერები კი ხშირად აღმოჩნდებიან ხოლმე ომნიარხულ სიტუაციაში.

ინდოეთის მსხვილი ონლაინრიტეილერები, როგორიცაა D`Mart და Flipkart, ფიზიკურად არსებულ არხებსაც ფლობენ. მათ აქვთ 5%-იანი ხვედრითი წილი Shopper Stop-ში. Amazon-მა მიიღო გაყიდვის ახალი , ფიზიკურად არსებული არხი. მაგრამ, უნდა ითქვას, რომ ინდოეთის შედარებით მცირე სიდიდის ქალაქებში მოხვედრა საცალო ვაჭრობას შეუძლია ონლაინმაღაზიების და არა ფიზიკურად არსებული მაღაზიების მეშვეობით. ელექტრონული და მობილური კომერცია, სავარაუდოდ, მომავალში ხელმისაწვდომი გახდება მსოფლიო მოსახლეობის უმეტესობისთვის სამომხმარებლო საქონლის ფართო ასორტიმენტის შესაძენად.

მიუხედავად იმისა, რომ განვითარებადი ბაზრები საცალო ვაჭრობის სექტორში ხასიათდება ომნიარხული ოპერაციებით, მოსახლეობის დიდი ნაწილი მაინც სარგებლობს ტრადიციული სავაჭრო ობიექტებით. მართალია, ბაზრის დიდი ნაწილი ომნიარხული საცალო სექტორის გარეთ მუშაობს, არსებობს ბევრი მიზეზი, რომლებიც მომავალში მისი განვითარების მიმართ ოპტიმისტურ დამოკიდებულებას განაპირობებს. პირველი, სმარტფონების სწრაფად გავრცელების გამო მილიონობით ადამიანი ინტერნეტის ექოქაში გადადის. როგორც წესი, განვითარებადი ქვეყნების მოსახლეობა ახალგაზრდაა, სიმწიფის ეტაპზე მყოფ, დასავლეთი ქვეყნების მოსახლეობასთან შედარებით. ე.ი. მაღალია ამ ქვეყნებში ახალი, ყიდვის თანამედროვე ხერხების გამოყენების ალბათობა. მეორე, ხორციელდება მობილური გადახდის სისტემის სწრაფი პროგრესი, სულ უფრო მეტ მომხმარებელს შეუძლია, მიიღოს მონაწილეობა მობილური კომერციის ტრანსაქციებში. მესამე, ისეთი ცნობილი რიტეილერები, როგორიცაა Walmart და Amazon, აქტიურად ისწრაფიან, რომ გავიდნენ განვითარებადი ქვეყნების

ბაზრებზე. ამის გამო, ადგილობრივი რიტეილერები იძულებული ხდებიან, შეეგუონ ახალ პირობებს და აითვისონ ვაჭრობის ახალი ფორმები. მეოთხე, მოუწესრიგებელი საგზაო პირობების გამო, განსაკუთრებით ქალაქების ცენტრებში, მგზავრები იძულებული ხდებიან, საათობით იდგნენ საცობებში ან ისარგებლონ საზოგადოებრივი ტრანსპორტით, თუ ის ხელმისაწვდომი იქნება. იმ დროს, როცა ადამიანები შორ მანძილზე მუშაობენ, კარგია ომნიარხული გზით პროდუქტების შეძენა. მეხუთე, ქვეყნებში, ახალგაზრდა მოსახლეობით, ხშირად, არსებობს დიდი კონტიგენტი, რომელიც ნაწილობრივ არის დასაქმებული ან არის უმუშევარი. მოსახლეობის ეს ნაწილი მზა ბაზარია საქონლის სახლში მიტანის ოპერაციების განხორციელებისთვის. სპეციალისტების შეფასებით, ჩინეთის საკვები პროდუქტების ბაზარი დღეს 37 მლრდ აშშ დოლარით ფასდება. ასე რომ, ჩინეთის ქალაქებში მცხოვრები, თითქმის 350 მლნ, მომხმარებელი საკვებ პროდუქტებს ონლაინში იძენენ (მიმტანები მოძრაობენ ველოსიპედებით და მოტოროლერებით).

განვითარებადი ქვეყნების ბაზრებზე, ხშირად, ადვილად ხელმისაწვდომია გაყალბებული პროდუქტები. ამასთან, შედარებით სუსტად არის დაცული ინტელექტუალური საკუთრება. გაყალბებული პროდუქცია ინტერნეტბაზრებზეც გვხვდება. პროდუქციის გაყალბება არ არის მარტივად მოსაგვარებელი პრობლემა.

წვრილ საცალოდ მოვაჭრეებს, ინტერნეტის გამოყენებით, შეუძლიათ მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონში მოძებნონ მყიდველები. ინდოეთიდან ვაჭრობის 27 000 წარმომადგენელი დარეგისტრირებულია Amazon-ზე ამერიკელი მომხმარებლებისთვის პროდუქციის მისაყიდად მათ შორის ისეთი გიგანტი, როგორც არის Tata Group და მცირე სიდიდის ფირმა-ბუტიკებიც. Amazon-სთვის ინდოეთი წარმოადგენს პროდუქტების იაფ წყაროს. ამ იაფი პროდუქტების გაყიდვით Amazon-ს შეუძლია კონკურენტებს წაართვას ბაზარზე წილი. მოცემული ინფორმაცია იმის მაჩვენებელია, რომ განვითარებადი ქვეყნების ბაზრები მომწიფდნენ ომნიარხული სისტემის გამოყენებისთვის. მაგრამ, უნდა ითქვას, რომ განვითარებად ქვეყნებში მოსახლეობის დიდი ჯგუფები ომნიარხული სფეროს გარეშე იძენენ პროდუქტებს. ამასთან, განვითარებადი ქვეყნები გამოირჩევა ეკონომიკური ზრდის მაღალი ტემპებით, თან

მრავალრიცხოვანი მოსახლეობით, რომელშიც ჭარბობენ ახალგაზრდები, რის გამოც ამ ქვეყნების ბაზრებით საერთაშორისო კომპანიების დაინტერესება იზრდება.

