



# ნაწილი მეექვსე ადგილი

თავი 19. მარკეტინგული არხების მართვა

თავი 20. გლობალური ბაზარი

მაღაზიის გახსნა ადვილია, ხოლო არ მისცე მას  
დახურვის საშუალება-მთელი ხელოვნებაა.

კონფუცი

ლექციების ამ კურსის დასკვნითი ნაწილი ეძღვნება მარკეტინგული კომპლექსის მეოთხე ელემენტს-ადგილს. იგი დაგვეხმარება გავიგოთ, რა გადაწყვეტილებებს ღებულობს და რა ქმედებებს მიმართავს კომპანია თავის საქონელთა მისატანად მომხმარებელამდე. მასში ასევე აიხსნება, თუ ახალი საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები როგორ გარდაქმნიან განაწილების და საცალო ვაჭრობის ფუნქციებს.

მომხმარებელებამდე საქონელთა და მომსახურების საბოლოო გამოყენებისათვის ან მოხმარებისათვის მიტანის ხერხი ხშირ შემთხვევაში ზეგავლენას ახდენს იმაზე, თუ მყიდველები როგორ აღიქვამენ ფირმის მიწოდების ხარისხს და ფასეულობას მთლიანად. მიტანის სისწრაფე, პროდუქტის გარანტიები და ხელმისაწვდომობა, ყიდვის პროცესის მოხერხებულობა და ა.შ.-ყველაფერი ეს საშუალებას იძლევა

გაუმჯობესდეს ურთიერთობები მყიდველსა და გამყიდველს შორის და ამაღლდეს მომხმარებელთა დაკმაყოფილების დონე. ამ მიზეზით თანამედროვე ფირმები სულ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ განაწილებისა და მარკეტინგის არხების მართვის მეთოდებს. ესაა არხები, რომლებითაც ხორციელდება საქონელთა და მომსახურების მიწოდება, რომელთა მიღებაც კლიენტებს სურთ საჭირო დროს, საჭირო ადგილზე და მისაღები ფასით.

შემდგომ ჩვენ განვიხილავთ ორგანიზაციებს, რომლებიც მარკეტინგულ არხებს წარმოადგენენ, და ფუნქციებს, რომელთაც ისინი ასრულებენ, და ასევე მოგიყვებით, თუ კომპანიას როგორ შეუძლია ყველაზე უფრო რენტაბელური მარშრუტების შემუშავება მიზნობრივი ბაზრების მოთხოვნილებათა მომსახურებისა და დაკმაყოფილებისათვის.



# თავი მეცხრამეტი

## მარკეტინგული არხების მართვა

შეინახეთ თქვენი მაღაზია, და ის შეგინახავთ თქვენ.

თომას ფულერი

### მოკლე შინაარსი:

- ← შესავალი
- ← მარკეტინგული არხების არსი და მნიშვნელობა
- ← განაწილების არხების შინაგანი სტრუქტურა და ფუნქციონირების პრინციპები
- ← განაწილების საერთაშორისო არხების ფორმირება
- ← მიწოდების არხების განვითარების ტენდენციები

ახლა ჩვენ გადავდივართ მარკეტინგული კომპლექსის მესამე ინსტრუმენტზე - განაწილებაზე. კომპანიები იშვიათად მუშაობენ სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნაზე კლიენტებისათვის და მომგებიან ურთიერთობათა ჩამოყალიბებაზე კლიენტებთან სრულიად დამოუკიდებლად. პირიქით, კომპანიათა უმეტესობა მხოლოდ ერთი რგოლია მიწოდებათა უფრო მსხვილ ჯაჭვში და მარკეტინგულ არხში. ცალკეული ფირმის როგორც ასეთის წარმატება დამოკიდებულია არა მხოლოდ იმაზე, თუ იგი რამდენად კარგად ართმევს თავს თავის სამუშაოს, არამედ ასევე იმაზეც, თუ რამდენად წარმატებით კონკურირებს მთელი მისი მარკეტინგული არხი, მისი კონკურენტების მარკეტინგულ არხებთან. კლიენტებთან ურთიერთობების მართვის საქმეში არსებით წარმატებათა მისაღწევად კომპანიამ უნდა ისწავლოს თავის პარტნიორებთან ურთიერთობების ეფექტიანი მართვა. ამ თავის დასაწყისში ჩვენ განვიხილავთ მარკეტინგული არხების ბუნებას, ასევე გადაწყვეტილებებს მარკეტინგული არხის სტრუქტურის შესახებ და მის მართვას, რომელთა მიღება უწევთ მარკეტოლოგებს. შემდგომ გადავალთ ფიზიკური განაწილების საკითხზე ანუ ლოგისტიკაზე, ე.ი. სფეროზე, რომლის აქტუალობა და სირთულე უკანასკნელ პერიოდში წარმოუდგენლად გაიზარდა. შემდგომ თავში საუბარი იქნება შუამავალთა ორი უმნიშვნელოვანესი კატეგორიის შესახებ არხში-საბითულო და საცალო მოვაჭრეებზე.

კარლო იაკოლოტეს ძე ღურუკაია  
ემდ, სრული პროფ.  
კარლო კარლოს ძე ღურუკაია  
აკად. დოქტ. ასოც პროფ.  
თათია ღურუკაია  
აკად. დოქტ. ასოც პროფ.

### ამ თავის მიზნები:

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეგეძლოს:

- ◆ ახსნათ, თუ კომპანიები რატომ იყენებენ განაწილების არხებს და მოყვებით ფუნქციების შესახებ, რომელთაც ეს არხები ასრულებენ.
- ◆ ახსნათ, თუ როგორ ურთიერთქმედებენ არხის მონაწილეები და რა ორგანიზაციულ ფორმებს იყენებენ ისინი საერთო ამოცანების გადასაწყვეტად.
- ◆ განსაზღვროთ არხების კომპანიისადმი ხელმისაწვდომი ძირითადი ალტერნატიული სახეები.
- ◆ ახსნათ, თუ კომპანიები როგორ ირჩევენ, ამოტივირებენ და აფასებენ განაწილების არხების მონაწილეებს.
- ◆ ახსნათ საქონელმომძრაობის და ლოგისტიკის ინტეგრირებული მართვის არსი და ორგანიზაციის მნიშვნელობა.

ეს თავი ეძღვნება მარკეტინგულ არხებს-დონეს, რომელიც განთავსებულია სამომხმარებლო ფასეულობის შეთავაზების ჯაჭვში, კომპანია-მწარმოებლის ქვევით. სხვათა შორის არ უნდა დაგავიწყდეს, რომ მარკეტინგული არხები - ფასეულობათა საერთო ჯაჭვის მხოლოდ ნაწილია. მომხმარებელთა ფასეულობით უზრუნველსაყოფად კომპანიას არა მხოლოდ მარკეტინგული არხები სჭირდება, არამედ უმაღლესი დონის პარტნიორებიც, ე.ი. მიმწოდებლები. მაგალითად, ხარისხიანი საბანკო მომსახურების აღმოსაჩენად ბანკი HSBC-ი შეისყიდის მოწყობილობას და საქონელს, ისეთებს, როგორ-



იცაა ბანკომატები, ქვითრების ბლანკები და კომპიუტერული ტექნიკა. ხოლო კლიენტების ხელმისაწვდომობის უზრუნველსაყოფად თავიანთი მომსახურებისადმი და ინფორმაციის მისაღებად ჩატარებული ოპერაციების შესახებ, ბანკი მართავს განაწილების არხს, რომელიც შედგება მისი ფილიალების და ვებ-საიტების და ათასობით ბანკომატებისაგან, რომლებიც სხვა ბანკებს ეკუთვნის. კომპანიები, რომლებიც ბაზარზე თავიანთ საქონელს და მომსახურებას თავაზობენ, მონაწილეობენ როგორც ზემოთ განთავსებულ საქმიანობაში, ისე მიწოდების არხის ქვემო დონეზე განთავსებულ საქმიანობაში. დღეს მათ უწევთ არა მხოლოდ მარკეტინგული არხების მართვა, არამედ ასევე მთელი ქსელისა მთლიანად.

### მარკეტინგული არხების არსი და მნიშვნელობა

მწარმოებელთა უმეტესობა სარგებლობს სხვადასხვა შუამავალთა მომსახურებით იმისათვის, რომ თავისი საქონელი ბაზარზე წარადგინოს. ამისათვის ისინი აყალიბებენ **მარკეტინგულ არხებს**, ანუ **განაწილების არხებს**. ასეთი არხი წარმოადგენს დამოუკიდებელ ორგანიზაციას, რომელიც მონაწილეობს საქონლისა და მომსახურების წინაწვევის პროცესში მწარმოებელიდან მომხმარებელამდე, რომელიც ან უშუალოდ იყენებს ამ საქონელს ან მომსახურებას, ან აწარმოებს მათ საფუძველზე სხვა საქონელს ან მომსახურებებს.

**განაწილების არხი - დამოუკიდებელ ორგანიზაციათა ერთობლიობაა, რომლებიც მონაწილეობენ საქონლის ან მომსახურების წინაწვევის პროცესში მწარმოებელიდან მომხმარებელამდე, რომელიც ამ საქონელს ან მომსახურებას იყენებს ან უშუალოდ ან მათ საფუძველზე სხვა საქონელთა და მომსახურების წარმოებისათვის.**

მარკეტინგული გადაწყვეტილებები, რომლებიც განაწილების არხებს შეეხება, ყველაზე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებებია, რომელთაც მმართველობითი პერსონალი აწყდება. ისინი უშუალო ზეგავლენას ახდენენ ნებისმიერ სხვა მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებზე. საწარმოში გამოყენებული ფასწარმოქმნის სისტემა დამოკიდებულია იმაზე, რომელ სავაჭრო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობს ეს საწარმო-მასობრივი მოთხოვნის საქონლის გამყიდველებთან ან მომსახურების მაღალი დონის სპეციალიზებული მაღაზიებით; შესაძლოა, როგორც ეს განსაკუთრებით ხშირად ხდება უკანასკნელ პერიოდში, საწარმო

ყიდის თავის პროდუქციას უშუალოდ მომხმარებლებზე. ამისათვის World Wide Web-ის გამოყენებით. გასაღების განყოფილების სტრუქტურა და გადაწყვეტილებები რეკლამის შესახებ განისაზღვრება დილერების მოტივაციის, დარწმუნებულობის და მომზადებულობის დონით. იმისაგან, თუ კომპანია ახალ საქონელს იძენს თუ შეიმუშავებს მათ დამოუკიდებლად, დამოკიდებულია ამ საქონელთა შესაბამისობა განაწილების არხების მონაწილეთა შესაძლებლობებისადმი.

მრავალი კომპანია ხშირ შემთხვევაში ძალზე ცოტა ყურადღებას უთმობს თავის საქონელთა განაწილების არხებს და ეს დიდ დანაკარგებს იწვევს. სამაგიეროდ, გასაღების ეფექტიანი სისტემის შექმნით კომპანიები უზარმაზარ კონკურენტულ უპირატესობებს ღებულობენ. კომპანია ედერალ ხარეს-ი დაეხმარა მას ლიდერი გამხდარიყო წვრილ საფოსტო გზავნილებათა მიტანის ინდუსტრიაში. კომპანია Dell Computer-მა ნამდვილი რევოლუცია მოახდინა თავის დარგში პერსონალური კომპიუტერების უშუალოდ მომხმარებლებზე გაყიდვით, ნაცვლად იმისა, რომ ესარგებლა საცალო ვაჭრობის მაღაზიების მომსახურებით. კომპანია Amazon.com-ი გაამკვლევი გახდა წიგნებისა და სხვა საქონელთა ფართო სპექტრის გაყიდვის საქმეში ინტერნეტში. ხოლო კომპანია Calux & Corolla-მ პირველმა იყო ცოცხალი ყვავილების და სხვა მცენარეების გაყიდვა უშუალოდ მომხმარებლებზე ტელეფონით და თავისი ვებ-გვერდიდან, რამაც შესაძლებლობა მისცა ერთი კვირით შეემცირებინა (ხოლო ზოგჯერ მეტადაც) დრო, რომელიც საჭირო იყო იმისათვის, რომ ყვავილები მომხმარებლისათვის მიეტანა საცალო ვაჭრობის ჩვეულებრივი არხებით.

საქონელთა განაწილების გადაწყვეტილებები ხშირად ხანგრძლივადიან ვალდებულებებს გულისხმობენ სხვა ფირმების წინაშე. მაგალითად კომპანიები BMW, Nokia და McDonald's-ს ნებისმიერ მომენტში შეუძლიათ დიდი ძალისხმევის გარეშე შეცვალონ რეკლამის, შეფასების ან საქონელთა წინაწვევის თავიანთი პროგრამები. მათ შეუძლიათ სწრაფად უარი თქვან ძველ პროდუქტებზე და ბაზარზე ახლები შემოიტანონ, რომლებიც მომხმარებელთა ახალ მოთხოვნებს შეესაბამებიან. მაგრამ განაწილების უფრო ფართო არხების შექმნის, ფრანჩაიზერებთან, დამოუკიდებელ გამავრცელებლებთან ან საცალო ვაჭრობის მსხვილ ქსელებთან კონტაქტების დალაგების, საბაზრო პირობების შეცვლის შემთხვევაში ისინი ასე ადვილად ვერ შეძლებენ ამ მარკეტინგული არხების შეცვლას თავიანთი მაღაზიებით. ამრიგად, კომპანიის ხელმძღვ



ანელობა ძალზე ფრონილად უნდა მიუდგეს მარკეტინგული არსების შექმნას, არა მხოლოდ დღევანდელი სიტუაციის გათვალისწინებით გაყიდვის სფეროში, არამედ ხვალისთვისაც.

