

სამრეწველო ბაზარზე შესყიდვის სტრატეგიის შემუშავება

ეკონომიკური პირობების ცვლილებებმა მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა სამრეწველო ბაზარზე მყიდველობით ქცევაზე და შესყიდვების სტრატეგიაზე. მომხმარებლები ცდილობენ თავიანთი მოთხოვნილებების უფრო სრულად დაკმაყოფილებას და ხშირად მუშაობენ მცირერიცხოვან მომწოდებლებთან, რომელთაც ისინი უყენებენ უფრო მკაცრ მოთხოვნებს ხარისხთან და მიწოდებასთან მიმართებით. ასევე დამკვეთები მოედიან, რომ გამყიდველები შესთავაზებენ მათ კონკურენტუნარიან ფასებს. მომწოდებლებთან ურთიერთობების ბუნება სულ უფრო ხდება სტრატეგიული ანალიზის საგანი და მოითხოვს იმის გადაწყვეტას, შესყიდვები ცალკეული გარიგებების, ანუ მყიდველსა და გამყიდველს შორის გრძელვადიანი ურთიერთობების საგანი იყოს თუ ფორმალური სტრატეგიული კავშირის – მაგალითად, პარტნიორობის შედეგი. ისეთი გაუმჯობესებული სისტემების დანერგვის პირობებში, როგორიცაა წარმოების უზრუნველყოფა მატერიალური რესურსებით „ზუსტად დროში“ და შეკვეთების დაჩქარებული დამუშავება, სულ უფრო ფართო მასშტაბებს იღებს შესყიდვების განხორციელების პრაქტიკა ერთი წყაროდან.

შესყიდვები – სამრეწველო მარკეტინგის შებრუნებული მხარეა. მარკეტოლოგები ისევე ეძებენ მომხმარებლებს, როგორც მყიდველები – გამყიდველებს. შესყიდვების განყოფილება ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი რგოლია, რომელიც აკავშირებს ორგანიზაციას მის გარემომცველ წრესთან. კომპანიის, სამთავრობო დაწესებულების ან კერძო ორგანიზაციის არსებობა მთლიანადაა დამოკიდებული საქონლისა და მომსახურებების მომწოდებლების საქმიანობაზე. საბედნიეროდ, საქონლისა და მომსახურებების პოტენციურ მომწოდებლებს შორის, ჩვეულებრივ, არსებობს ძლიერი და განვითარებული კონკურენცია, რაც იძლევა იმის გარანტიას, რომ მყიდველი ყოველთვის მოძებნის გამყიდველებს, რომლებიც მზად იქნებიან მათი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. იმისათვის, რომ უზრუნველყონ საკუთარი საქმიანობის განსახორციელებლად საჭირო საქონლისა და მომ-

ლია ბერიკაშვილი
ეკონომიკის დოქტორი,
სტუ-ს ასოც. პროფესორი

სახურების საკმარისი ნაკადი, კომპანიებმა და დაწესებულებებმა უნდა შეიმუშაონ შესყიდვების წარმოების სტრატეგია და შექმნან სტრუქტურა, რომელიც ცხოვრებაში გაატარებს მოცემულ სტრატეგიას და შეასრულებს შესყიდვების ფუნქციას.

შესყიდვის პროცესის ამოცანას, ჩვეულებრივ, ასე განმარტავენ: „საჭირო საქონლის შეძენა საჭირო ოდენობით, სასურველ ფასად, საჭირო დროსა და ადგილზე მიწოდებით“. ეს მარტივი განმარტება სასარგებლო იქნება მყიდველობითი ქცევის ძირითადი ასპექტების – საქონლის მახასიათებლებისა და ხარისხის, შესყიდვების მოცულობის, მიწოდების ფასისა და პირობების განხილვისას. მართალია, ხელმძღვანელობის ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ განესაზღვროთ, თუ რა სჭირდება ორგანიზაციას და ემართოს გამყიდველებთან ურთიერთობები ისე, რომ ნამდვილად იქნეს მიღწეული სასურველი შედეგები. შესყიდვის პროცესის დიდ მნიშვნელობაზე მიუთითებს საშუალოსტატისტიკური კომპანიის შემოსავლის იმ ნაწილის სიდიდე, რომელიც იხარჯება საქონლისა და მომსახურების გაწევაზე.