მოცემულ თემაში განხილულ საკითხებიდან გამომდინარეობს შემდეგი დასკვნები:

- ✓ საერთაშორისო ბაზრებზე მუშაობენ სპეციალიზებული შუამავლები, რომლებიც არ არიან შიდა ბაზრებზე.
- ✓ ექსპორტის მართვის კომპანიები მოქმედებენ გამყიდველის სახელით. ისინი ძეგნიან კლიენტებს და მართავენ საქონელმომოქცევის მთელ პროცესს, დაკავშირებულს ექსპორტთან. ასე რომ, მყიდველმა შეიძლება არც კი იცოდეს, რომ საქმე აქვს, საქონლის შეძენის დროს, მესამე მხარესთან.
- ✓ საექსპორტო სავაჭრო კომპანიები მოქმედებენ გლობალური მასშტაბით და შეუძლიათ პროდუქციის წარმოება და შეძენა მსოფლიოს ერთ ნაწილში, შემდეგ კი მისი გაყიდვა მსოფლიოს სხვა ნაწილში.
- ✓ იაპონიას აქვს საექსპორტო-სავაჭრო კომპანიების გამოყენების მდიდარი ტრადიცია.
- ✓ Piggybacking არის დისტრიბუციის ისეთი მეთოდი, რომელის დროსაც ერთი კომპანია მეორე კომპანიის სადისტრიბუციო ქსელში ჩაერთვება. მიმღები კომპანია მოტივირებულია პროდუქციის უფრო სრულყოფილი ნაკრების გავრცელების სურვილით და შესაძლებელია, დათანხმდეს, რომ გამოიყენოს, როგორც შემოსავლის მიღების დამატებითი წყარო.
- ✓ საცალოდ მოვაჭრეები, რომლებიც თავიანთ საქმიანობას აფართოებენ საერთაშორისო ბაზრებზე, ბევრ ლოგისტიკურ და ურთიერთობის განვითარების პრობლემას ეჯახებიან. მათ უნდა გააცნობიერონ, რომ სხვადასხვა ქვეყანაში შრომითი და ოპერაციების განხორციელების პრაქტიკა განსხვავებულია.
- ✓ მასტერ-ფრენშაიზინგი ძალიან პოპულარულია საზღვარგარეთულ ბაზრებზე. მასტერ-ფრენშაიზინგებს მსოფლიოს ყველა გეოგრაფიულ

რეგიონში მუშაობის უფლება აქვთ. ამასთან, მათ შეუძლიათ სუბფრანშიზის გაცემა სხვა ოპერატორებზე.

- ✓ ბითუმად მოვაჭრეები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ განვითარებად ბაზრებზე, რაც ბოლომდე არ არის დანახული მომხმარებლების მიერ.
- ✓ შემოსავლების პირამიდის ძირში იმყოფებიან დიდი რაოდენობის მსოფლიოს ყველაზე ღარიბი მომხმარებლები, რომელთაც შეუძლიათ დიდი ბაზრის შექმნა. მაგრამ, ამ ჯგუფის მომსახურებას თან ახლავს არსებითი ხასიათის პრობლემები, რომლებიც მოითხოვენ ეთიკურ გააზრებას. კომპანიებს უწევთ ახალი სტრატეგიის შემუშავება ამ კატეგორიის მომხმარებლების მომსახურებისთვის.