მწარმოებლები საქონელთა გასაღების სამუშაოს ნაწილს რატომ გადააკისრებენ შუამავალს? აკი ასეთ ქმედებათა შედეგად მწარმოებელს არ შეუძლია მთლიანად გააკონტროლოს ვის და რანაირად მიეყიდება მისი პროდუქცია. შუამავალთა მომსახურებებით სარგებლობენ იმიტომ, რომ მათ შეუძლიათ საუკეთესოდ მიაწოდონ საქონელი მიზნობრივ ბაზარს. თავისი კავშირების, გამოცდილების, სპეციალიზაციის უპირატესობების და შუამავლების მუშაობის მაღალი თვისებების გამოყენებით მწარმოებლები ხშირ შემთხვევაში ბევრად უფრო მეტ სარგებელს დებულობენ, ვიდრე თავისი პროდუქციის დამოუკიდებელი გასაღებისას.

ეკონომიკური თვალსაზრისით სავაჭრო შუამავალთა ამოცანაა - მწარმოებელთა მიერ გამოშვებული პროდუქციის ასორტიმენტის, საქონელთა ასორტიმენტში ტრანზორმირება, რომელიც აუცილებელია მომხმარებლებისათვის. მწარმოებლები უზარმაზარი რაოდენობით უშვებენ პროდუქციის შეზღუდულ ასორტიმენტს, ხოლო მომხმარებლებისათვის აუცილებელია საქონელთა ფართო ასორტიმენტი არადიდი რაოდენობით. განაწილების არხის ფუნქციის შესრულებით, შუამავლები მრავალი მწარმოებლისაგან შეისყიდებიან საქონელთა დიდ რაოდენობას. შემდეგ ისინი საქონელთა ამ ერთობლიობას ანაწევრებენ უფრო წვრილ ნაწილებად, რომელიც საკუთარ თავში მოიცავს პროდუქციის ასორტიმენტს, რომელიც აუცილებელია მომხმარებლებისათვის. ამრიგად, შუამავლები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ შესაბამისობის დამყარებაში მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის.

მაგალითად, კომპანია Unilever-ი ყოველდღიურად აწარმოებს მილიონობით ნაჭერ ხელის საპონ ევერ 2000-ს, მაგრამ თქვენ, როგორც წესი, მოდიხართ მაღაზიაში მხოლოდ რამდენიმე ნაჭრის შესაძენად. ამიტომ საცალო ვაჭრობის მსხვილი კომპანიები, რომლებიც სპეციალდებიან კვების პროდუქტების და სამკურნალო პრეპარატების გაყიდვაზე და საქონელს ყიდებიან შემცირებული ფასებით (მაგალითად, Kroger-ი, Walgreens-ი და Wal-Mart-ი), საპონ Lever 2000-ს შეისყიდებიან მსხვილ პარტიებად და გამოფენენ მათ თავიანთი მაღაზიების თაროებზე. თქვენ, საკუთარი მხრივ შეგიძლიათ იყიდოთ საპონი Lever 2000-ის ერთადერთი ნაჭერი, კბილის პასტის, შამპუნის და მის მსგავს საქონელთა არადიდ რაოდენობასთან ერთად, გამომდინარე თავისი

მოთხოვნილებებიდან უახლოეს პერიოდში. ამრიგად, სავაჭრო შუამავლები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ მოთხოვნისა და მიწოდების ურთიერთ შესაბამისობაში მოსაყვანად.

განაწილების არხი წარმოადგენს გზას, რომლითაც საქონლები მოძრაობენ მწარმოებლებიდან მომხმარებლებისაკენ. იგი საშუალებას იძლევა გადალახულ იქნეს დაშორიშორება დროის, ადგილის და საკუთრების უფლების მიხედვით, რომლებიც საქონელს და მომსახურებებს გამოყოფს მიედევლებისაგან, რომელთათვის ისინი არიან გამიზნული. განაწილების არხის მონაწილეები რიგ საკვანძო ფუნქციებს ასრულებენ. ქვემოთ მოტანილია ფუნქციები, რომლებიც მწარმოებლებს და მომხმარებლებს გარიგებათა დადებაში ეხმარებათ.

- **საინფორმაციო ფუნქცია.** ინფორმაციის მოგროვება, მარკეტინგულ გამოკვლევათა ჩატარება, და ასევე ამ გამოკვლევათა შედეგების გავრცელება, რომლებიც აუცილებელია გეგმების შედგენისა და საქონელგაცვლისათვის.

- **საქონელთა წინაწევა.** სარეკლამო ინფორმაციის შემუშავება და გავრცელება შეთავაზებულ საქონელთა შესახებ.

- **კონტაქტების დამყარება.** სავარაუდო მიედევლთა მოძიება და კონტაქტის დალაგება მათთან.

- **საქონლის შესაბამისობაში მოყვანა.** წინადადების გაფორმება და „მორგება“ მომხმარებელთა მოთხოვნებისადმი. ამას მიეკუთვნება საქონელთა დაფასოება, დახარისხება, აწყობა, და შეფუთვა.

- **მოლაპარაკებათა ჩატარება.** შეთანხმების მიღწევა ფასების და სხვა პირობების შესახებ, რომელთა დროს საკუთრების უფლება ან საქონლის ფლობის უფლება შეიძლება გადაეცეს სხვა პირებს ან ორგანიზაციებს.

ქვემოთ მოყვანილია ფუნქციები, რომელთა შესრულებაში უკვე დადებული გარიგებები გვეხმარებიან.

- **საქონელმოძრაობის ორგანიზაცია.** საქონელთა ტრანსპორტირება და დასაწყობება.

- **დაფინანსება.** სახსრების მოძიება და გამოყენება არხის ფუნქციონირების ხარჯების დასაფარავად.

- **რისკის მიღება.** პასუხისმგებლობის მიღება განაწილების არხის ფუნქციის შესრულებისათვის.

კითხვა არა იმაში მდგომარეობს, საჭიროა თუ არა ამ ფუნქციების შესრულება, არამედ იმაში, რომ სახელდობრ ვინ შეასრულებს მას. მწარმოებელს შეუძლია მოიცილოს ან შეცვალოს ნებისმიერი ორგანიზაცია განაწილების



არსში, მაგრამ არც ერთი ფუნქციის ლიკვიდირება არ შეიძლება. როდესაც არხის ერთ-ერთი მონაწილე წევრს თავის მუშაობას, მისი ფუნქციები დაგეგმვა ან უკვე არსებულთ, ან არხის ახლადორგანიზებულ მონაწილეებს. თუკი ზოგიერთი ფუნქციების შესრულება დაკისრებული ექნება შუამავალს, დანახარჯები და მწარმოებლის ფასები უფრო დაბალი იქნება. მაგრამ შუამავლები თვითონაც აღიღებენ ფასებს, საკუთარი დანახარჯების დასაფარავად. სიტუაციისაგან დამოკიდებულებით სხვადასხვა ფუნქციების შესრულება შეიძლება დაეკისროს განაწილების არხის სხვადასხვა მონაწილეს. ეს ცალკეულ ფუნქციათა ყველაზე უფრო ეფექტიანი და პროდუქტიული შესრულების საშუალებას იძლევა, რის შედეგადაც მიზნობრივ ბაზარს მიეწოდება საქონელთა აუცილებელი ასორტიმენტი.

**განაწილების არხის დონე - შუამავალთა ერთობლიობაა, რომლებიც განსაზღვრულ ფუნქციებს ასრულებენ საქონლის გადაადგილებისა და მასზე საკუთრების უფლების გადაცემის თაობაზე შუამავალთა ჯაჭვის მორიგი რგოლისადმი საბოლოო მომხმარებლის მიმართულებით.**

**პირდაპირი მარკეტინგის არხი - საქონელთა განაწილების არხია, რომელშიც არ არის შუალედური რგოლები ან დონეები.**

**პირდაპირი მარკეტინგის არხი - საქონელთა განაწილების არხია, რომელიც ერთ ან რამდენიმე შუალედურ დონეებს შეიცავს (სავაჭრო შუამავლებს).**

განაწილების არხები ხასიათდებიან დონეთა რაოდენობით, მათი შემადგენლებით. სავაჭრო შუამავალთა ყოველი რგოლი, რომელიც ასრულებს სამუშაოს საქონლის გადაადგილების და მასზე საკუთრების უფლების გადასაცემად შუამავალთა ჯაჭვის მორიგი რგოლისადმი საბოლოო მომხმარებლის მიმართულებით, არის **განაწილების არხის დონე**. რამდენადაც მწარმოებელიც და საბოლოო მომხმარებელიც განსაზღვრულ სამუშაოს ასრულებენ, ისინი ასევე განაწილების ნებისმიერი არხის ნაწილი არიან. განაწილების არხის სიგრძე **შუალედურ დონეთა რაოდენობით** განისაზღვრება.

პირველ არხს **პირდაპირი მარკეტინგის არხი** ეწოდება, რამდენადაც მასში არ არის შუალედური დონეები. იგი შედგება მხოლოდ ფირმა-მწარმოებლის და საბოლოო მომხმარებლისაგან. მაგალითად, კომპანია Mary Kay და Amway თავიანთ პროდუქციას მომხმარებლებზე უშუალოდ სახლებში ან ინტერნეტის მეშვეობით ყიდიან. კომპანია GEICO ტანსაცმელს ყი-

დის საფოსტო, სატელეფონო ან ინტერნეტის მეშვეობით შეკვეთების გამოყენებით, ხოლო კომპანია Singer-ი თავის პროდუქციას უშუალოდ მომხმარებლებზე ყიდის (ტელეფონით ან ინტერნეტის მეშვეობით). დანარჩენი არხები, წარმოადგენს **არაპირდაპირი მარკეტინგის არხებს**. ისინი საკუთარ თავში მოიცავენ ერთ ან რამდენიმესაგაჭრო შუამავლებს.

წარმოებრივი დანიშნულების საქონელთა გამომშვებ საწარმოს შეუძლია პირდაპირ ივაჭროს საწარმო-მყიდველებთან, ამისათვის საკუთარი სავაჭრო აგენტების მოზიდვით. საწარმო-მწარმოებელს შეუძლია ასევე თავისი პროდუქციის გაყიდვა დარგობრივ დისტრიბუტორებზე, რომლებიც, თავიანთ მხრივ, მას ფირმა-მყიდველებზე ყიდიან. ზოგჯერ - სხვათა შორის, შედარებით იშვიათად - გვხვდებიან სამომხმარებლო და სამრეწველო მარკეტინგული არხები დონეთა კიდევ უფრო დიდი რაოდენობით. მწარმოებლის თვალსაზრისით, დონეთა დიდი რაოდენობა ნიშნავს მწარმოებლის კონტროლის ნაკლებ ხარისხს მარკეტინგულ არხზე და ასეთი არხის დიდ სირთულეს. გარდა ამისა, არხის ყველა მონაწილეები ერთიანდებიან ერთმანეთს შორის ნაკადების რამდენიმე ტიპებით. ამ ნაკადების რიცხვს მიეკუთვნება **საქონელთა ფიზიკური ნაკადი, საკუთრების ნაკადი, გადასახდელების ნაკადი, საინფორმაციო ნაკადი და გასაღების სტიმულირების ნაკადი**. ასეთი ნაკადების არსებობამ შესაძლოა არსებითად ააშალოს არხების სირთულეც კი ორი სამი დონით.

### **განაწილების არხების შინაგანი სტრუქტურა და ფუნქციონირების პრინციპები**

განაწილების არხები რაღაც უფრო მეტს წარმოადგენენ, ვიდრე ფირმათა ერთობლიობას, რომლებიც ერთმანეთს შორის დაკავშირებული არიან საქონლის, მომსახურების და ინფორმაციის სხვადასხვა ნაკადებით. ეს რთული ქცევითი სისტემებია, რომლებშიც ადამიანები და ორგანიზაციები ურთიერთქმედებენ ერთმანეთს შორის, პირადი მიზნების, ცალკეულ კომპანიათა მიზნების და განაწილების არხების მიზნების მიღწევისათვის. განაწილების ზოგიერთ არხებში სხვადასხვა ფირმათა ურთიერთობები არაფორმალურ ხასიათს ატარებენ, ყველა მათ მონაწილეს მოქმედების თავისუფლების მაღალი ხარისხი გააჩნიათ. სხვა არხებში განსაზღვრულია მონაწილეთა ურთიერთქმედების ოფიციალური წესრიგი, რომლებიც განსაზღვრული ორგანიზაციული სტრუქტურის ნაწი-



იღს წარმოადგენს. უფრო მეტიც, განაწილების არხების სისტემა მუდმივი როდია. ზოგჯერ მასში შეიტანება შუამავლების ახალი სახეები, ხოლო ზოგჯერ პირველად წარმოიშობა განაწილების მთელი სისტემებიც კი. ქვემოთ ჩვენ განვიხილავთ განაწილების არხების ფუნქციონირების პრინციპებს, და ასევე მონაწილეთა ურთიერთქმედების ხერხებს არხის ფუნქციების უზრუნველსაყოფად.