შესყიდვების განყოფილების პირველი რიგის ამოცანაა ორგანიზაციის უწყვეტი საქმიანობის უზრუნველყოფა, რისთვისაც აუცილებელია შესაძენი საქონლისა და მომსახურების არსებობის გარანტია საჭირო დროსა და საჭირო ადგილას. ამიტომაც, უმეტეს შემთხვევებში, დამკვეთისათვის მომწოდებლის შეფასების ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმი არის მისი საიმედოობა.

მნიშვნელობით მეორე ადგილზეა საქონლის ხარისხის გარანტიის ამოცანა. ამასთან, ეს ხარისხი უნდა შეესაბამებოდეს დაგეგმვის პროცესში საფუძვლიანად შემუშავებულ შესყიდვების ტექნიკურ მოთხოვნებს.

ფასი – ორგანიზაციის შესყიდვითი საქმიანობის მესამე მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

მენეჯმენტი და მარკეტინგი

შესასყიდი საქონლისა და მომსახურებების ღირებულების უმნიშვნელო შემცირებამ შეიძლება სერიოზული გავლენა იქონიოს კომპანიის ანგარიშზე მოგებისა და ზარალის შესახებ. მეორე მხრივ, კომპანიამ შეიძლება ძალზე ცოტა (ან ძალზე ბევრი) დახარჯოს და მაინც ვერ მიიღოს მოთხოვნილი ხარისხი და არ ჰქონდეს გარანტირებული მათი მუდმივი არსებობა. ამიტომაც უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა საჭირო ხარისხის საქონლის შესყიდვების განხორციელება საჭირო ოდენობით, *მისაღებ ფასად*. არ არის აუცილებლობა ვისაუბროთ იმის შესახებ, რომ დაბალი ფასების დაწესებას აზრი არა აქვს, თუ საქონელი არ მიეწოდება საჭირო დროს და მისი ხარისხი არ შეესაბამება მოთხოვნებს.

შესყიდვების მართვის მეოთხე ამოცანაა საქონლის შესყიდვის თანმხლები *საჭირო მომსახურებების* შექმნა და მიღება (ისეთებისა, როგორიცაა ტექნიკური მხარდაჭერა, პროგრამული უზრუნველყოფა, მოწყობილობათა რემონტი და მომსახურება).

მეხუთე ამოცანაა *მომწოდებლებთან მყარი გრძელვადიანი ურთიერთობების* აგება და მიწოდების ახალი წყაროების ძიება, რათა უზრუნველყოფილი იქნეს საქონლისა და მომსახურებების მუდმივი არსებობა ხელსაყრელი პირობებით და გაიზარდოს ორგანიზაციის მიმზიდველობა მასთან საქმეების საწარმოებლად.

ამრიგად, შესყიდვითი საქმიანობის განსახორციელებლად დიდი მნიშვნელობა აქვს:

- 1) აუცილებელი პროდუქციის არსებობას საჭირო დროს და საჭირო ადგილას;
- 2) პროდუქტის ხარისხის შესაბამისობას ტექნიკურ მოთხოვნებთან;
- 3) დაბალ ფასს, რომელიც არ აისახება საქონლის ხარისხზე;
- 4) სერვისულ მომსახურებას, რომელიც ზრდის საქონლის ფასეულობას მისი გამოყენებისას;
- 5) სხვა გრძელვადიან ურთიერთობებს მომწოდებლებთან და მიწოდებების ახალი წყაროების ძიებას.

შესყიდვების სფეროს ამოცანების ეს მოკლე მიმოხილვა ფოკუსირებულია მხოლოდ შესყიდვის განყოფილების საქმიანობის ძირითად ასპექტებზე.

ზოგიერთ კომპანიაში შესყიდვების განყოფილების ხელმძღვანლის პასუხისმგებლობა სცილდება საკუთრივ შესყიდვების სფეროს და მოიცავს კონტროლსაც მასალების ნაკადის ორგანიზაციასთან დაკავშირებული ყველა ფუნქციის განხორციელებას, მაშასადამე

ნედლეულის შესყიდვისა და მზა საქონლის დისტრიბუციის საკითხების გადაწყვეტასთან დაკავშირებით. მატერიალური ნაკადების მართვა მოიცავს შესყიდვების განხორციელებას, მარაგის დონის კონტროლს, გადაზიდვებს, საქონლის ხარისხის კონტროლს; შესყიდვის განყოფილების ხელმძღვანლის ძირითადი ამოცანაა მასალების შეძენა ფირმისათვის ნაკლები დანახარჯებით.