თავი 9. საბოლოო მომხმარებლის ანალიზი: სეგმენტაცია და შერჩევა

9.1. არხებში სეგმენტაციის მნიშვნელობის გაცნობიერება

მარკეტინგული არხის ნებისმიერი ნებისმიერი სტრატეგიის ყურადღების ცენტრში უნდა მოექცეს ის, თუ მომხმარებლები როგორ ყიდულობენ პროდუქტებს, როგორ ამუშავებენ ხერხებს, რომლებიც მათთვის ყიდვის პროცესს მარტივს, მოხერხებულს, ეფექტიანს და ეკონომიკურად მომგებიანს გახდის. სწორედ ამის შესაბამისად უნდა დამუშავდეს მარკეტინგული არხის სტრატეგიები. ე.ი. მარკეტინგული არხის სტრატეგიების დამუშავება უნდა დაიწყოს საბოლოო მომხმარებლებზე ორიენტაციით. მწარმოებლებიც კი, რომლებიც პროდუქციას პირდაპირ მომხმარებელზე არ ყიდნიან, სტრატეგიებს უნდა ამუშავებდნენ საბოლოო მომხმარებლების მოთხოვნილებების გათვალისწინებით. მაგალითად, მწარმოებელმა, რომელიც პროდუქციას ყიდის შუამავლის მეშვეობით, შეიძლება დაარეგისტრიროს გაყიდვა, თუ შუამავალი პროდუქციის გარკვეულ მარაგს ყიდულობს, მაგრამ შუამავალი ამ დროს ხომ საბოლოო მომხმარებლის მოთხოვნას ემყარება. ამიტომ არხის მენეჯერი აუცილებლად უნდა გაერკვიოს საბოლოო მომხმარებლის მოთხოვნაში. მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეძლებს ის შექმნას არხი, რომელიც შეესაბამება საბოლოო მომხმარებლის მოთხოვნას ან აღემატება მას. ე.ი. არხის მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გააცნობიეროს საბოლოო მომხმარებლის მოთხოვნების ბუნება. ეს დაეხმარება მას ისეთი არხის შექმნაში, რომელიც ამ მოთხოვნებს შეესაბამება ან აღემატება მათ. როგორც წესი, არხების დაპროექტების შედარებით სასარგებლო იდეები დაკავშირებულია იმ ფაქტთან, თუ რის შეძენა სურთ საბოლოო მომხმარებლებს, უფრო კი იმასთან როგორ სურთ მათ საქონლისა და მომსახურების ყიდვა და გამოყენება. ცხადია, არსებობს ბაზრისთვის მისაღები და სიცოცხლისუნარიანი პროდუქტები, ამიტომ არხი ორიენტირებული უნდა იყოს იმაზე, თუ როგორ გაყიდოს ეს პროდუქტები.

ყოველ ბაზარზე მომხმარებლები, მატერიალური სახით არსებულ პროდუქტებთან ერთად, თანმხლებ მომსახურებასაც უყენებენ გარკვეულ მოთხოვნებს. მათ აინტერესებს ისეთი მომსახურების მიღება, რომელიც შეამცირებს მათ ძალისხმევას პროდუქტების შეძენაზე, მოლოდინის დროის შემცირებაზე და ა.შ. საბოლოო მომხმარებლების დაჯგუფება, მიღებული მომსახურების შედეგების მიხედვით, ეხმარება გამყიდველებს ბაზრის პოტენციური მიზნობრივი სეგმენტის განსაზღვრაში. მიზნობრივი სეგმენტის განსაზღვრის შემდეგ, გამყიდველები მიიღებენ სწორ გადაწყვეტილებებს მათთვის სასურველი მარკეტინგულ არხის შესახებ.

საბოლოო მომხმარებლები, იქნებიან ისინი B2B მყიდველები თუ ინდივიდუალური მომხმარებლები, პროდუქტების შეძენის დროს, უმეტეს შემთხვევაში, დიდ ყურადღებას აქცევენ თანმხლებ მომსახურებას. როგორც წესი, ერთი და იგივე პროდუქტის შეძენის დროს, სხვადასხვა გამყიდველისგან შეთავაზებული თანმხლები მომსახურების სახეები განსხვავებულია. მომხმარებლები იმ გამყიდველს ირჩევენ, რომელიც, მათი აზრით, უკეთეს შეთავაზებას სთავაზობენ. ასე, მაგალითად, მცირე სიდიდის კორპორაციულ მყიდველებს პერსონალური კომპიუტერების, ნოუთბუქების, პლანშეტების ყიდვა შეუძლიათ როგორც მწარმოებლიდან, ისე შუამავლებიდან. მათი არჩევანი, სავარაუდოდ, დამოკიდებულია შეთავაზებულ მომსახურებაზე.

დღეისთვის, მრავალარხიანი გასაღების პირობებში, ბევრი მსგავსი მაგალითის მოყვანა შეიძლება. თანამედროვე მომხმარებლების ნაწილი პროდუქტების შესაძენად ონლაინს მიმართავს, ნაწილი ონლაინს იყენებს პროდუქტების მოსაძებნად, შემდეგ კი უკვეთავს ტელეფონით ან პირდაპირ ყიდულობს მათთვის სასურველი გამყიდველიდან სავაჭრო ობიექტში.

მსოფლიო ბაზარზე, სტანდარტული პროდუქტების გაყიდვის დროსაც კი, ქვეყნების მიხედვით მომხმარებლების დამოკიდებულება ყიდვის პროცესის მიმართ განსხვავებულია. არხის მენეჯერებმა, რომლების ისწრაფიან, დაამუშაონ არხის სტრატეგიები მსოფლიო ბაზარზე შესაღწევად, უნდა განახორციელონ საბოლოო მომხმარებლების სეგმენტაცია მათი მოთხოვნილებების მიხედვით. ეს მაშინაც საჭიროა,

როცა სტანდარტული მიდგომები შეიძლება საკმარისიც კი იყოს პროდუქტის ყიდვის წასახალისებლად.

ამრიგად, არხის მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა განსაზღვრონ, თუ რის ყიდვა სურთ მომხმარებლებს და როგორ. მომხმარებლების მოთხოვნების გაგებამ და მათზე რეაგირებამ შეიძლება კომპანიებს ახალი ბიზნესშესაძლებლობები შეუქმნას. პირიქით მოხდება, თუ კომპანიები მომხმარებლების მოთხოვნებში ვერ გაერკვევიან. ისინი დაკარგავენ ახალი ბიზნესშესაძლებლობების გამოყენების შანსს. მომხმარებლების მოთხოვნებში გარკვევის საფუძველზე არხის მენეჯერები განახორციელებენ მათ სეგმენტაციას, რაც გაზრდის მომგებიანად მუშაობის ალბათობას.