განაწილების არხი ყალიბდება ორგანიზაციის მიერ, რომელიც ერთიანდებიან საერთო მიზნის მისაღწევად. განაწილების არხის ყოველი მონაწილე სხვა მონაწილეთა დამოკიდებულებაში იმყოფება. ასე, მაგალითად, კომპანია Ford Motor-ის დილერები ძალიან ძლიერ არიან დამოკიდებულნი მისგან. მათი წარმატება იმით განისაზღვრება, თუ კომპანია Ford-ის ავტომანქანები როგორ უპასუხებენ მომხმარებელთა მოთხოვნებს. თვით კომპანია Ford-ი კი დამოკიდებულია მისი დილერების უნარზე მოიზიდონ მყიდველები, დაარწმუნონ ისინი შეიძინონ ორდ-ის მარკის ავტომანქანები, და ასევე მათი უნარისაგან უზრუნველყონ ავტომანქანების სერვისული მომსახურების ჯეროვანი დონე მათი გაყიდვის შემდეგ. კომპანია Ford-ის დილერის საქმიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად ახორციელებენ სხვა დილერები Ford-ის ავტომანქანების გაყიდვას და სერვისულ მომსახურებას, რამდენადაც ეს ზეგავლენას ახდენს როგორც თვით კომპანია Ford Motor-ის რეპუტაციაზე, ისე მისი დილერების რეპუტაციაზე. ფაქტობრივად, ამ კომპანიის ცალკე აღებული დილერის წარმატება განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად კარგად მუშაობს კომპანია Ford-ის განაწილების მთელი არხი, და ასევე იმით, თუ ეს არხი რამდენად წარმატებით კონკურირებს ავტომანქანების სხვა მწარმოებელთა განაწილების არხებთან. განაწილების არხის ყოველი მონაწილე მასში განსაზღვრულ როლს თამაშობს და ერთი ან რამდენიმე ფუნქციის შესრულებაზე სპეციალდება. მაგალითად, კომპანია შამსუნგ-ის ამოცანაა სამომხმარებლო ელექტრონიკის საქონელთა წარმოება, რომელიც მომხმარებელთა მოთხოვნებს პასუხობს, და მათზე მოთხოვნა უზრუნველყოფა რეკლამის დახმარებით. კომპანია Best Buy-ს ამოცანა კი იმაში მდგომარეობს, რომ სამომხმარებლო ელექტრონიკის ამ საქონელთა დემონსტრირება მოახდინოს შესაბამის მაღაზიებში, უპასუხოს მომხმარებელთა კითხვებს და დაყიდოს ეს საქონელი. განაწილების ეს არხი მაქსიმალური ეფექტიანობით იმუშავებს, თუკი მისი ყოველი მონაწილე იმ სამუშაოს ასრულებს, რომელსაც

იგი დანარჩენებზე უკეთ აკეთებს.

იდეალურ შემთხვევაში განაწილების არხის მონაწილეები მჭიდროდ არ უნდა თანამშრომლობდნენ ერთმანეთს შორის ნორმალური მოგების შესანარჩუნებლად და გაყიდვათა გასაღიდეblად, რამდენადაც ყოველი მონაწილის წარმატება დამოკიდებულია განაწილების მთელი არხის წარმატებულ მუშაობაზე. მონაწილეებმა უნდა იცოდნენ თავიანთი ფუნქციები, შეათანხმონ თავიანთი მიზნები და ქმედებები და მოემსახურონ მიზნობრივ ბაზარს, უკეთ უპასუხონ მის მოთხოვნებს, ამით მომგებიანი სიტუაციის შექმნით პროცესების ყველა მონაწილისათვის.

სამწუხაროდ, განაწილების არხის ცალკეულ მონაწილეებს იშვიათად გააჩნიათ პრობლემის ასეთი ფართო ხედვები. ჩვეულებრივ ისინი მეტს ზრუნავენ საკუთარ მოკლევადიან მიზნებზე და იმ კომპანიებთან ურთიერთქმედებაზე, რომლებთანაც ისინი თანამშრომლობენ უშუალოდ განაწილების არხში. თანამშრომლობა სხვა კომპანიებთან განაწილების მთელი არხის მიზნების მისაღწევად ნიშნავს ნაწილობრივ უარისთქმას ცალკეული კომპანიის მიზნების მიღწევაზე. მიუხედავად იმისა, რომ არხის მონაწილეები დამოკიდებულები არიან ერთმანეთისაგან, საკუთარი ინტერესებისათვის ისინი მოქმედებენ განცალკევებულად. არაიშვიათად ისინი არ ეთანხმებიან იმ როლს, რომელიც უნდა ითამაშონ განაწილების არხში, მოვალეობათა წრეს და მიღებულ ანაზღაურებას. ასეთი უთანხმოებები მიზნებისა და ფუნქციების თაობაზე კონფლიქტებს იწვევს განაწილების არხში.

**კონფლიქტი განაწილების არხში - ესაა უთანხმოებები, რომლებიც აღმოცენდებიან არხის მონაწილეებს შორის ყოველი მონაწილის მიზნებისა და ფუნქციების თაობაზე, და ასევე მოვალეობათა წრისა და მიღებული ანაზღაურების თაობაზე.**

პორიზონტალური ეწოდება კონფლიქტს, რომელიც წარმოიშობა განაწილების არხის ერთი და იგივე დონეზე მყოფ კომპანიებს შორის. მაგალითად, კომპანია ორდ-ის ზოგიერთი დილერი ჩიკაგოში უკმაყოფილებას გამოთქვამს სხვა დილერების მოქმედებებით ამავე ქალაქში, რომლებიც კლიენტებს ართმევენ მათ, უფრო აგრესიული საფასო პოლიტიკის ან რეკლამის გამოყენებით ან გაყიდვების განხორციელებით მათზე მიმაგრებული ტერიტორიების ფარგლებს გარეთ. ან, მაგალითად, კომპანია Holiday Inn-ის ფრანჩაიზები შეიძლება უჩიოდნენ ამავე კომპანიის სხვა ფრანჩაიზებს იმისათვის, რომ უკანასკნელები აღიღებენ სასტუმროში ცხოვრებ-



ის ღირებულებას, ცუდ სერვისს თავაზობენ და, ამრიგად, ძირს უთხრიან მთელი კომპანია Holiday Inn-ის იმიჯს.

ვერტიკალური კონფლიქტები უფრო ხშირად ხდება და ხორციელდება განაწილების ერთი და იგივე არხის სხვადასხვა დონეებს შორის. მაგალითად, ამასწინათ კონფლიქტი მოხდა კომპანია Coodyear-სა და მის რიგ დამოუკიდებელ დილერებს შორის. კონფლიქტი იმის გამო წარმოიშვა, რომ Coodyear-მა თავისი პროდუქციის გაყიდვა დაიწყო მასობრივი საცალო ვაჭრობის კომპანიების მეშვეობით.

არხში აღმოცენებული ზოგიერთი კონფლიქტები ჯანსაღი კონკურენციის ფორმას ღებულობენ, რომელიც სასარგებლოც კია არხისათვის, მის გარეშე საეჭვოა გამოჩენილიყო საქონელთა განაწილების ახალი ფორმები. მაგრამ ზოგჯერ კონფლიქტები ზიანს აყენებენ მის ყველა მონაწილეს, როგორც ეს მოუვიდა კომპანია Motorola-ს ტელეფონებს – Star TAC. განაწილების არხი მთლიანად საკმაოდ ეფექტიანად რომ ფუნქციონირებდეს, აუცილებელია მკაფიოდ განისაზღვროს ყოველი მისი წევრის როლი და დროულად გადაიტაროს კონფლიქტური სიტუაციები არხში. განაწილების არხი უფრო ეფექტიანად იფუნქციონირებს, თუკი მის შემადგენლობაში აღმოჩნდება რომელიმე ფირმა, სააგენტო ან მექანიზმი, რომლებიც ლიდერის როლს შეასრულებენ და აღჭურვილნი იქნებიან როლების განაწილების და კონფლიქტური სიტუაციების გადაჭრის უფლებამოსილებებით.

ისტორიულად ისე ჩამოყალიბდა, რომ ბოლო დრომდე მარკეტინგული არხები წარმოადგენდნენ დამოუკიდებელ კომპანიათა არამტკიცე გაერთიანებებს, რომელთა შორის თითოეული ძალზე როდი ზრუნავდა არხის საერთო ეფექტიანობაზე. განაწილების ასეთ ტრადიციულ არხებს არ ჰყოფნიდა მკაფიო ხელმძღვანელობა და ძალაუფლება, და ეს ხშირად დამანგრეველ კონფლიქტებს და მათი საქმიანობის არასაკმარისად მაღალ მაჩვენებლებს იწვევდა.

**განაწილების ტრადიციული არხები - ისეთი არხებია, რომლებიც რამდენიმე დამოუკიდებელი მწარმოებლების, საბითუმო და საცალო სავაჭრო ფირმებისაგან შედგებიან. ყოველი მონაწილე ცალკეული მეურნე სუბიექტია, რომელიც ცდილობს მაქსიმალური მოგების მიღებას მთლიანად სისტემის მოგების საზიანოდაც კი.**

ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემა - განაწილების არხის სტრუქტურაა, რომლის დროსაც მწარმოებლები, საბითუმო და საცალო სავაჭრო ფირმები ფუნქციონირებენ

როგორც ერთიანი სისტემა. არხის ერთ-ერთი მონაწილე ან დანარჩენ ფირმა-მონაწილეთა მფლობელია, ან მასთან ხელშეკრულებას დებს, ან ზეგავლენა გააჩნია, რომელიც საკმარისია იმისათვის, რომ გაერთიანდეს დანარჩენი მონაწილეები.

განაწილების ტრადიციული არხები შედგება რამდენიმე დამოუკიდებელი მწარმოებლისაგან, საბითუმო და საცალო ვაჭრობის ფირმებისაგან. თითოეული მათგანი დამოუკიდებელი მეწარმეობითი საქმიანობით არის დასაქმებული, ამიტომ ცდილობს მაქსიმალური მოგების მიღებას, თუნდაც ამან ზარალი მოუტანოს სისტემას მთლიანად. განსხვავებით ტრადიციული არხებისაგან, ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემა შედგება მწარმოებლების, საბითუმო და საცალო ფირმებისაგან, რომლებიც ფუნქციონირებენ როგორც ერთიანი სისტემა. არხის ერთ-ერთი მონაწილე ან დანარჩენ ფირმა-მონაწილეთა მფლობელია, ან მათთან შეთანხმებებს დებს, ან ზეგავლენა გააჩნია, რაც საკმარისია იმისათვის, რომ გააერთიანოს დანარჩენი მონაწილეები. ვერტიკალურ მარკეტინგულ სისტემაში დომინირებადი მდგომარეობა შეიძლება დაიკავოს როგორც მწარმოებელმა, ისე საბითუმო და საცალო სავაჭრო ფირმამ. ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემები შეიქმნა იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს კონტროლი მთელი არხის მუშაობაზე და კონფლიქტების მართვაზე.

**კორპორაციული ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემა (ვმს)-ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემაა, რომლის დროსაც საქონლის წარმოებისა და განაწილების თანმიმდევრული ეტაპები ერთი საწარმოს საკუთრებაში იმყოფება. არხის ხელმძღვანელობა ერთპიროვნულ მფლობელობას ემყარება.**

კორპორაციულ ვერტიკალურ სისტემაში ძალისხმევითა კოორდინაცია და კონფლიქტების მართვა იმის ხარჯზე მიიღწევა, რომ განაწილების არხის ყველა დონეები ერთ მფლობელს მიეკუთვნება. საქმიანობის კოორდინაცია და კონფლიქტური სიტუაციების გადაჭრა ხორციელდება რეგულარული ორგანიზაციული არხების მეშვეობით.

განაწილების მთელი ქსელისადმი სრული კონტროლის დაწესებამ ესპანურ კომპანია ზარას საშუალება მისცა მზა საქონლის ყველაზე სწრაფადმზარდი საცალო ვაჭრობის ქსელი გამხდარიყო მსოფლიოში.

ესპანური კომპანია ზარას წარმატების საიდუმლო მის მიერ პრაქტიკულად სრული კონ-



ტროლის დაწესებაში მდგომარეობს მიწოდება-თა თავისი ქსელის ყოველი ასპექტისადმი, დაწყებული დიზაინიდან და წარმოებიდან და დამთავრებული განაწილების საკუთარი მსოფლიო ქსელით. ზარა აწარმოებს მის მიერ გამოყენებული ქსოვილების 40% და უშვებს მის მიერ გაყიდული ტანსაცმლის ნახევარზე მეტს.

**სახელშეკრულებო ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემა - ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემაა, რომელშიც დამოუკიდებელი კომპანიები, რომლებიც თავიანთ საქმიანობას წარმოებისა და განაწილების სხვადასხვა დონეზე ახორციელებენ, ოფიციალურ შეთანხმებებს დებენ თავიანთ ძალისხმევათა გასაერთიანებლად, რათა გაყიდვათა მოცულობის ან სახსრების ეკონომიის ისეთ გადიდებას მიაღწიონ, რომლის მიღწევა თითოეულ საწარმოს ცალკე არ შეეძლო.**

**სახელშეკრულებო ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემა** დამოუკიდებელი კომპანიებისაგან შედგება, რომლებიც წარმოებისა და განაწილების სხვადასხვა საქმიანობას ახორციელებენ და გაერთიანდნენ დადებულ ხელშეკრულებათა საფუძველზე. ასეთი გაერთიანების მიზანია-გაყიდვათა მოცულობების გადიდება ან სახსრების ეკონომია, რომელსაც ვერ მიაღწევდა ყოველი საწარმო ცალ-ცალკე. არსებობს სამი სახის ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემა: საცალო მოვაჭრეების ნებაყოფლობითი გაერთიანებები, რომლებიც ფინანსდება საბითუმო სავაჭრო ფირმების მიერ; საცალო მოვაჭრეთა კოოპერატივები და ფრანჩაიზინგული ორგანიზაციები.

**საცალო მოვაჭრეების ნებაყოფლობითი გაერთიანებები, რომლებიც ფინანსდება საბითუმო სავაჭრო ფირმების მიერ,** - ესაა დამოუკიდებელი საცალო სავაჭრო ფირმების მაღაზიების ქსელი. ასეთი გაერთიანებები მეზობეების მიერ იქმნება იმისათვის, რომ დაეხმარონ საცალო მოვაჭრეებს კონკურენცია გაუწიონ მსხვილ ორგანიზაციათა მაღაზიების განტოტვილ ქსელს.

საცალო მოვაჭრეთა კოოპერატივები წარმოადგენს საცალო მოვაჭრეთა გაერთიანებებს, რომლებიც ქმნიან ერთობლივ საწარმოებს, საბითუმო შესყიდვების განსახორციელებლად, ხოლო ზოგჯერ საქონელთა საწარმოებლად.