შესყიდვის სტრატეგიის დაგეგმვისას პირველი ნაბიჯია *შესყიდვების*, კერძოდ, შესყიდვის საგნის *მასშტაბის* განსაზღვრა. ამ ნაბიჯის გადადგმა იოლი როდია, რადგან მოითხოვს სერიოზული სამუშაოების ჩატარებას პრობლემების გამოსავლენად და გასაანალიზებლად. მაგალითად, თქვენ ვერ შეძლებთ იმის გარკვევას, რომ ტექნოლოგიური ოპერაციის შეფერხების მიზეზია მოწყობილობის ერთეულის, უფრო სწორად, დეტალის ცვლა. პირველ რიგში, უნდა გადაწყვიტოთ, შეცვლით ამ დეტალს თუ შეაკეთებთ; გარდა ამისა, შეგიძლიათ შეცვალოთ მთელი მექანიზმი. თუ ეს მექანიზმი მოძველებულია, უფრო ეკონომიური და მიზანშეწონილი იქნება მთელი იმ სისტემის განახლება, რომლის ნაწილიცაა იგი. ამის გასაკეთებლად თქვენ შეიძლება დაგჭირდეთ ინჟინრის კონსულტაცია, შესაძლოა საჭირო გახდეს სამუშაო ჯგუფის შექმნა ტექნოლოგიური ოპერაციების განყოფილების ფარგლებში და კონსულტაციების გაება სხვადასხვა ტიპის მოწყობილობებისა და სისტემების პოტენციურ გამყიდველებთან. მსგავსი მოქმედებები მიზანშეწონილია ახალი საქონლის შემუშავების, შესაძენი დეტალების დაპროექტებისა და კონფიგურაციისას, თუმცა, ამ უკანასკნელ შემთხვევაში საჭირო იქნება იმის გადაწყვეტაც, დამოუკიდებლად დაამზადებთ დეტალებს თუ შეიძენთ (მრავალი საკონსტრუქტორო გადაწყვეტილების წარმატება დამოკიდებულია გარეშე მომწოდებლებთან საჭირო დეტალების არსებობაზე – მაგ., მიკროკომპიუტერები იწყობა სტანდარტული პროცესორების ბაზაზე, რომლებითაც ამარაგებენ კომპიუტერული მიკროსქემების მომწოდებლები).

შესყიდვების მასშტაბების განსაზღვრის შემდეგ აუცილებელია შესაძენ საქონელზე ან მომსახურებაზე *დეტალური სპეციფიკაციის შემუშავება*. აქაც ორ ალტერნატივასთან გვაქვს საქმე – არსებული სტანდარტული საქონლის საფუძველზე დაპროექტება ან ინდივიდუალური სპეციფიკაციების შემუშავება. ამ საკითხის გადაწყვეტას ხელს უწყობს ურთიერთქმედება ფუნქციონალურ სპეციალისტებს

შორის მომხმარებლის ორგანიზაციაში, წარმოებრივი, საფინანსო, საინჟინრო და მარკეტინგის პერსონალის, ასევე შესყიდვების მენეჯერების ჩათვლით. ამ ანალიზში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი სტრატეგიული მომენტი კომპანიის მზადყოფნა – აიღოს ვალდებულებები ერთი ან რამდენიმე მომწოდებლის წინაშე. არის თუ არა იგი მზად იმუშაოს ერთ გამყიდველთან პრინციპით „ხარჯებს პლუს ფიქსირებული მოგება“, რათა უზრუნველყოს საჭირო საქონლის შექმნა ან ამჯობინებს შესყიდვები განახორციელოს რამდენიმე წყაროდან, რათა მიიღოს სტანდარტული საქონელი. არის თუ არა მზად კომპანია თავის თავზე აიღოს გრძელვადიანი ვალდებულებები, რათა სანაცვლოდ მიიღოს უფრო სარფიანი ფასები და უფრო საიმედო მიწოდება. ეს იმას ნიშნავს, რომ თვით შესყიდვების განხორციელების პროცედურა მოითხოვს იმის გადაწყვეტას, კონკრეტულად თუ რა უნდა იქნეს შეძენილი და რა პირობებით.