9.2. საბოლოო მომხმარებლის სეგმენტაციის კრიტერიუმები

საბოლოო მომხმარებლები, სხვა თანაბარ პირობებში (მაგალითად, ფასი, პროდუქტის ფიზიკური ატრიბუტები), უპირატესობას იმ მარკეტინგულ არხებს ანიჭებენ, რომელთა მომსახურების შედეგები, სხვა არხებთან შედარებით, მათთვის მეტი და უკეთესი იქნება.

მარკეტინგული არხების მიერ მომხმარებლებისთვის შეთავაზებული მომსახურების შედეგები შეიძლება დაიყოს შემდეგ კატეგორიებად:

- ნაწილებად დაყოფა;
- სივრცითი მოხერხებულობა;
- ლოდინის ან მიწოდების დრო
- პროდუქტების მრავალფეროვნება;
- მომხმარებლების მომსახურება;
- ინფორმაციის გაცვლა.

მომხმარებლებისთვის მომსახურების მიწოდების დროს გამოკვეთილი ეს ექვსი შედეგი მოიცავს მათი მოთხოვნილებების იმ ძირითად სახეებს, რომლებსაც ისინი მოითხოვენ არხის ყველა პარტნიორებისგან.

პროდუქტების ნაწილებად დაყოფა საშუალებას აძლევს საბოლოო მომხმარებლებს, იყიდონ სასურველი რაოდენობის პროდუქტები, ადვილად მოიხმარონ ისინი და არ შექმნან ზედმეტი მარაგი. თუ მომხმარებელს მოუწია პროდუქტის გარკვეული პარტიის შეძენა, შეუსაბამოა წარმოიქმნებაყიდვასა და გამოყენების მოდელებს შორის. ამ შემთხვევაში მომხმარებელს გაეზრდება შეძენილი პროდუქტების გადამუშავებისა და შენახვის ხარჯები. რაც უფრო მეტად არის საბითუმო პარტია მცირე პარტიებად დანაწილებული, მით მცირე ოდენობის პროდუქტების შეძენის შესაძლებლობა აქვს საბოლოო მომხმარებელს და მით მეტია არხის სიმძლავრე. მომხმარებელი, ხელსაყრელი სასაქონლო პარტიის შეძენის შემთხვევაში, მზად არის, გადაიხადოს უფრო მაღალი ფასი. გამყიდველი მაღალი ფასებით ფარავს საქონლის მცირე პარტიებად გაყიდვის ხარჯებს. როგორც პრაქტიკაში არსებული მდგომარეობიდან ირკვევა, ადამიანები ზოგიერთ სიტუაციაში მცირედ დაფასოებულ პროდუქტებს არჩევენ, ზოგიერთში დიდ ზომებში დაფასოებულ პროდუქტებს. ასე, მაგალითად, სარეცხ საშუალებებს ერთი და იგივე მყიდველი ზოგჯერ მცირე, ზოგჯერ კი დიდი მოცულობის დაფასოებით ყიდულობს. თუ მყიდველს შეუძლია სარეცხი საშუალებების შენახვა, ის მათ ყიდულობს დიდ ზომებში დაფასოებულს და მათში შედარებით ნაკლებ ფასს იხდის. თუ მყიდველი, ოჯახის წევრებთან ერთად, ერთი კვირით, იმყოფება დაქირავებულ კოტეჯში დასასვენებლად, მას ურჩევნია მცირე ზომით დაფასოებული სარეცხი საშუალებების ყიდვა. ამ შემთხვევაში ის მეტ თანხას იხდის, მაგრამ მისაღებია, რადგან მას არ სურს დიდი რაოდენობით გამოუყენებელი სარეცხი საშუალებების დატოვება დასვენების ადგილზე. ბუნებრივია, რომ აღნიშნული და მსგავსი პროდუქტების ერთეულების ფასები ხშირად მაღალია საკურორტო ქალაქებში იმ ქალაქებთან შედარებით, რომლებიც, ძირითადად, მუდმივ მაცხოვრებლებს ემსახურებიან.

მაშასადამე, ფირმებს შეუძლიათ, მიიღონ მცირე პარტიებად დაფასოებული პროდუქტებიდან დიდი მოგება იმ შემთხვევაში, როცა მომხმარებლები, მათი მოქმედების ტერიტორიაზე, მცირე პარტიებად დაფასოებულ პროდუქტებს ამჯობინებენ. ამასთან დაკავშირებით კიდევ შეიძლება ასეთი მაგალითის მოყვანა:

განვითარებადი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში ზოგიერთი მაღაზია სიგარეტს ჰყიდის ცალობით, მაგრამ გაცილებით მაღალ ფასში.

სივრცითი მოხერხებულობა, რომელიც უზრუნველყოფს ბაზრის დეცენტრალიზაციას საბითუმო და/ან საცალო სავაჭრო ობიექტებში, ამაღლებს მომხმარებლების კმაყოფილების დონეს ტრანსპორტზე დანახარჯების შემცირების გამო. სავაჭრო ცენტრები, საცხოვრებელ რაიონებში არსებული სუპერმარკეტები, სახლთან ახლოს მდებარე მცირე ზომის მაღაზიები, სავაჭრო ავტომატები და ავტოგასამართი სადგურები- ესენი მარკეტინგული არხების სხვადასხვა ფორმით არსებობის მხოლოდ რამდენიმე მაგალითია. ისინი უზრუნველყოფენ მომხმარებლებისთვის პროდუქტების საყიდლად სივრცითი მოხერხებულობის შექმნას, რითაც კმაყოფილდება მათი მოთხოვნილებები. სივრცითი მოხერხებულობის შექმნა მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, ბიზნესმყიდველებისთვისაც.