**ფრანჩაიზინგული ორგანიზაცია - სახელშეკრულებო ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემაა, რომლის მონაწილეები რამდენიმე რგოლს აერთიანებენ საწარმოო-განაწილებელ სისტემაში.**

**ფრანჩაიზინგული ორგანიზაციის მონაწილეები, რომელთაც ფრანჩაიზები ეწოდებათ,**

დამაკავშირებელ რგოლს წარმოადგენენ საქონელთა წარმოებისა და განაწილების პროცესის რამდენიმე ეტაპს შორის. ფრანჩაიზინგი უკანასკნელ წლებში საცალო გაყიდვათა ყველაზე უფრო სწრაფადმზარდი ფორმა გახდა. აშშ-ში დღეს ფუნქციონირებადი 760 ათასზე მეტი ფრანჩაიზინგული ორგანიზაციის გაყიდვათა წლიური მოცულობები 1,5\$ ტრლნ-ს აჭარბებენ.

არსებობს ფრანჩაიზინგის სამი ძირითადი ფორმა. პირველი - ესაა საცალო ფრანჩაიზინგის სისტემა მწარმოებლის ეგიდით. იგი ხშირად გამოიყენება საავტომობილო მრეწველობაში. მაგალითად, კომპანია Ford-ი თავის დილერებს ლიცენზიებს თავაზობს საკუთარი ავტომანქანების გაყიდვაზე. ფრანჩაიზინგის მეორე ტიპია - საბითუმო ფრანჩაიზის სისტემა მწარმოებლის ეგიდით. ასეთი სისტემა გამოიყენება უაღკოპოლო სასმელების წარმოების დროს. ასე, მაგალითად, კომპანია CocaCola ლიცენზიებს თავაზობს სასმელების ჩამომსხმელ საწარმოებს (საბითუმო სავაჭრო ფირმებს). ფრანჩაიზინგის მესამე ფორმა-საცალო ფრანჩაიზის სისტემა მომსახურების სფეროს კომპანიის ეგიდით. ამ შემთხვევაში მომსახურების სფეროს საწარმო ქმნის ლიცენზირებული საცალო სავაჭრო ფირმების ქსელს მომხმარებლებისათვის თავის მომსახურებათა შესათავაზებლად. მაგალითები შეიძლება იყოს ავტომანქანების გაქირავების კომპანიები (Hertz, Avis), სწრაფი კვების საწარმოები (McDonald's, Burger King) და სასტუმროები (Holiday Inn, Ramada Inn).

**მართვადი ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემა - ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემაა, რომელიც წარმოებისა და განაწილების თანმიმდევრულ ეტაპების კოორდინაციას ახორციელებს არა ერთობლივი ფლობის ან საკონტრაქტო ვალდებულებათა ხარჯზე, არამედ ერთ-ერთი მხარის სიდიდისა და ძალაუფლების ხარჯზე.**

ამ სისტემის წყალობით წამყვანი სავაჭრო მარკეტების მწარმოებლები შეძლებენ დახმარების მიღების და რესელერების მხარდაჭერის დაპირებას. ამასთან, მსხვილ სავაჭრო კომპანიებს, ისეთებს, როგორებიცაა IKEA და Wal-Mart-ი, შეუძლიათ ძალზე ძლიერი ზეგავლენა მოახდინონ მწარმოებლებზე, რომლებიც მათ საქონელს აწვდიან გასაყიდად. განვიხილოთ IKEA-ს მაგალითი.

ორმოც წელზე ცოტათი მეტი ხნის მანძილზე კერძო შედური კომპანია IKEA-, რომელიც ავეჯს და ფურნიტურას აწარმოებს სახლისათვის, ერთადერთი მაღაზიიდან მიყრუებულ ადგილას,



საცალო ვაჭრობის ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ კორპორაციად გადაიქცა მსოფლიოში. 2004 წელს კომპანიას 165 მაღაზია მიეკუთვნებოდა მსოფლიოს 25 ქვეყანაში, და ასევე 21 ფრანჩაიზინგული საწარმო; ხოლო გაყიდვათა წლიურმა მოცულობამ 2003 წლის 31 აგვისტოსათვის 11,3 მლრდ ევრო შეადგინა. ტრადიციულად ავეჯის გაყიდვა ფრაგმენტირებული ოპერაცია იყო: მას ერთმანეთს შორის იყოფდნენ სავაჭრო ცენტრები და კერძო პატარა საოჯახო მაღაზიები. კლიენტების მიერ შეკვეთილ ძვირადღირებულ საქონელთა მიტანა 2-3 თვეს მოითხოვდა შეკვეთის მომენტიდან. მაგრამ ავეჯის დიდ ნაწილს იკეა ყიდის დაშლილი კომპლექტების სახით, რომლებიც კლიენტებს შეუძლიათ თვითონ წაიღონ სახლში და ააწყონ. კომპანია ცდილობს მინიმუმამდე დაიყვანოს თავისი დანახარჯები, მაგრამ იმავდროულად გულისხმობს სრულიად საიმედო საქონელს, რომელიც მომხმარებლებს იზიდავს ღირსების ორიგინალობით და მაღალი ხარისხით.

**ჰორიზონტალური მარკეტინგული სისტემა - განაწილების არხის აგების სქემაა, რომლის დროსაც ერთი დონის რამდენიმე კომპანია აერთიანებს თავის ძალისხმევებს, ახალი მარკეტინგული შესაძლებლობების ასათვისებლად.**

განაწილების არხების განვითარების სხვა მიმართულება გახდა **ჰორიზონტალური მარკეტინგული სისტემები**, რომელშიც ერთი დონის რამდენიმე კომპანია თავის ძალისხმევას აერთიანებს ახალ მარკეტინგულ შესაძლებლობათა ასათვისებლად. კომპანიებს გაერთიანება შეუძლიათ როგორც თავის კონკურენტებთან, ისე ფირმებთან, რომლებიც მის კონკურენტებს არ წარმოადგენენ. მათ შეუძლიათ იმუშაონ ერთად მოკლევადიან ან მუდმივ საფუძველზე ან შექმნან ცალკეული საწარმო. მაგალითად, კომპანია McDonald's-ი ახლა თავისი რესტორნების „ექსპრეს-ვერსიებს“ განათავსებს Wall-Mart-ის მაღაზიებში.

მსგავსი თანამშრომლობა ხელსაყრელია McDonald's-ისათვის მყიდველთა დიდი ნაკადების მიზეზით, რომლებიც ყოველდღიურად მიემართებიან Wall-Mart-ის მაღაზიებში, მაშინ როდესაც Wall-Mart-ს ასეთნაირად შეუძლია თავისი დამატებული მომსახურების შენარჩუნება სადმე სხვა ადგილას წახემსების შესაძლებლობის მოძიებისაგან. გარდა ამისა, McDonald's-მა ამასწინათ ძალისხმევა გააერთიანა შინოპეტთან, უმსხვილეს ჩინურ კომპანიასთან, რომელიც დასპეციალებულია ბენზინით საცალო ვაჭრობაზე, თავისი რესტორნების 30 ათასზე მეტ ავტოგასამართ სადგურებში განთავსებით,

რომლებიც Sinopec-ს ეკუთვნის.

განაწილების არხების აგების ასეთი სქემები კარგად მუშაობენ იმ შემთხვევაში, თუკი ისინი გლობალურ ხასიათს ატარებენ. იმის წყალობით, რომ კომპანია ესტლე წარმატებით ფუნქციონირებს სხვადასხვა საერთაშორისო ბაზრებზე, მან შექმნა ერთობლივი საწარმო ამერიკულ General Mills-თან და ახლა სწრაფი მომზადების სხვადასხვა სახეობის საუზმეებს ყიდის ორივე კომპანიის მარკით ჩრდილოეთ ამერიკის საზღვრებს გარეთ. კომპანიებმა Coca-Cola-მ და Nestle-მ შექმნეს ერთობლივი საწარმო მთელ მსოფლიოში გამოსაყენებლად მზა ჩაისა და ყავის გასაყიდად. Coca-Cola-მ წარმოადგინა მსოფლიოში სასმელების გავრცელებისა და გაყიდვის თავისი დიდი გამოცდილება, ხოლო Nestle-ს წვლილი ორი რეგისტრირებული სავაჭრო მარკის Nescafe-სა და Nestea-საგან შედგებოდა.

**კომბინირებული მარკეტინგული სისტემები - განაწილების მრავალარხიანი სისტემებია, რომლებშიც რომელიმე კომპანია აყალიბებს განაწილების რამდენიმე არხს, ბაზრის რამდენიმე სეგმენტის მოსაცავად.**

აღრინდელ პერიოდში მრავალი კომპანია განაწილების მხოლოდ ერთ არხს იყენებდა თავის საქონელთა გასაყიდად, რამდენადაც მუშაობდნენ ერთ ბაზარზე ან ერთ სეგმენტში. დღეს, ბაზრის ფრაგმენტაციის შედეგად კომპანიებმა სხვადასხვა სეგმენტების გამოყოფა იწყეს განაწილების არხების შესაძლებლობათა გათვალისწინებით. ამიტომ სულ უფრო ხშირად გამოიყენება განაწილების **მრავალარხიანი სისტემები**, რომელთაც ხშირად **კომბინირებული მარკეტინგული სისტემები** ეწოდება. ასეთი მრავალარხიანი სისტემა შეიძლება მაშინ გამოჩნდეს, როდესაც რომელიმე კომპანია იყენებს განაწილების რამდენიმე არხს, ბაზრის რამდენიმე სეგმენტის მოსაცავად.

დღეს პრაქტიკულად ყოველი მსხვილი კომპანია და მრავალი წვრილი კომპანია განაწილების ფუნქციას გამოყოფს მრავალარხიანი სისტემების მეშვეობით. მაგალითად, Fidelity Investments-ის ფონდი თავის კლიენტებზე ტელეფონით გადის, ინტერნეტის და ასევე თავისი ოფის-ფილიალების მეშვეობით. ეს საინვესტიციო ფონდი პატიუბს თავის კლიენტებს „დარეკონ, დააკლიკონ მაუსზე ან Fidelity Investments-ი პირადად მოინახულონ“. კომპანია Urban Outfitters-ი ბაზარზე თავის არსებობას აღნიშნავს საცალო ვაჭრობის ტრადიციული წერტილების, ინტერნეტ-საიტის უშუალო პასუხის, საქონლის ფოსტით დაკვეთის საკუთარი კატალოგის და ასევე საცალო ვაჭრობის



ერთ-ერთი კომპანიის მეშვეობით, რომელიც წარმოადგენილია Amazon.com-ზე.

განაწილების კომბინირებული არხების ეფექტიანი გამოყენების მაგალითია Hewlett-Packard-ი, რომელიც მრავალ არხებს იყენებს ათეულობით სეგმენტისა და ნიშების მომსახურებისათვის, დაწესებული მსხვილი კორპორატიული და ინსტიტუციონალური მყიდველებით და დამთავრებული წვრილი კომპანიებით და „საოჯახო ოფისების“ მფლობელებით. Hewlett-Packard-ის საავტორო წარმომადგენლები მსხვილ და საშუალო სამრეწველო კლიენტებზე ყიდიან საინფორმაციო ტექნოლოგიების მოწყობილობებს და მომსახურებებს, რომელთაც ეს კომპანია აწარმოებს. გარდა ამისა, Hewlett-Packard-ი ყიდის თავის საქონელსა და მომსახურებებს დისტრიბუტორების და „რესელერების ქსელის მეშვეობით დამატებული ღირებულებით“, რომლებიც კომპიუტერებს, Hewlett-Packard-ის სისტემებს და მომსახურებებს ყიდიან სპეციალიზებული ბიზნესის მრავალ სეგმენტზე. „საოჯახო ოფისების“ მფლობელებს შეუძლიათ შეიძინონ Hewlett-Packard-ის კომპიუტერები და პრინტერები სპეციალიზებულ კომპიუტერულ მაღაზიებში ან რომელიმე მსხვილი საცალო ვაჭრობის კომპანიებიდან ერთ-ერთში, ისეთში, როგორიცაა Best Buy და Circuit City. გარდა ამისა, კომპანიებს, სახელმწიფო დაწესებულებებს და „საოჯახო ოფისების“ მფლობელებს შეუძლიათ Hewlett-Packard-ის საქონელთა და მომსახურებების შეძენა ამ კომპანიისადმი ტელეფონით მიმართვით ან ინტერნეტის მეშვეობით, ამ კომპანიის საიტზე შესვლით მისამართზე [www.hp.com](http://www.hp.com).

საქონლის მწარმოებლებისათვის აუცილებელია შეთანხმების მიღწევა შუამავლებთან მათი საქმიანობის პირობებისა და უფლებამოსილებათა შესახებ. მწარმოებელმა უნდა დააწესოს ფასები თავის საქონელზე და ფასდაკლების მისაღები სიდიდე შუამავლებისათვის. მან ასევე უნდა განსაზღვროს ტერიტორიები არხის ყოველი მონაწილისათვის და ძალიან ფრთხილი იყოს ახალი შუამავლების მოზიდვისას. ურთიერთმომსახურებები და ვალდებულებები დაწვრილებით უნდა იქნეს განხილული, განსაკუთრებით ფრანჩაიზინგული ხელშეკრულების დადებისას ან განაწილების ექსკლუზიური არხის ფორმირებისას. მაგალითად, კომპანია McDonald's-ი მხარს უჭერს თავის შუამავლებს გასაღების სტიმულირების ოპერაციების ჩატარების დროს. იგი ასევე თავაზობს მათ პერსონალის მომზადებას და ზემოქმედებას საერთო ხელმძღვანელობაში. შუამავლები თავიანთ მხრივ უნდა პასუხობდნენ სტანდარტულ

მოთხოვნებს, რომელთაც McDonald's-ი უყენებს მოწყობილობას, ზემოქმედება მოახდინოს გასაღების სტიმულირების ახალი პროგრამების შესრულებაზე, მწარმოებელს შესთავაზოს საჭირო ინფორმაცია და განახორციელოს განსაზღვრული ხარისხის კვების პროდუქტების შესყიდვები.