შესყიდვების დაგეგმვის პროცესის შემდეგი ეტაპია გამყიდველების მიერ შესასრულებელი სტრატეგიული როლების დასაბუთება და „წყაროთა სისტემების“ შექმნა, რომლებშიც რამდენიმე გამყიდველს ექნება მკაცრად განსაზღვრული როლი. მაგალითად, სასმელების მწარმოებელს სურს ქილებისა და ბოთლების შეძენა რამდენიმე წყაროდან. ერთ-ერთი გამყიდველი შეიძლება იმედოვნებდეს შესყიდვების ძირითადი წილის მიღებას, რადგან იგი უზრუნველყოფს ხარისხის, საიმედო მიწოდების, ტექნიკური მომსახურებისა და ფასების საუკეთესო

შერწყმას. უფრო წვრილი გამყიდველი შეიძლება იმიტომ იქნას მოზიდული, რომ გააჩნია სპეციალური გამოცდილება და შეუძლია შეფუთვასთან დაკავშირებული გარკვეული პრობლემების ნოვატორული გადაწყვეტილების შემოთავაზება. მესამე გამყიდველი კი, რომელსაც გააჩნია წარმოების დიდი მოცულობები და გვთავაზობს დაბალ ფასებს, შეიძლება მომწოდებლად სწორედ მის მიერ შემოთავაზებული დაბალი ფასებისა და სხვა გამყიდველებზე უწოდის შესაძლებლობის გამო იქნას შერჩეული. გამყიდველების ასეთი სტრატეგიული როლები და ურთიერთქმედება მათ შორის – შესყიდვების სტრატეგიის დაგეგმვის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია.

ფასწარმოქმნის სტრატეგია, გამყიდველებთან მოლაპარაკებების მიზნები და მათთან ურთიერთობების სასურველი ტიპები – ყოველივე ეს გათვალისწინებული უნდა იქნას შესყიდვების დაგეგმვისას. დღევანდელ კონკრეტულ ბაზარზე, რომელსაც ხშირად გლობალურსაც უწოდებენ, შესყიდვების ასეთი საფუძვლიანად შემუშავებული სტრატეგია განმსაზღვრელი მომენტი, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას მოიძებნოს ისეთი შემოთავაზება, რომელშიც შერწყმულია დაბალი ფასი და საუკეთესო ხარისხი, რაც ასე აუცილებელია კონკურენციის პირობებში კომპანიის გადარჩენისათვის. შესყიდვის სტრატეგიის ეფექტიანობაზე მნიშვნელოვანწილადაა დამოკიდებული კომპანიის შესაძლებლობა – შესთავაზოს თავის მომხმარებლებს ყველაზე მეტი ფასეულობა.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. გ. ჯულაყიძე, კომერციული საქმიანობა და მარკეტინგის საფუძვლები, თბ. 2002
2. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ნ. გრძელიშვილი. ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და ადმინისტრირება. თბილისი 2010
3. გ. ნადირაშვილი, ჩ. ჯაში, სამრეწველო წარმოებისა და საქონლის მარკეტინგი, თსუ 2000
4. ნ. თოდოა, გ. ნადირაშვილი, საქონლის ექსპერტიზა საერთაშორისო ვაჭრობაში, თსუ, 1997
5. Erin Anderson, Wujin Chu, and Barton Weitz, "Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework", *Journal of Marketing*, 51, 3 (July, 1987).
6. Joseph A. Bellizzi and Philip McVey, "How Valid is the Buygrid Model?", *Industrial Marketing and Management*, 12, 2 (February, 1983).
7. Donald L. McCabe, "Buying Group Structure: Constriction at the Top", *Journal of Marketing*, 51, 4 (October, 1987).
8. Paul F. Anderson and Terry M. Chambers "A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior", *Journal of Marketing*, 49 (Spring, 1985).

**DEVELOPMENT OF PURCHASE STRATEGY
AT THE INDUSTRIAL MARKET**

LIA BERIKASHVILI
Doctor of Economics
Ass. Professor of GTU

Changes of economical conditions significantly modified the purchase strategy and consuming behaviours at the industrial market. Consumers try to fully satisfy their demands and often collaborate with few suppliers making severe requirements towards quality and supply. Besides, customers expect the competitive prices from sellers. The nature of relationship with suppliers often becomes the issue of strategic research and we must decide, whether purchases are the results of particular agreements, i.e. the result of a long-term relationship between buyer and seller or the result of a formal strategic relationship, such as partnership. In the face of development of advanced systems, such as supplying production with material resources in “real time” or quick procession of orders, practice of purchasing from one source becomes widespread.

The opportunity of company to offer the most valuable product to its consumers largely depends on the effectiveness of purchase strategy.