ლოდინის ან მიწოდების დრო გულისხმობს საქონლის ან გაყიდვის შემდგომი მომსახურების მისაღებად მომხმარებლის მოლოდინის დროს. მოლოდინის დროის გაზრდა მოუხერხებელ პირობებს ქმნის მომხმარებლებისთვის, რომელთაც პროდუქტის მოხმარების პროგნოზი ყიდვამდე დიდი ხნით ადრე უნდა გააკეთონ. რაც უფრო დიდია მოლოდინის დრო, მით დაბალია ფასები. ეს მაშინ, როცა სწრაფი მიწოდება უფრო მაღალი ფასების გადახდას გულისხმობს.

მოთხოვნის ინტენსიურობა სწრაფად მიწოდებაზე ორიგინალური მოწყობილობების შესყიდვის დროს განსხვავებულ ხასიათს ატარებს. განვიხილოთ საავადმყოფოს მიერ ძვირადღირებული ულტრაბგერითი პარტიის შესყიდვის მაგალითი. აღნიშნული აპარატის პირველადი შესყიდვა ადვილად დასაგეგმია. ამასთან, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ საავადმყოფო ამ აპარატის სწრაფად მიწოდებისთვის მაღალ ფასს გადაიხდის. მაგრამ, თუ ნაყიდი აპარატი გატყდა, მოსალოდნელია, რომ მოთხოვნა სწრაფად მიწოდებაზე გაიზარდოს და საავადმყოფო მზად აღმოჩნდეს უფრო მაღალი ფასის გადასახდელად სწრაფი მომსახურების განმახორციელებელი კონტრაქტორისთვის. ასეთი შემთხვევებისთვის გამოცდილმა მენეჯერმა უნდა

დაადგინოს სრულიად განსხვავებული ფასები პროდუქტზე და გაყიდვის შემდგომი მომსახურების შეძენაზე. ანალოგიურად, ფასები იცვლება ავიაბილეთებზე გამგზავრების დროის მოახლოების შესაბამისად. ამ დროს ითვალისწინებენ როგორც დარჩენილი ადგილების რაოდენობას, ისე ფასების მიმართ იმ საქმიანი მოგზაურობის მაღალ მგრძნობელობას, რომლებსაც დანიშნულების პუნქტამდე სწრაფად მიღწევა სჭირდებათ და მოლოდინი არ სურთ.

პროდუქციის მრავალფეროვნება და ასორტიმენტი მომხმარებლებისთვის მისაღებ შეთავაზებას ქმნის. ტერმინი „ასორტიმენტი“ გულისხმობს ბრენდების ან პროდუქციის მოდელების სიღრმეს, წარმოდგენილს ყოველი პროდუქტის საერთო კატეგორიაში. ასე, მაგალითად, Wolmarts-ს აქვს გასავლიანი, დაბალფასიანი საქონლის შეზღუდული ასორტიმენტი მზა ტანსაცმლის, კოსმეტიკის, სპორტული საქონლის, ელექტრომოწყობილობების, ავტომობილების აქსესუარების და ზოგიერთი სხვა საქონლის ფართო ასორტიმენტთან ერთად. სპეციალიზებული მაღაზია, რომელიც დაკავებულია საოჯახო აუდიოვიზუალური საქონლის გაყიდვით, მომხმარებლებს სთავაზობს მიმღებების, დინამიკების და სხვა მაღალხარისხიანი მოწყობილობების ძალიან დიდ ხაზებს. მომხმარებლებისთვის შეთავაზებული მოდელები განსხვავებულია სტილის, ზომების, ფასის და ა.შ. მიხედვით. მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ პროდუქციის ასორტიმენტის მოცულობა, არამედ ისიც თუ საქონლის რომელ ასორტიმონტს სთავაზობენ კონკრეტულ მიზნობრივ მომხმარებელს და სად არის მაღაზიაში ეს საქონელი გამოფენილი.

მომხმარებლების საუკეთესო მომსახურებამ შეიძლება პირდაპირი გავლენა მოახდინოს გაყიდვის მოცულობასა და მოგებაზე. აშშ-ში მომხმარებლების კმაყოფილების ინდექსი დიდი ხნის განმავლობაში დაბალი იყო საკაბელო და ზოგიერთ სხვა სატელევიზიო კომპანიაში. პირიქით, DirecTV წამყვან პოზიციას იკავებს მომხმარებლების კმაყოფილების ინდექსში. ის თავისი მომხმარებლებიდან იღებს მაღალ საშუალოთვიურ შემოსავალს. ამ კომპანიაში მცირეა მომხმარებლების გადინების მაჩვენებელი. ე.ი. მომხმარებლები უარს არ ამბობენ ამ კომპანიის მომსახურების ყიდვაზე. ამას განაპირობებს მაღალი დონის მომსახურების შეთავაზება

მომხმარებლებისთვის, რაც, თავის მხრივ, კვალიფიციური და საკმარისი რაოდენობის თანამშრომლების არსებობით არის გაპირობებული.