დაეუშვათ, კომპანიამ გამოყო განაწილების არხის აგების რამდენიმე ვარიანტი და მათგან უნდა იმ ვარიანტის შერჩევა, რომელიც საუკეთესოდ მიესადაგებოდა მისი ხანგრძლივგადაიანი გეგმების შესრულებას. ამისათვის ყოველი ვარიანტი უნდა შეფასდეს რიგი კრიტერიუმების მიხედვით: ეკონომიკურის, კონტროლის შესაძლებლობისა და მოქნილობისა.

ეკონომიკური კრიტერიუმის გამოყენებით, კომპანია ადარებს მოგების შესაძლო დონეებს არხის აგების სხვადასხვა ვარიანტებიდან. იგი აფასებს გაყიდვათა მოცულობას, რომელსაც შეუძლია უზრუნველყოს ყოველი არხი, და პროდუქტების სხვადასხვა მოცულობების გაყიდვის დანახარჯებს ამ არხების მეშვეობით. კომპანიამ ასევე კარგად უნდა მოიფიქროს კონტროლის სისტემა. შუამავლების გამოყენება, როგორც წესი, გულისხმობს მათ გარკვეულ დამოუკიდებლობას საქონელთა გაყიდვისას, ამასთან ზოგიერთი შუამავლები მეტ უფლებებს იღებენ, ვიდრე სხვები. იმავდროულად კომპანია ცდილობს თავისთვის რაც შეიძლება მეტი კონტროლი დაიტოვოს. დაბოლოს, მან უნდა გაითვალისწინოს მოქნილობის კრიტერიუმი. განაწილების არხების აგება გულისხმობს ხანგრძლივგადაიან შეთანხმებათა დადებას, რის გამოც აუცილებლობის შემთხვევაში რთული იქნება განაწილების სისტემის ადაპტირება ცვალებადი საბაზრო გარემოსადმი. მწარმოებელი ცდილობს რაც შეიძლება მეტი მოქნილი არხის შექმნას. ამიტომ, არხს რომელიც ითვალისწინებს ხანგრძლივგადაიან ვალდებულებებს, ირჩევენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი იგი ძალზე მაღლა შეაფასეს ორი სხვა კრიტერიუმით- ეკონომიკურით და მმართველობით.

### განაწილების საერთაშორისო არხების ფორმირება

საერთაშორისო კომპანიები თავიანთი მარკეტინგული არხების ფორმირებისას მრავალ დამატებით სიძნელეებს აწყდებიან. ყოველ ქვეყანას გააჩნია განაწილების საკუთარი უნიკალური სისტემა, რომელიც მრავალი წლის მანძილზე ყალიბდებოდა და ძალზე ნელა იცვლება. მაგალითად, კვების პროდუქტებით და



სასმელებით ცალობითი გაჭრობის სფეროში, ინგლისური საკონტრაქტო დისტრიბუტორები უფრო მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ საქონლის მწარმოებლიდან ცალობით გამყიდველამდე დაყვანის პროცესში, ვიდრე ისეთ ქვეყნებში, როგორცაა გერმანია, საფრანგეთი, ესპანეთი, და იტალია. გარდა ამისა, დიდ ბრიტანეთში ბევრად უფრო აშკარად, ვიდრე ამ ქვეყნებში, დომინირებენ საბაკალეო საქონელთა ფართო ასორტიმენტის ცალობითი გამყიდველები. მაშასადამე, საერთაშორისო კომპანიებს თავისი მარკეტინგული არხების სტრატეგიების ადაპტირება უხდებათ ამა თუ იმ ქვეყნის მარკეტინგული სტრუქტურისადმი, რომლის ბაზარზეც იგი მუშაობს.

საერთაშორისო კომპანიების საქმიანობის სულ უფრო მნიშვნელოვანი სფერო, რომელთა შემავალი მიწოდებები საშინაო წყაროებიდან გლობალურზე გადაინაცვლებს, ხოლო ამოსავალი მიწოდებები კონკურირებენ საერთაშორისო სავაჭრო ნაკადებთან, საერთაშორისო სასაქონლო-მატერიალური მომარაგება ხდება. საერთაშორისო კომპანიებს და ორგანიზაციებს, რომლებიც მომსახურებებს თავაზობენ მომარაგების სფეროში, მიწოდებათა არხების მართვაში და კონკრეტული ფუნქციების შესრულებაში გვეხმარება მოცემულ დარგში რთული კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენება, ისეთის, მაგალითად, როგორცაა კომპიუტერული ინტეგრირებული ლოგისტიკა. კიდევ უფრო მკაცრ მოთხოვნებს უყენებს საერთაშორისო სასაქონლო-მატერიალური მომარაგების სფეროში საქმიანობა მიმწოდებელთა, მწარმოებელთა და სხვა მხარეების ურთიერთდამოკიდებულებათა სისტემების და მეთოდების წარმატებით დანერგვას, რომლებიც ამოქმედებულია საქონელთა მოძრაობის პროცესში მიწოდებათა არხების მიხედვით, რომლებიც გადაკვეთენ სახელმწიფო საზღვრებს.

ზოგიერთ საზღვარგარეთულ ბაზრებზე განაწილების სისტემა ძალზე რთულია, მასში ძნელია შეღწევა, და იგი შედგება მრავალი დონისაგან, რომელიც მოიცავს შუამავალთა დიდ რაოდენობას. მაგალითად, განაწილების იაპონური სისტემა მოიცავს მეხუთემთა დიდ რაოდენობას, აგენტებს, ბროკერებს, და ცალობით გამყიდველებს და განსხვავდება ევროპული და ამერიკული სისტემებისაგან მეტადრე მონაწილეთა რაოდენობით, ვიდრე ფუნქციებით.

მრავალი დასავლური ფირმისათვის ძალზე ძნელია საუკუნეობრივი ტრადიციებით გადახლართული და დაკავშირებული იაპონური განაწილების ქსელის შეღწევა. ასე, მაგალითად, როდესაც ფრანგული კარფურის ჯგუფი 2000

წელს პირველად გავიდა იაპონურ ბაზარზე, ამ ქვეყნის ბითუმი გამყიდველები მას ერთობ მტრულად შეხვდნენ. ჯგუფის საფასო პოლიტიკამ და მისმა უარისთქმამ მიწოდებათა მრავალფენოვანი სისტემის დანერგვაზე, ძალიან გაართულეს მისი ცხოვრება. სხვათაშორის, არქაული იაპონური „კანონი მსხვილმასშტაბიანი ცალობითი გაჭრობის შესახებ“, რომელიც აკონტროლებდა ნებართვის გაცემას ახალი მაღაზიების გახსნის და მათი მუშაობის დროის შესახებ, წერილი ცალობითი მოვაჭრეების დაცვით ახალი კონკურენტებისაგან, გაუქმებულ იქნა. საკანონმდებლო რეფორმებმა იაპონურ ცალობით გაჭრობაში საშუალება მისცეს მრავალ უცხოურ სავაჭრო ფირმებს, Boots და Body Shop-იდან IKEA და Toys 'R' Us-მდე, გაეწყვიტათ მკაცრი კავშირი მწარმოებლებსა და მაღაზიებს შორის, რომლებიც განთავსებულები არიან ქალაქების ცენტრში.

სექტორის საპირისპირო მხარეს იმპოფება განვითარებადი ქვეყნების განაწილების სისტემები, რომლებიც ხშირ შემთხვევაში ძალზე დაშორიშორებულები და არაეფექტიანები ან საერთოდ განუვითარებლები არიან. მაგალითად, თუმცა ინდოეთსა და ჩინეთში ასეულობით მილიონობით ადამიანი ცხოვრობს, მაგრამ ამ ქვეყნების გასაღების ბაზრები ბევრად ნაკლებია, ვიდრე შეიძლება ყოფილიყვნენ მოსახლეობის ასეთი რაოდენობის დროს. განაწილების სისტემების არასაკმარისი განვითარების გამო გამსაღებელი კომპანიების უმეტესობას ხელი მიუწვდებოდა მოსახლეობის მხოლოდ უმნიშვნელო ნაწილთან, რომლებიც ყველაზე განვითარებულ ქალაქებში ცხოვრობენ.

შეიძლება ითქვას, რომ საერთაშორისო კომპანიებს თავიანთი მარკეტინგული არხების შექმნისა და განვითარების დროს ვარიანტების ფართო არჩევანი გააჩნიათ. მაგრამ უნდა ვაღიაროთ, რომ განაწილების არხების ეფექტიანი და სწრაფი სისტემების ფორმირება, როგორც

ქვეყნის შიგნით, ისე საერთაშორისო დონეზე, ერთობ რთული ამოცანაა.

განაწილების არხის სტრუქტურის განსაზღვრის შემდეგ, კომპანიამ პრაქტიკაში უნდა მოახდინოს არჩეული ვარიანტის რეალიზება. ამისათვის აუცილებელია ყველაზე უფრო მისაღები შუამავლების შერჩევა და მათი მუშაობის ეფექტიანობის მოტივაციისა და შეფასების სისტემის შემუშავება.

მწარმოებლები განსხვავდებიან თავიანთი შესაძლებლობებით მოიზიდონ კვალიფიციური სავაჭრო მომუშავეები. ერთ-ერთი მათგანისათვის განაწილების არხის მონაწილეთა შერ-



ჩვეა ძნელი როდია. მაგალითად, კომპანია Toyota-ს არანაირი პრობლემები არ გააჩნდა ახალი დილერების მოზიდვასთან დაკავშირებით, ავტომანქანა Lexus-ის მოდელის წინაწვევისათვის. ფაქტობრივად თოყოტა იძულებული იყო უარი ეთქვა მრავალ სავაჭრო ფირმაზე, რომელთაც სურდათ მისი დილერები გამხდარიყვნენ. ზოგიერთ შემთხვევებში კარგ საქონელთა ექსკლუზიური და სელექციური განაწილების დაპირება იწვევს მრავალრიცხოვანი პრეტენდენტების გამოჩენას სავაჭრო შუამავლის როლზე.

სხვა მწარმოებლები კი, პირიქით, გულმოდგინედ უნდა შრომობდნენ კვალიფიციურ შუამავალთა ჯაჭვის გამოსამწკრივებლად. როდესაც კომპანია Polaroid-მა საქმიანობა დაიწყო, მან ვერ შეძლო თავისი ახალი ფოტოაპარატების რეალიზება სპეციალიზებული ფოტომაღაზიის მეშვეობით და მას მოუხდა ცალობით მოვაჭრეთა მომსახურების გამოყენება, რომლებიც საქონელთა ფართო ჩამონათვალთან მუშაობენ. ანალოგიური ისტორია მოხდა ამერიკულ კომპანია U.S. Time-სთან, რომელიც შეეცადა თავისი არაძვირი საათის Timex-ის გაყიდვას საიუველირო მაღაზიების ქსელის მეშვეობით. მაგრამ მათმა უმეტესობამ უარი თქვა მათ გაყიდვაზე. დროთა განმავლობაში კომპანიას მოუწია თავისი პროდუქციის გაგზავნა გასაღების მასობრივ ბაზრებზე. ეს ბრძნული გადაწყვეტილება აღმოჩნდა, რამდენადაც უკანასკნელ პერიოდში მათი სწრაფი ზრდა შეინიშნება.

არხები რომ საუკეთესოდ მუშაობდნენ, აუცილებელია მათ მონაწილეთა მუდმივი მოტივირება. კომპანია-მწარმოებელმა უნდა განახორციელოს თავისი პროდუქციის გაყიდვა არა მხოლოდ შუამავლების მეშვეობით, მაგრამ ასევე თვითონ მათ და მათთან ერთად. მწარმოებელთა უმეტესობა მიიჩნევს, რომ შუამავლები-მათი პირველი კლიენტები და პარტნიორები. ამიტომ ძალიან მნიშვნელოვანია მათთან მყარი და ხანგრძლივადიანი ურთიერთობების აწყობა. სხვა სიტყვებით, ყველაზე უფრო შორსმხედველი კომპანია-მწარმოებლები იყენებენ პარტნიორებთან ურთიერთობების მართვას, რომლის მეშვეობით ისინი მყარ და ხანგრძლივადიან ურთიერთობებს ინარჩუნებენ თავიანთ პარტნიორებთან განაწილების არხების მიხედვით.

განაწილების საკუთარი არხების მართვისას კომპანიამ უნდა დაარწმუნოს დისტრიბუტორები, რომ მათ დიდი წარმატების მიღწევა შეუძლიათ სამომხმარებლო ფასეულობათა მიტანის როგორც რაღაც ჩამოყალიბებული სისტემის ნაწილს ერთად მუშაობით. ასე, მაგალითად,

Procter & Gamble-მ თანამშრომლობა ააწყო Wal-Mart-ის მაღაზიების ქსელთან, უმაღლესი ფასეულობის უზრუნველსაყოფად საბოლოო მომხმარებლებისათვის. ეს კომპანიები ერთობლივად შეიმუშავებენ კომერციულ მიზნებს და სტრატეგიებს, განსაზღვრავენ საქონლის მარაგის დონეს, და ასევე გეგმავენ სარეკლამო და მასტიმულირებელ ღონისძიებებს. ანალოგიურად კომპანია General Motors-მა შექმნა განაწილების ალტერნატიული სისტემა CustomerNet-ის სახელწოდებით, რომელიც გამიზნულია მოქმედებათა კოორდინაციისათვის, მისი დილერების მხარდაჭერისა და მოტივაციისათვის.