მომხმარებელთა მომსახურებაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ინფორმაციის გაცვლას, რაც, პირველ რიგში, ითვალისწინებს საბოლოო მომხმარებლისთვის ინფორმაციის მიწოდებას პროდუქტების მახასიათებლებსა და მისი გამოყენების შესაძლებლობებზე, აგრეთვე, გაყიდვის წინა და გაყიდვის შემდგომ მომსახურებაზე. ბიზნესისთვის პერსონალური კომპიუტერების მყიდველები აფასებენ მიწოდებულ ინფორმაციას იმის მიხედვით, თუ რომელი პროდუქტის ყიდვა სურს და როგორი კომბინაციით. მყიდველისთვის მნიშვნელოვანია ინფორმაცია იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა მოიქცეს, როცა ნაყიდი კომპიუტერი მწყობრიდან გამოვა.

9.2. საბოლოო მომხმარებლის სეგმენტაცია მომსახურების მიხედვით

მომსახურების შედეგები მკვეთრად განსხვავდება სხვადასხვა მარკეტინგულ არხში. ამასთან, საბოლოო მომხმარებლების სხვადასხვა ჯგუფი მომსახურების შედეგებს განსხვავებულად აფასებს. ამიტომ, საბოლოო მომხმარებლები უნდა დაჯგუფდნენ ამოსავალ მომსახურებაზე მოთხოვნილებების მიხედვით. არსებობენ მომხმარებლები, რომლებიც მაღალ მოთხოვნებს უყენებენ მომსახურებას ნებისმიერ ბაზარზე. ამასთან, არსებობს, ჩვეულებრივ, მომხმარებელთა მცირე სიდიდის სეგმენტი, რომელიც ძალიან მომთხოვნია მომსახურების მიმართ და, იმავდროულად, ნაკლებად მგრძნობიარეა ფასებისადმი. მათი მომსახურება შეიძლება მომგებიანად სპეციალიზებული არხის მეშვეობით.

საბოლოო მომხმარებლების სეგმენტაციისთვის, მომსახურების შედეგების შესაბამისად, არსებობს სამი საერთო ნაბიჯი:

პირველი, მნიშვნელოვანია შედგეს მომსახურების ყველა იმ პოტენციური შედეგების სრული სია, რომელიც საბოლოო მომხმარებლებს სურთ, რომ მიიღონ შეთავაზებულ პროდუქტებთან ერთად. ეს სია შეიძლება მიღებული იქნეს ხარისხიანი

ფოკუს-ჯგუფებიდან ან სპეციალურად აღებული ინტერვიუებიდან. ასეთი კვლევები იძლევა მომსახურების მოთხოვნილი შედეგების შესახებ სხვადასხვა სახის ინფორმაციის ნაკრებს ბაზრის ზოგიერთი ჯგუფის ან მთელი ბაზრის მიხედვით.

მეორე, მომსახურების მოთხოვნილი შედეგების მიხედვით გაკეთებული სიის გამოყენებით შეიძლება განხორციელდეს ბაზრის სეგმენტაცია. ბაზარი შეიძლება დაიყოს აპრიორულ სეგმენტებად, მაგალითად, ისეთებად, რომლებიც ხშირად გამოიყენება პროდუქტზე ან რეკლამაზე გადაწყვეტილების მიღების დროს. საერთოდ, არხების სეგმენტაცია უნდა განხორციელდეს იმ მყიდველების ჯგუფების გამოსაყოფად, რომლებიც:

- მაქსიმალურად ჰგვანან ერთმანეთს ჯგუფების მიხედვით;
- მაქსიმალურად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან ჯგუფებს შორის;
- განსხვავდებიან ერთმანეთისგან იმ პარამეტრების მიხედვით, რომელთაც სადისტრიბუციო სისტემის ასაგებად მნიშვნელობა აქვთ.

არ არის საკმარისი რესპონდენტებისთვის იმის კითხვა, თუ რა უპირატესობას ანიჭებენ ისინი მომსახურების სხვადასხვა შედეგს. თავისუფალი არჩევანის გაკეთების შესაძლებლობის არსებობის შემთხვევაში ადამიანების უმეტესობა, ჩვეულებრივ, უპირატესობას ანიჭებს მომსახურებიდან მეტი შედეგის მიღებას. იმისთვის, რომ მიღებულ იქმნას მარკეტინგული არხის შესაქმნელად სასარგებლო ინფორმაცია, მნიშვნელოვანია გაირკვეს, თუ საბოლოო მომხმარებლები, ფაქტობრივად, როგორ იქცევიან ბაზარზე. ამისთვის საჭიროა იმის გაგება, თუ რესპონდენტები როგორ შეცვლიან არხის შეფასების ერთ ატრიბუტს მეორე ატრიბუტით (მაგალითად, მოხერხებულ მდებარეობას დაბალი ფასებით, პროდუქტის ფართო ასორტიმენტს გაყიდვის პროცესში ექსპერტების დახმარებით და ა.შ.). ასეთი ინფორმაცია სასარგებლო იქნება ისეთი არხის შესაქმნელად, რომელიც მიზნობრივი სეგმენტის ძირითად მოთხოვნილებებს დააკმაყოფილებს.

მესამე, როცა მთელი ბაზარი დაყოფილია სეგმენტებად საბოლოო მომხმარებლების მიერ მომსახურების შედეგებისთვის უპირატესობის მინიჭების, ფასების მიმართ მგრძნობელობის ან სხვა ფაქტორების მიხედვით, არხის მენეჯერმა

უნდა გამოყოს და დაასახელოს ყოველი სეგმენტი, რომ დააფიქსიროს მათი მაიდენტიფიცირებელი მახასიათებლები. ეს ხელს შეუწყობს არხს ეფექტიანი სტრატეგიის განხორციელებაში.

9.4. საბოლოო მომხმარებლის სეგმენტების შერჩევა

ბაზრის სეგმენტაციის განხორციელებისა და საბოლოო მომხმარებლების ყოველი სეგმენტისთვის მისაღებ მომსახურებაზე მოთხოვნილების განსაზღვრის შემდეგ, არხის მენეჯერმა შეიძლება ჩამოაყალიბოს მარკეტინგული არხის დიზაინი და მართვის გეგმა. ეს ინფორმაცია შეიძლება გამოყენებულ იქნეს:

- სეგმენტის მიმზიდველობის შესაფასებლად;
- გამოყოფილი სეგმენტების მიზანში ამოსაღებად;
- მარკეტინგული არხის გადაწყვეტილებების სისტემის პარამეტრების დასადგენად.

სეგმენტის მიმზიდველობის შესაფასებლად გამოიყენება მთელი რიგი მაჩვენებლები, კერძოდ, მისი სიდიდე, შეღწევადობა, ზრდის ტემპი, მოთხოვნილების დაკმაყოფილების მდგომარეობა, ფასების მიმართ მგრძნობელობა, სეგმენტში შესვლისა და გამოსვლის ბარიერები, მომგებიანობა, ხანგამძლეობა, კონკურენციის მდგომარეობა და ა.შ. სეგმენტის მიმზიდველობის შეფასების შემდეგ მარკეტინგული არხის მენეჯერმა უნდა შეაფასოს სეგმენტის მომსახურებისთვის საკუთარი შესაძლებლობები დანახარჯებში უპირატესობის, ტექნოლოგიური უპირატესობის, მარკეტინგის და მენეჯმენტის ჭრილში.

მარკეტინგული არხის მიერ სეგმენტის მიზანში ამოღება გულისხმობს ამ სეგმენტზე ფოკუსირებას იმ მიზნით, რომ გაყიდონ მნიშვნელოვანი რაოდენობის პროდუქცია და მიიღონ საკმარისი რაოდენობის მოგება. განვიხილოთ ასეთი მაგალითი: შეკვეთით მამაკაცის კოსტუმების გამყიდველმა ალბერტ კეროლმა გააცნობიერა, რომ მისი საბოლოო მომხმარებლები არიან ბიზნესის ხელმძღვანელები, მამაკაცები,

რომელთაც აქვთ მცირე დრო და რომლებიც დაუღალავად მუშაობენ. როგორც ჩანს კეროლმა ყურადღება გაამახვილა არა პროდუქტზე, არამედ მის თანმხლებ მომსახურებაზე. ამასთან, კეროლს ჰყავს კონკრეტული მიზნობრივი მომხმარებელი და არა ზოგადად მომხმარებელი. კეროლის შეთავაზება ითვალისწინებს მომსახურების მაღალ დონეს (შესაბამისად მაღალ ფასებს). კეროლი არ აკმაყოფილებს კოსტუმების მყიდველების უმეტესობის მოთხოვნებს, თუმცა ის იდეალურად ემსახურება განსაზღვრულ მიზნობრივ ჯგუფს.

არხების სეგმენტაციის პროცესი სწორად განხორციელდება გულისხმობს ყოველი მიზნობრივი სეგმენტისთვის სხვადასხვა მარკეტინგული არხის შექმნას, ვინაიდან ეს შეიძლება აღმოჩნდეს ძვირადღირებული და ძნელად სამართავი საქმე, არხის მენეჯერები იდენტიფიცირებული სეგმენტებიდან აირჩევენ „მიმზიდველ“ სეგმენტს. ასეთი არჩევანის გაკეთება მარკეტინგული არხის მმართველი გუნდისთვის რთულია, რადგან ყოველი სეგმენტი ფლობს შემოსავლის მიღების პოტენციალს. მომხმარებლების მომსახურებაზე მოთხოვნის სეგმენტირებული ინფორმაცია შეიძლება დაეხმაროს არხის მენეჯერების იმის გარკვევაში, თუ რომელი სეგმენტები სთავაზობენ არხს შემდგომი ზრდის და მოგების მიღების მეტ შესაძლებლობებს. ცხადია, ასეთ პირობებში მიზანში იქნება ამოღებული „საუკეთესო“ სეგმენტი. ცნება „საუკეთესო“ სხვადასხვა მნიშვნელობას ატარებს სხვადასხვა კომპანიისთვის. ამ დროს აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული მზნობრივი სეგმენტის სიდიდე, გაყიდვების პოტენციალი.

ინფორმაცია მიზნობრივი სეგმენტის შესახებ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ახალი მოთხოვნილებების დამაკმაყოფილებელი მარკეტინგული არხების შესაქმნელად, მომსახურებაზე არსებულ მოთხოვნაზე უკეთესად რეაგირებისთვის.