უკანასკნელ პერიოდში კომპანიები თავიანთთან ნერგავენ მართვის პარტნიორულ ინტეგრირებულ მაღალტექნოლოგიურ სისტემებს, რომლებიც მათ ეხმარებათ მარკეტინგული საქმიანობის კოორდინაციაში განაწილების მთელი არხის მასშტაბით. ზუსტად ისევე, როგორც კომპანიები იყენებენ პროგრამული უზრუნველყოფის სისტემებს კლიენტებთან ურთიერთობის სამართავად (CRM), რომლებიც მათ ეხმარებათ ურთიერთობების დალაგებასა და შენარჩუნებაში თავის უმნიშვნელოვანეს კლიენტებთან, კომპანიებს ახლა გაუჩნდათ პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენების შესაძლებლობა პარტნიორებთან ურთიერთობების მართვის და მიწოდების ჯაჭვის მართვის სფეროში (SCM), რომელიც მათ ეხმარება ურთიერთობების დალაგებასა და შენარჩუნებაში თავიანთ პარტნიორებთან განაწილების არხის მიხედვით (მათ შორის საკუთარი თავისთვის შეარჩიონ პარტნიორები, შეასწავლონ მათ, განახორციელონ მათი ორგანიზება, მართონ მათი ქმედებები, მოახდინონ მათი მოტივაცია და შეაფასონ ასეთ პარტნიორულ ურთიერთობათა ეფექტიანობა).

სასაქონლო-მატერიალური მომარაგების მართვის სისტემის შემუშავების საწყისი სტადია - მომხმარებელთა მოთხოვნის შესწავლაა მომსახურების დონის თვალსაზრისით. ზოგიერთი კომპანია თავიანთ მიზანს ამ სფეროში აყალიბებენ როგორც მომხმარებელთა უზრუნველყოფას მომსახურებათა მაქსიმალური მოცულობით, მინიმალური დანახარჯებით. სამწუხაროდ, მატერიალურ მიწოდებათა არც ერთი სისტემა ერთდროულად სერვისის ხარისხის და დანახარჯების მინიმიზების საშუალებას არ იძლევა. მაქსიმალურად ეფექტიანი მომსახურება გულისხმობს სწრაფ მიტანას, დიდ სასაქონლო მარაგებს, მოქნილ ასორტიმენტს, საქონელთა დაბრუნების და რიგ სხვა მომსახურებათა ფართო შესაძლებლობებს-და ყველაფერი ეს, ბუნებრივია, ადიდება კომპანიის დანახარჯებს საქონელთა განაწილე-



ბაზე. მინიმალური დანახარჯები განაწილებაზე. პირიქით, გულისხმობს ნელ მიტანას, მცირე სასაქონლო მარაგებს და გადასატან საქონელთა მცირე მარაგებს და გადასატან საქონელთა დიდ პარტიებს, რაც იწვევს მომხმარებელთა მომსახურების დონის შემცირებას.

ამრიგად, განაწილების ეფექტიანი მართვის სისტემის ამოცანა - *მომხმარებელთა მომსახურების მიზნობრივი დონის უზრუნველყოფაა მინიმალური დანახარჯების პირობებში*. ამის მისაღწევად, პირველ რიგში, კომპანიამ უნდა გამოიკვლიოს, რამდენად მნიშვნელოვანია მისი მომხმარებლებისათვის ესა თუ ის მომსახურებები განაწილების სფეროში, ხოლო შემდეგ განსაზღვროს სერვისის სასურველი დონე ყოველი სამომხმარებლო სეგმენტისათვის. მიზანი მოცემულ შემთხვევაში, *მოგებათა და არა გაყიდვათა მოცულობის მაქსიმიზებაში მდგომარეობს*. მაშასადამე, კომპანიამ უნდა აწონ-დაწონოს უპირატესობები მისი სერვისის ხარისხის ამაღლების შემდეგ, ერთი მხრივ, და შესაბამისი დანახარჯები-მეორე მხრივ. ზოგიერთი კომპანიები ნაკლებხარისხიან მომსახურებას თავაზობენ, ვიდრე მისი კონკურენტები, და უფრო დაბალ ფასებს აწესებენ თავიანთ პროდუქტებზე; სხვა კომპანიები თავაზობენ მეტ მომსახურებებს და საქონელს უფრო ძვირად აფასებენ, მაღალი დანახარჯების დასაფარავად.

სასაქონლო მარაგების დონეები ასევე ზეგავლენას ახდენენ მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხზე. ძირითადი ამოცანა მოცემულ შემთხვევაში ოქროს შუალედის მოძებნაში მდგომარეობს ჭარბ და არასაკმარის სასაქონლო მარაგს შორის. ჭარბი სასაქონლო მარაგი ჭარბ დანახარჯებს იწვევს საქონლის შენახვასა და დაძველებაზე. ხოლო საქონლის უკმარისობის დროს ფირმა პროდუქტების გარეშე დარჩენას რისკავს იმ მომენტში, როდესაც მომხმარებლები მათ შეძენას მოინდომებენ. არასაკმარისი მარაგები იწვევენ ძვირადღირებულ სწრაფ მიწოდებებს ან წარმოებას ავრალურ რეჟიმში, და ასევე მომხმარებელთა დაუკმაყოფილებლობას და გასაღების დაკარგვას, კონკურენტებზე მათი გადასვლის შედეგად. ამრიგად, სასაქონლო მარაგების მართვისას ფირმებმა ოპტიმალური ბალანსი უნდა დაიცვან ჭარბი სასაქონლო მარაგების შენახვასა და გაყიდვათა და მოგების მოცულობებს შორის, რომელთაც ეს მარაგები უზრუნველყოფენ.

დღეს მრავალმა კომპანიამ შესამჩნევად შეამცირა თავიანთ საქონელთა მოცულობები და შესაბამისი ხარჯები მიწოდებათა სისტემის „ზუსტად ვადაში“ დანერგვის წყალობით. ამ

სისტემების წყალობით მწარმოებლებს და საცალო გამყიდველებს შეუძლიათ საქონლის მხოლოდ მცირე მარაგების ან პარტიის შენახვა, რომლებიც ხშირად საკმარისია სულ რაღაც რამდენიმე სავაჭრო დღეს. ახალი პარტიები ფაბრიკაში ან გაყიდვის წერტილში შემოდის სწორედ მაშინ, როდესაც მათზე მოთხოვნილება წარმოიშობა, და საწყობში არ ინახება მათი გამოყენების მომენტამდე. სისტემები „ზუსტად ვადაში“ ზუსტ პროგნოზირებას და ასევე სწრაფ, ხშირ და მოქნილ მიწოდებებს მოითხოვენ, რათა უზრუნველყონ რესურსების არსებობა საჭიროების შემთხვევაში. ამასთან ისინი მნიშვნელოვანი სახსრების ეკონომიის საშუალებას იძლევიან სასაქონლო მარაგების შენახვისა და გადაადგილების ხარჯების შემცირების შედეგად.

სატრანსპორტო საშუალებათა არჩევანი პროდუქტების ფასებში, მიტანის ეფექტიანობაში და საქონელთა მდგომარეობაში აისახება დანიშნულების ადგილზე მათი მისვლის მომენტისათვის. ყველა ეს ფაქტორი სერიოზულად ზემოქმედებს მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხზე. საქონელთა მიტანით საწყობებში დილერებისა და მომხმარებლებისდმი, კომპანიას შეუძლია აირჩიოს ტრანსპორტირების ხუთიდან ერთი ხერხი: ავტოტრანსპორტი, რკინიგზა, წყლის ტრანსპორტი, მილსადენი და საჰაერო ტრანსპორტი. ციფრული პროდუქტების „ტრანსპორტირებისათვის“ ფართოდ გამოიყენება ინტერნეტი.

სატვირთო ტრანსპორტის მოქნილი მარშრუტები და მოძრაობის გრაფიკი მისთვის მაღალ მობილურობას უზრუნველყოფენ. სატვირთოები ხელსაყრელია ფასეული საქონლის ტრანსპორტირების დროს მცირე მანძილზე. ევროკავშირში საქონელთა ძირითადი მასა სწორედ სატვირთო ავტოტრანსპორტით გადაიტანება. გარდა ამისა, საერთაშორისო გადაზიდვებებს დღეს დიდი თავისუფლება აქვს მიცემული ტრანსპორტის გადაადგილებისას რიგი ევროპული ქვეყნების ფარგლებში, რამაც მისი გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლება გამოიწვია.

რკინიგზები - ტრანსპორტირების ერთ-ერთი ყველაზე რენტაბელური ხერხია უზარმაზარი ტვირთების შორ მანძილზე ტრანსპორტირების დროს: ქვანახშირის, ქვიშის, მინერალების, სოფლის მეურნეობის და ხისდამამუშავებელი მრეწველობის პროდუქტების. ევროკავშირის საქმიანობა, რომელიც მიმართულია სარკინიგზო ტრანსპორტის ტვირთამწეობის ზრდის დაჩქარების და კომბინირებული გადაზიდვების განვითარებაზე საავტომობილო ტრანსპორტის და რკინიგზების გამოყენებით - მათ შორის ახა-



ლი სატრანსპორტო ქსელების გახსნაზე აღმოსავლეთ ევროპაში, - ის გამოიწვია, რომ რკინიგზის ტრანსპორტი საქონელთა განაწილების სისტემაში თანდათანობით პირველ ადგილზე გადის. სხვათა შორის, უნდა აღინიშნოს, რომ სარკინიგზო გადაზიდვების მნიშვნელობის ასამაღლებლად საერთაშორისო მარშრუტებზე აუცილებელია სახელმწიფოთა უფრო მჭიდრო თანამშრომლობა და რკინიგზების სტანდარტიზაცია ევროპაში.

იმ ქვეყნებში, რომელთაც სანაპირო და საშინაო საწყლოსნო გზები გააჩნიათ, საქონელთა დიდი რაოდენობა, როგორც წესი, გემებითა და ბარჟებით გადაიტანება. თუმცა საწყლოსნო ტრანსპორტის გამოყენების ღირებულება უზარმაზარი, მცირეფასიანი, არაფუჭებადი ტვირთების გადასატანად, როგორებიცაა ქვიშა, ქვანახშირი, მარცვლეული, ნავთობი ანდა ლითონების მადნები, შედარებით არაღირდა, წყალში ტრანსპორტირება - ყველაზე ნელი ხერხია; გარდა ამისა, სერიოზული დამოკიდებულება არსებობს კლიმატურ პირობებზე. ევროკავშირში წყლით გადატანაზე მოდის სატვირთო გადაზიდვების უმნიშვნელო წილი, სარკინიგზო და საავტომობილო ტრანსპორტთან შედარებით. მაგრამ, უნდა ვაღიაროთ, რომ წყლის ტრანსპორტის პოტენციური გამოყენებული იქნება მხოლოდ ევროპული საპორტო და სატრანსპორტო ნორმების და შეფასებათა შეთანხმების, და ასევე შემზღუდველი და ხშირ შემთხვევაში უბრალოდ უსარგებლო კანონების გაუქმების შემდეგ.

მილსადენი - ნედლეულის - ბენზინის, ბუნებრივი აირის და ქიმიური პროდუქტების - ზოგიერთ სახეობათა ტრანსპორტირების სპეციალიზებული საშუალებაა-მათი მოპოვების წყაროებიდან გასადების ბაზრებზე. მილსადენების უმეტესი ნაწილი მათი მფლობელების მიერ გამოიყენება საკუთარი პროდუქციის ტრანსპორტირებისათვის.

თუმცა სატრანსპორტო თვითმფრინავების გამოყენების შესაძლებლობები შეძლულია მცირეგებარეტიანი გადაზიდვებით, მაგრამ მათი როლი როგორც სატრანსპორტო საშუალებისა თანდათანობით იზრდება. ავიაგადაზიდვების ღირებულება ბევრად უფრო მაღალია რკინიგზისა და საავტომობილო ტრანსპორტის დანახარჯებზე, მაგრამ სატვირთო თვითმფრინავები-იდეალური გადაწყვეტილებაა, თუკი პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა ეძლევა სისწრაფეს ან ტვირთი მიტანილ უნდა იქნეს ძალზე დაშორებულ ბაზრებზე. ყველაზე უფრო ხშირად თვითმფრინავებით გადააქვთ მაღალუტკადი პროდუქტები (ცოცხალი თევზი, ყვავილები, და

ა.შ.) და განსაკუთრებით ფასეული საქონელი, რომლებიც მცირე პარტიებად გადაიტანება (ტექნიკური მოწყობილობა, საიუველირო ნაწარმი). საპირო გადაზიდვების უპირატესობა იმაშია, რომ ისინი ამცირებენ სასაქონლო მარაგების მოცულობას, შეფუთვის დანახარჯებს, და აუცილებელ სასაწყობო ნაგებობათა რაოდენობას.

ინტერნეტი ციფრული პროდუქტების „გადასატანად“ გამოიყენება მწარმოებელიდან მომხმარებელამდე სათანამგზავრო არხების, მოდემების ან სატელეფონო ხაზების მეშვეობით. მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები, პროგრამული უზრუნველყოფის შემქმნელები, მულტიმედია ფირმები, მუსიკალური სტუდიები და სასწავლო დაწესებულებები ამ ქსელს იყენებენ ციფრულ მონაცემთა ტრანსპორტირებისათვის. თუმცა კომპაქტ-დისკების, გაზეთების, და სხვა ფიზიკურ საქონელთა გავრცელებისათვის ისინი ძირითადად ტრადიციულ სატრანსპორტო არხებს იყენებენ, მაგრამ ინტერნეტს საკუთარ თავში უდიდესი პოტენციალი გააჩნია დანახარჯების შესამცირებლად განაწილებისათვის.

პროდუქტების ტრანსპორტირების რეჟიმის შერჩევისას მიმწოდებლებმა უნდა აწონ-დაწონონ მრავალი ფაქტორი: სისწრაფე, საიმედოობა, ხელმისაწვდომობა, ღირებულება, -ხელსაყრელი შესაძლებლობები და სხვა კრიტერიუმები. ასე მაგალითად, თუკი მიმწოდებლისათვის მნიშვნელოვანია სისწრაფე, მაშინ ძირითადი ვარიანტი იქნება საავიაციო და საავტომობილო ტრანსპორტი. თუკი მისი ამოცანაა-განაწილების ხარჯების შემცირება, მაშინ საუკეთესო არჩევანი შეიძლება იყოს წყლის ტრანსპორტი ან მილსადენი. პრაქტიკაში ფირმები ხშირად იყენებენ კომბინირებულ სატრანსპორტო რეჟიმებს, რომლებიც მათ შესაძლებლობას აძლევს ეფექტიანად და მაქსიმალური მოგებით შეასრულონ თავიანთი ამოცანები სასაქონლო-მატერიალური მომარაგების სფეროში.

კომპანიები მიწოდებათა საკუთარ არხებს მართავენ ინფორმაციის წყალობით. განაწილების არხების მონაწილეები მუდმივად კონტაქტირებენ ერთმანეთთან, რათა ერთობლივად დაინაწილონ სასარგებლო ინფორმაცია და მიიღონ ოპტიმალური გადაწყვეტილებები. საინფორმაციო ნაკადები, რომლებიც მოიცავენ მონაცემებს მომხმარებელთა შეკვეთების, ანგარიშების, სასაქონლო მარაგების და თვით მომხმარებლების შესახებაც კი ძლიერ ზემოქმედებენ არხის მწარმოებლურობაზე. ინფორმაციის გაცვლა და მართვა ამ სფეროში სხვადასხვა ხერხებით ხორციელდება: ინფორმაციის გაცვლა ელექტრონული ფოსტით, ტელეფონით, გამყიდ-



ველთა მეშვეობით, ინტერნეტით ან მონაცემთა ელექტრონული გაცვლით (EDI) (ორგანიზაციებს შორის მონაცემთა კომპიუტერული გაცვლის მექანიზმი). ისეთი საცალო სავაჭრო ქსელები, როგორიცაა თესკო და Wal-Mart, მაგალითად, მხარს უჭერენ კავშირს ძირითად მიმწოდებლებთან სწორედ EDI-ს მეშვეობით. იტალიური კომპანია Benetton-მა თავის დროზე სერიოზულ უპირატესობას მიაღწია კონკურენტებზე მიწოდების საერთო არხის გონივრული მართვის და მისი გამტარუნარიანობის გადიდების წყალობით. დღეს იგი მჭიდრო კავშირს ინარჩუნებს თავის ფრანკონიზგულ სავაჭრო წერტილებთან, რათა თვალყური მიადევნოს გასაღების ტენდენციებს; ითვალისწინებს მიღებულ ინფორმაციას ახალი პროდუქტების შემუშავების და მათი წარმოების პროცესში და, თავისი საწარმოო კონვეიერის მოქნილობით სარგებლობით, სწრაფად ამზადებს საქონლის ძალზე არადიდ პარტიებს მომხმარებელთა ინდივიდუალური შეკვეთების მიხედვით. ეს და სხვა კომპანიები დღეს ყველაფერ შესაძლებელს აკეთებენ რათა მიწოდებათა საკუთარ არხზე მოაწონ ინფორმაციის შეგროვების, დამუშავებისა და გაცვლის მარტივი, ხელმისაწვდომი, სწრაფი და მკაფიო პროცესი.

ზოგიერთ შემთხვევაში მიმწოდებლებს ფაქტობრივად თხოვენ შეკვეთების გენერირებას და შეგროვებას და მოაწონ საქონელთა მიტანა მომხმარებელამდე. მაგალითად, საცალო ვაჭრობის მსხვილი ორგანიზაციები უბრალოდ იძულებული არიან მჭიდროდ ითანამშრომლონ ძირითად მიმწოდებლებთან, რათა შექმნან გამყიდველის მიერ სასაქონლო მარაგების მართვის სისტემები ან სასაქონლო მარაგების მუდმივი შევსების სისტემები. ამ სისტემების გამოყენებით მომხმარებელი, მიმწოდებლის თანაბრად ხელმისაწვდომობას ღებულობს ინფორმაციისადმი გაყიდვებისა და სასაქონლო მარაგების მიმდინარე დონის შესახებ რეალურ დროში. ამასთან მთელ პასუხისმგებლობას სასაქონლო მარაგების მართვასა და მიტანაზე საკუთარ თავზე მიმწოდებელი იღებს. ზოგიერთ საცალო ქსელებს სასაქონლო მარაგების შენახვისა და მიტანის ხარჯები თავიანთ მიმწოდებლებზე გადააქვთ. მაგრამ, ამასთან, უნდა ვაღიაროთ: რომ ეს სისტემა ეფექტიანი იყოს, აუცილებელია მჭიდრო თანამშრომლობა მყიდველსა და გამყიდველს შორის.

კომპანიებმა უნდა სრულყოფილ სასაქონლო-მატერიალური მომარაგების არა მხოლოდ საკუთარი სფერო. მათ ასევე უნდა ითანამშრომლონ არხის სხვა მონაწილეებთან, მთლიანად

მიწოდების არხის ხარისხის ამაღლებით. გაცრეცელების არხის მონაწილეები მჭიდროდ არიან დაკავშირებული ერთმანეთთან ფასეულობათა უზრუნველყოფის საქმეში და მომხმარებელთა დაკმაყოფილების საქმეში. ერთი კომპანიის გამანაწილებელი სისტემა შეიძლება მიწოდებათა სისტემა იყოს მეორისათვის. როგორც ჩვენ უკვე აღვნიშნეთ, არხის ყოველი მონაწილის წარმატება დამოკიდებულია მიწოდებათა მთელი არხის ეფექტიანობაზე. მაგალითად, მსხვილ სუპერმარკეტს, ისეთს როგორიცაა სდა (რომელიც Wal-Mart-ს მიეკუთვნება), შეუძლია დააწესოს ყველაზე დაბალი ფასები იმ პირობით, რომ მიწოდებათა მთელი არხი, რომელიც მოცემულ შემთხვევაში ათასობით მიმწოდებლებისაგან, სატრანსპორტო კომპანიების, საწყობების და სასერვისო ფირმებისაგან შედგება, მაქსიმალური ეფექტიანობით იმუშავებენ.

წარმატებული კომპანიები გულდასმით ახდენენ თავიანთი სტრატეგიების კოორდინაციას განაწილების სფეროში და მჭიდრო პარტნიორულ ურთიერთდამოკიდებულებებს ალაგებენ მომწოდებლებთან და მომხმარებლებთან, ამით მომსახურების დონის ამაღლების და არხის დანახარჯების შემცირების მცდელობით. მრავალი კომპანია, მაგალითად, ამ მიზნით ქმნის ფუნქციითაა შორის გუნდებს. სხვები პარტნიორულ ურთიერთობებს ალაგებენ ერთობლივი პროექტების რეალიზაციის პროცესში. მაგალითად, ზოგიერთი მსხვილი მწარმოებლები - მათ შორის Selfridges და House of Fraser-ი აქტიურად თანამშრომლობენ მიმწოდებლებთან მაღაზიების შიგნითა ფარგლებში. საცალო გამყიდველები ხშირად თავიანთ ძირითად მიმწოდებლებს ნებას რთავენ გამოიყენონ თავიანთი მაღაზიები „პოლიგონის“ სახით საქონელთა განთავსების ახალი მეთოდების გამოსაცდელად. მიმწოდებლები მოდიან ამ მაღაზიებში, აკვირდებიან იმას, თუ როგორ იყიდება მათი საქონელი და არკვევენ მომხმარებელთა დამოკიდებულებას მისადმი. შემდგომ ისინი შეიმუშავენ პროგრამებს სპეციალურად კონკრეტული სავაჭრო წერტილისა და მისი მყიდველებისათვის.

გარდა ამისა, სულ უფრო მეტი კომპანია იწყებს საინფორმაციო ტექნოლოგიების და ინტერნეტის გამოყენებას კორპორაციული ვაჭრობის განტოტვილი ელექტრონული ვაჭრობის შესაქმნელად, რომლებზეც მათ შეუძლიათ სასაქონლო-მატერიალური მომარაგების ერთობლივი გლობალური ქსელური არხების, გასაღების და მიწოდებათა ორგანიზება. ნათელი მაგალითია ჩოვისინტი, ელექტრონული ვაჭრობის ბაზარი სქემით „საწარმო-საწარმოს“ საავტომობილო



სფეროში და ელექტრონული პორტალი, რომლებიც ერთობლივად შექმნეს General Motors-მა, Daimler-Chrysler-მა და Ford-მა 2000 წლის ბოლოს, რომელმაც კომპანიათა სიტყვებით, 2004 წელს მოიზიდა 135 ათასზე მეტი მოსარგებლე 96 ქვეყნიდან. 2004 წლის თებერვალში ეს კერძო პორტალი გადაეცა იქნა Compuware Corporation-ის მიერ, რომელიც მის გაფართოებას გეგმავს საავტომობილო ინდუსტრიის ფარგლებს მიღმა სხვა დარგებში, მათ შორის ფარმაცევტულსა და ფინანსურში. კორპორაციული ბაზრების სხვა მაგალითებია: ChemConnet-ი ქიმიურ და პლატიკური მასების მრეწველობაში, GlobalNetXange - საცალო ვჭრობაში და MyAircraft.com-ი - აეროკოსმიურ დარგში.

დღეს მიწოდების სფეროში თანამშრომლობის წყალობით მრავალი კომპანია განაწილების გამაფრთხილებელი სისტემიდან გამოძახილზე დამყარებულ სისტემებზე გადავიდა. პირველი სისტემის გამოყენების დროს კომპანია აწარმოებს საქონელს იმ მოცულობით, რომელიც შეესაბამება გაყიდვათა საპროგნოზო მოცულობას, ინახავს მზა პროდუქციას მიწოდების სხვადასხვა პუნქტებში, მაგალითად, საქარხნო საწყობებში, საბითუმო ბაზებში და საცალო მაღაზიებში და ავტომატურად ავსებენ მარაგებს შეკვეთის წერტილის მიღწევისას. ხოლო გამოძახილზე დამყარებული განაწილების სისტემის დროს ყველაფერი დამოკიდებულია მომხმარებელზე. მწარმოებელი აყალიბებს და ცვლის სასაქონლო მარაგებს შეკვეთების შემოსვლის კვალობაზე. ამასთან იგი აწარმოებს იმას, რაც კარგად იყიდება მოცემულ მომენტში.

მაგალითად, საერთაშორისო საავტომობილო ინდუსტრიაში მწარმოებლები ერთობ რთულ სიტუაციაში იმყოფებიან: მყიდველთა ნდობის მოსაპოვებლად ისინი იძულებული არიან გაზარდონ მომხმარებელთა რეაქციის სისწრაფე და იმავდროულად თავიანთი პროდუქტების ადაპტირება მოახდინონ კონკრეტული მოთხოვნილებებისადმი. ამ მიზნით Toyota, Ford-ი და GM აქტიურად ნერგავენ BTO (Built-To-Order-დამზადებულია შეკვეთით)-ს ან OTD (Order-To-Deliver - შეკვეთა მიწოდების ქვეშ)-ს კონცეფციებს. BTO-ესაა სისტემა, რომლის მამამთავარია კომპანია Dell-ი. მას შემდეგ, რაც მომხმარებელი ჩაერთო ინტერნეტში, ან „ცხელი სატელეფონო ხაზით“ დარეკა პერსონალური კომპიუტერის შესაკვეთად, კომპანია Dell-ი აგროვებს საჭირო კონფიგურაციას და აწვდის მას მყიდველს რამდენიმე დღის განმავლობაში. ავტომატურად ბევრად უფრო რთულია პერსონალურ კომპიუტერზე, მაგრამ

ავტომატურად მრავალი მწარმოებელი თვლის, რომ მომავალში შეძლებენ ინტერვალის შემცირებას შეკვეთიდან მზა პროდუქტის მიტანამდე ორ კვირაზე ნაკლებ დროში, თუმცა მყიდველებს ახლა სამ თვეზე არანაკლები ცდა უწევთ. იგეგმება, რომ კლიენტი შეძლებს საჭირო კომპლექტაციის შერჩევას და რანდენიმე წამის შემდეგ შეკვეთა მოხვდება მონაცემთა ცენტრალურ ბაზაში, რომელიც ამოწმებს მოდელის ტექნიკურ მოდელთან შესაბამისობას. ამის შემდეგ დგება მანქანის აწყობის გრაფიკი უმოკლესი ვადის საფუძველზე, რომლის განმავლობაში შეიძლება შემოტანილ იქნეს საჭირო სათადარიგო ნაწილები. მოცემული სისტემა მოწოდებულია შეამციროს ოპერაციათა თვითღირებულება და ამასთან შეამციროს სასაქონლო მარაგების შენახვის ხარჯები. ეს მრავალ კომპანიათა ოცნებაა - უზრუნველყოს მომხმარებლები ნებისმიერი კომპლექტაციის ავტომატურად მიღების შესაძლებლობით, გარდა ძალზე უჩვეულოსი, მცირე დროში.

დამოუკიდებელი გამავრცელებელი - ის კომპანიაა, რომელიც მუშაობს სასაქონლო-მატერიალური მომარაგების სფეროში, რომელიც ასრულებს ზოგიერთ ან ყველა ფუნქციას, რომლებიც აუცილებელია პროდუქციის, მისი კლიენტის პროდუქტების მისატანად გასაღების ბაზრამდე.