მომსახურებაზე მოთხოვნის ანალიზმა შეიძლება გამოავლინოს ახალი საბაზრო შესაძლებლობები, რომლების მარკეტინგულ არხს მიიყვანს განსაზღვრულ სეგმენტზე გაყიდვების სრულიად ახალ ხერხებამდე. ასე, მაგალითად, fandango.com არის ათი მსხვილი კინოგამქირავებლის გაერთიანებით შექმნილი ბიზნესი აშშ-ში, კინოთეატრების ბილეთების ონლაინში (ან ტელეფონით) გასაყიდად. fandango.com კინოს მოყვარულებს შესაძლებლობას აძლევს, ბილეთის ღირებულებაზე მცირე თანხის

დამატებით, წინასწარ შეიძინოს კინოთეატრის ბილეთები ონლაინში, კინოთეატრში წასვლისა და რიგში ჩადგომის გარეშე. არხი ეხმარება მისი მომსახურების გამოყენებულ კინოთეატრებს, კონკურენცია გაუწიონ, დროში შეზღუდული მაყურებლების მომსახურებაში, იმ კინოთეატრებს, რომლებიც არ სარგებლობენ fandango.com - ის მომსახურებით. ამასთან, შესაძლებელია კინოთეატრებში ფილმების ნახვის მოყვარულთა საერთო ბაზრის გაფართოება იმ მოხერხებული პირობების გამო, რომელსაც ეს კომპანია კინოს მოყვარულებს სთავაზობს.

ამრიგად, არხის სეგმენტაციის განხორციელება იმის ცოდნის გარეშე, თუ რა სურს მიზნობრივ ბაზარს მარკეტინგული არხიდან, სარისკოა. მიზნობრივი ბაზრის მოთხოვნილებების ცოდნის გარეშე შეუძლებელია დარწმუნებული იყო სეგმენტაციის სათანადოდ განხორციელებაში. საბოლოო მომხმარებლის ანალიზი მიზანშეწონილია მარკეტინგული არხის შექმნის ან შეცვლის ხარჯების გათვალისწინებით. მიზნობრივი სეგმენტების მოთხოვნილებების სწორად განხორციელებულმა ანალიზმა შეიძლება შექმნას პირობები უფრო მეტი მოგების მისაღებად, გაყიდვების მოცულობის გაზრდისა და ძალიან ლოიალური საბოლოო მომხმარებლების ხარჯზე.

9.5. ომნიარხები და საბოლოო მომხმარებლის სეგმენტები

მრავალარხიანი ბაზრები მომხმარებლებს ფირმებთან ურთიერთობისთვის გაცილებით მეტ და მრავალფეროვან ხერხებს სთავაზობენ. მრავალარხიანი და ომნიარხული სტრატეგიების გავრცელება გულისხმობს საბოლოო მომხმარებლების სეგმენტების რაოდენობის არსებითად გაზრდას, რადგან ისინი თავის თავში მოიცავენ ონლაინ და შესყიდვის ალტერნატიულ ვარიანტებს. მაგალითად, მომსახურებისთვის ზოგიერთი საბოლოო მომხმარებელი უპირატესობას ანიჭებს კომპანიაში დარეკვას; სხვები იყენებენ ელექტრონულ ფოსტას ან ჩატს. ზოგიერთი უპირატესობას ანიჭებს ნაბეჭდი კატალოგის დათვალიერებას, შემდეგ კი ურეკავს სავაჭრო წარმომადგენელს შეკვეთის მისაცემად. მაგრამ, ნათელია, რომ ბევრი სხვა მომხმარებელი ყიდვის პროცესს მთლიანად ინტერნეტში ახორციელებს. მაშინაც კი, როცა საბოლოო მომხმარებლები

მსგავსი ქცევით გამოირჩევიან, ზოგიერთები შეიძლება იყვნენ ვებრუმერები, სხვები კი შოურუმერები. ამიტომ არხის სტრატეგიამ უნდა გაითვალისწინოს ორივე ჯგუფის მოთხოვნები. ყოველი არხის უნიკალური მახასიათებლები იზიდავს საბოლოო მომხმარებლების გარკვეულ სეგმენტს.

ამრიგად, არხების ინტეგრაციის საკვანძო პრობლემას წარმოადგენს ახალი ხერხების მოძებნა იმის უზრუნველსაყოფად, რომ არხის უნიკალური მახასიათებლები, რომლებიც იზიდავენ საბოლოო მომხმარებლების განსაზღვრულ ჯგუფს, არ დაიკარგოს. ისეთი ტექნოლოგიები, როგორიცაა ვირტუალური რეალობა და ხელოვნური ინტელექტი, სწრაფად და მკვეთრად ცვლის როგორც დისტრიბუციის, ისე საცალო ვაჭრობის პრაქტიკას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. კოტლერი ფ., კელერი კ. (2015). მარკეტინგის მენეჯმენტი. ინგლისური მე-14 გამოცემის ქართული თარგმანი პროფ. ნ.თოდუას საერთო რედაქტორობით. თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა.
2. თოდუა ნ., მღებრიშვილი ბ. (2017). საცალო ვაჭრობა, ლექციების კურსი (ელექტრონული).
3. ნიჟარაძე გ., მშვიდლობაძე რ., ასათიანი თ., ციხისთავი თ. (2010). კონფლიქტები. კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრი.
4. Robert W. Palmatier, Eugene Sivadas, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary (2020). Marketing Channel Strategy An Omni-Channel Approach, Ninth Edition. Taylor & Francis Group, New York.
5. Кирюков С. И. (2010). Управление маркетинговыми каналами: учебник. Изд-во „Высшая школа менеджмента“, 368с.
6. <https://www.yourarticlelibrary.com/wholesalers/top-8-essential-functions-of-a-wholesaler-business-management/25928>
7. <https://accountlearning.com/top-10-differences-wholesalers-retailers/>
8. <https://www.economicsdiscussion.net/distribution-channel/functions-of-wholesalers/31889>
9. https://www.tsu.ge/data/file_db/faculty_psychology/konfl_fsik.pdf ქაჯაია ნ. კონფლიქტის ფსიქოლოგია.