მრავალი კომპანია სასაქონლო-მატერიალურ მომარაგებაზე დამოუკიდებლად მუშაობს, მაგრამ სულ უფრო მეტი ფირმა ამ სფეროში ზოგიერთ ან ყველა ფუნქციას გადასცემს დამოუკიდებელ გამავრცელებლებს, ისეთებს, როგორებიცაა UPS Worldwide Logistiks, DHL, FedEx Logistiks და Emory Global Logistiks. ასეთი კომპანიები ნებისმიერ ან ყველა ფუნქციებს ასრულებენ, რომლებიც აუცილებელია კლიენტის პროდუქტების ბაზარზე მისატანად. უკანასკნელი მიღწევები კომპიუტერულ და საკომუნიკაციო სფეროებში საშუალებას აძლევს კომპანიებს გვერდზე ბევრად უფრო მეტი ფუნქციები გასცენ, ვიდრე საკუთრივ საქონელმომარაგებას, და ხელმისაწვდომობას უხსნიან ახალ მომსახურებათა მთელი სპექტრისადმი, მათ შორის სასაქონლო მარაგების მართვისადმი და გაყიდვის შემდგომი მომსახურებისადმი. მიწოდების არხის ფუნქციების გადაცემა უცხო ფირმებისადმი დღეისათვის ევოლუციას განიცდის - შეინიშნება გადასვლა დამოუკიდებელ მიწოდებელთა გამოყენებით უბრალო მომარაგებიდან, სასაქონლო-მატერიალურ მომარაგების მთლიანად ჩამოყ-



ალიბებულ ინტეგრირებულ სისტემაზე.

მაგალითად, DHL და USP კლიენტებს თავაზობენ მკაფიოდ ჩამოყალიბებულ მომსახურებათა მთელ კომპლექსს სასაქონლო-მატერიალური მომარაგების სფეროში, ისეთს, როგორიცაა მიწოდების არხის მართვა, ინდივიდუალიზებული საინფორმაციო ტექნოლოგიები, სასაქონლო მარაგების მართვა, დასაწყობება, სატრანსპორტო მენეჯმენტი, მომსახურება და შეკვეთების მართვა, და ასევე აუდიტი და გადახიდვების მართვა.

კომპანიები მიწოდების არხის ფუნქციებს გადასცემენ უცხოურ ორგანიზაციებს რიგი მიზეზების გამო. ჯერ-ერთი, რამდენადაც პროდუქტების ბაზარზე მიტანა ასეთ ორგანიზაციათა პირდაპირი ამოცანაა, იგი ხშირ შემთხვევაში მას უფრო ეფექტიანად და ნაკლები დანახარჯებით ასრულებს. ერთ-ერთი გამოკვლევის მონაცემებით არხის ფუნქციების გადაცემა უცხო მხარეს საშუალოდ დანახარჯების 15-30%-ით შემცირების საშუალებას იძლევა. მეორე, მატერიალური მომარაგების მართვის გადაცემა მესამე მხარეზე კომპანიას ათავისუფლებს ამ ფუნქციისაგან, თავის ძირითად საქმიანობაზე თავმოყრის საშუალების მიცემით. დაბოლოს, კომპანიები, რომლებიც ინტეგრირებულ მომარაგებაზე სპეციალდებიან, როგორც წესი, ბევრად უფრო ორიენტირდებიან მუდმივად გართულებად სასაქონლო-მატერიალური მომარაგების სფეროში. ეს განსაკუთრებით სასარგებლოა იმ კომპანიებისათვის, რომლებიც ცდილობენ საერთაშორისო ბაზრის საკუთარი მოცვის გაფართოებას. მაგალითად, ფირმები, რომლებიც გასაღებაზე მუშაობენ ევროპაში, ეკონომიკური კანონების და შეზღუდვათა გასაოცარ რაოდენობას აწყდებიან, რომლებიც ზაგაფლენას ახდენენ მიწოდებებზე, მათ შორის საქონელთა შეფუთვის ნებადართული სიდიდის სტანდარტებთან და ტრანსპორტის ტონაჟთან და ხმაურისა და გარემოს დამაბინძურებელი ნორმების მარეგულირებელ ნორმებთან. მესამე მხარისათვის მიწოდების საკუთარი არხის მართვის გადაცემით კომპანია შეიძლება მიემხროს მატერიალური მომარაგების უკვე ჩამოყალიბებულ საერთოევროპულ სისტემას, ამასთან დანახარჯების, შეფერხებების და რისკების თავიდან აცილებით, რომლებიც დაკავშირებულია არიან საკუთარი სისტემის შექმნასთან.

### მიწოდების არხების განვითარების ტენდენციები

ჩვენ შევისწავლეთ მიწოდების არხების ორგანიზაციასთან და სასაქონლო-მატერიალური მომარაგების ორგანიზებასთან დაკავშირებული

ლი ძირითადი საკითხები, რომლებსაც თანამედროვე კომპანიათა მენეჯერები აწყდებიან. დასასრულს გთავაზობთ ამ სფეროში მიმდინარე ცვლილებების განხილვას

საცალო გამყიდველები მუშაობენ მკაცრ და არამუდმივ სფეროში, რომელიც თავისთავში ატარებს როგორც საფრთხეებს, ისე ხელსაყრელ შესაძლებლობებს. ასე, მაგალითად, მრავალი ქვეყნის მრეწველობა უკვე საკმაოდ დიდი ხანია ქრონიკულ ჭარბწარმოებას განიცდის, რაც კონკურენციის სულ უფრო მეტ გაძლიერებას იწვევს. მომხმარებელთა დემოგრაფიული მახასიათებლები, მათი ცხოვრების წესი და მუშტრული წესჩვეულებები სწრაფად იცვლებიან; იგივე მიეკუთვნება საცალო ვაჭრობის მეთოდებსაც. ამიტომ, წარმატების მისაღწევად საცალო მოვაჭრეებმა ყურადღებით უნდა შეარჩიონ მიზნობრივი სეგმენტები და საქმის ცოდნით მოახდინონ საკუთარი თავის პოზიცირება. კონკურენტული სტრატეგიების დაგეგმვითა და რეალიზებით, მათთვის აუცილებელია გაითვალისწინონ ქვემოთ აღწერილი ტენდენციები.

**საცალო ვაჭრობის ბორბალი - საცალო ვაჭრობის კონცეფციაა, რომლის თანახმად საცალო მაღაზიების ახალი ტიპები ჩვეულებრივ მუშაობას იწყებენ როგორც დაბალმომგებიანები, იაფი და არაპრესტიჟული სავაჭრო წერტილები, მაგრამ დროთა განმავლობაში გადაიზრდებიან უფრო ძვირ მაღაზიებად, უფრო ხარისხიანი მომსახურებით და თანდათანობით საცალო ვაჭრობის ტრადიციულ პუნქტებს ემსგავსებიან, რომლებიც მათ ეკავათ.**

ახალ პირობებში ეფექტიანად მოქმედებისათვის და ახალ სამომხმარებლო საჭიროებათა დასაკმაყოფილებლად, ჩვენს დროში გამოჩენას აგრძელებენ საცალო ვაჭრობის ახალი ფორმები, მაგრამ მათი სასიცოცხლო ციკლი განუხრელად მცირდება. უნივერსალურ მაღაზიებს დაახლოებით 100 წელი დასჭირდათ, რათა სასიცოცხლო ციკლის მომწიფებული სტადიისათვის მიეღწიათ, ხოლო საცალო ვაჭრობის უფრო ამასწინანდელმა ფორმებმა, ისეთებმა, როგორებიცაა საწყობი-მაღაზიები, ამ სტადიას მხოლოდ 10 წელიწადში მიაღწიეს.

მრავალი ინოვაცია საცალო სფეროში ნაწილობრივ საცალო ვაჭრობის ბორბლის კონცეფციით აიხსნება. მის თანახმად საცალო ვაჭრობის საწარმოთა ახალი ტიპები მუშაობას იწყებენ როგორც, დაბალი სტატუსის მქონე, დაბალმომგებიანი იაფი მაღაზიები. ისინი გამოძახილს უგზავნიან ჩამოყალიბებულ გამყიდველებს, რომლებიც „გასუქდნენ“ დანახარჯებისა და მოგებათა გადიდების ხარჯზე. საცალო ვაჭრო-



ბის ბაზრის ახალი სუბიექტების წარმატება საშუალებას აძლევს მათ სრულყოფილ თავიანთი საქმიანობა, სულ უფრო მაღალი ხარისხის საქონელი და მეტი მომსახურება შესთავაზონ მომხმარებლებს. მათი დანახარჯები შესაბამისად ასევე იზრდება, მათი იძულებით გაზარდონ საქონლის ფასები. თანდათანობით ახალი გამყიდველები ძალიან ემსგავსებიან საცალო ვაჭრობის ტრადიციულ სუბიექტებს, რომელთაც ისინი შეცვლიან. ციკლი ისევ დაიწყება, როდესაც საცალო ვაჭრობის ახალი ტიპები გამოჩნდებიან უფრო დაბალი ფასებით და დანახარჯებით. საცალო ვაჭრობის ბორბლის კონცეფცია ნაწილობრივ გვიხსნის უნივერსალური მაღაზიების, სუპერმარკეტების და ჩამოფასებულ საქონელთა მაღაზიების თავდაპირველ წარმატებას და შემდგომ პრობლემებს, და ასევე ჩამოფასებულ საქონელთა მაღაზიების და გამარტივებული საცალო ვაჭრობის საწარმოთა ამასწინანდელ აღმაფრენას. მაშასადამე, შეიძლება ითქვას, რომ წარმატების მკაფიო ფორმულა აქ არ არსებობს. აყვავებისათვის საცალო მოვაჭრეებს თავიანთი საქმიანობის მუდმივი ადაპტირება სჭირდებათ საგარეო ცვლილებათა გათვალისწინებით.

**საცალო ვაჭრობის ზამბარა - ესაა მოგვლენა, რომელიც ასახავს სასაქონლო ასორტიმენტის ქცევის და საცალო მოვაჭრის საქმიანობის ცვლილებას დროთა განმავლობაში; როგორც წესი, ისინი გადიან „გაფართოება - შევიწროება გაფართოება“ ტიპის ციკლს. მაგრამ მრავალი საცალო ორგანიზაცია ვითარდება „შევიწროება-გაფართოება-შევიწროება“ ციკლის შესაბამისად.**

მაშინ როდესაც საცალო ვაჭრობის ბორბალი ასახავს საცალო მაღაზიების ახალი ტიპების გამოჩენისა და ევოლუციის პროცესს, **საცალო ვაჭრობის ზამბარის** კონცეფციას იყენებენ საცალო მაღაზიების ასორტიმენტის სიღრმის პერიოდულ ცვლილებათა და მათ ოპერაციათა მასშტაბის ახსნისათვის. როგორც წესი, საცალო მაღაზიები თავიანთ საქმიანობას იწყებენ პროდუქტების ფართო ასორტიმენტის გაყიდვიდან. შემდეგ მოდიან გამყიდველები, რომლებიც უფრო ვიწრო ან უფრო სპეციალიზებულ არჩევანს სთავაზობენ, რომლებიც, თავიანთ მხრივ, თანდათანობით გამოიღვევიან ფართო სასაქონლო ხაზების მასობრივ მიღველთა მიერ. საცალო ვაჭრობის ზამბარის

კონცეფციის თანახმად გამყიდველები ევოლუციას გადიან სასაქონლო ასორტიმენტის „გაფართოება-შევიწროება-გაფართოება“ ციკლის შესაბამისად. იგი დასტურდება საცალო ვაჭრობის ამერიკული სფეროს ევოლუციით, რომელშიც XIX საუკუნის უნივერსალურმა მაღაზიებმა თავის დროზე ადგილი დაუთმეს სპეციალიზებული ასორტიმენტის გამყიდველებს, ხოლო ისინი, თავის მხრივ, შეცვალეს ომისშემდგომმა შერეული ასორტიმენტის საქონლით საცალო მოვაჭრეებმა. ზამბარის კონცეფცია შეიძლება გამოყენებულ იქნეს საცალო ვაჭრობის უფრო გვიანდელი ციკლის „შევიწროება-გაფართოება-შევიწროება“-ს აღწერისათვის, რომელიც დამახასიათებელია მისი ზოგიერთი სექტორებისათვის.

### **ძირითადი კონცეფციების მიმოხილვა**

1. რაში მდგომარეობს განსხვავება მიწოდებათა ჯაჭვსა და სამომხმარებლო ფასეულობის მიტანის ქსელს შორის?

2. განაწილების არხს რანაირად შეუძლია განაწილების ტრადიციული არხიდან გადაიქცეს ვერტიკალურ მარკეტინგულ სისტემად?

3. ამ თავში კომპანია Hewlett-Packard და საინვესტიციო ფონდი Fidelity Investment მოიხსენიებიან როგორც კომპანიები, რომლებიც იყენებენ კომბინირებულ მარკეტინგულ სისტემას. განიხილეთ ჰიბრიდული მარკეტინგული არხების გამოყენების პლიუსები და მინუსები

4. რა ფაქტორები უნდა მიიღოს მხედველობაში კომპანიამ, რომელიც სპეციალდება კოსმეტიკური პროდუქციის წარმოებაში, თავისი მარკეტინგული არხის შემუშავების დროს ახალი არაძვირი კოსმეტიკური საქონლისათვის.

5. მიუთითეთ ძირითადი პრობლემები, რომელსაც ორგანიზაცია წააწყდება თავის პარტნიორებთან ურთიერთქმედების მსვლელობაში გამაწილების არხის მიხედვით. ჩამოთვალეთ რიგი მეთოდები, რომლებსაც კონპანიები იყენებენ მოტივაციების შესაქმნელად თავის პარტნიორებთან განაწილების არხის მიხედვით.

მიუთითეთ სამი მიზეზი, რომელთა ძალით მიწოდებათა ჯაჭვის მართვა სამომხმარებლო ფასეულობის მიტანის ქსელის მნიშვნელოვანი შემადგენელია.