



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

გიგა წიკლაური

**სადისტრიბუციო პროცესის დაგეგმვა და სრულყოფა ქართული  
ფირმების მაგალითზე**

საერთაშორისო მარკეტინგი

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია მარკეტინგის მაგისტრის  
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

**ხელმძღვანელი:** ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი

ასისტ. პროფესორი თეიმურაზ გოგობია

თბილისი 2021

## ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომში განხილულია სადისტრიბუციო სისტემა, მისი დაგეგმვა და სრულყოფის შესაძლებლობები ქართული კომპანიების მაგალითზე, სადისტრიბუციო სისტემის როლი და მნიშვნელობა კომპანიის მარკეტინგულ საქმიანობაში, რატომ არის ახლო კავშირში სადისტრიბუციო სისტემის გამართული მუშაობა კომპანიის წარმატებასთან, რა მნიშვნელობა ჰქონდა სადისტრიბუციო პროცესს პანდემიის პერიოდში, როგორ იმუშავა სისტემამ და რა ნაკლოვანებები აღმოაჩნდა.

ნაშრომში აღნიშნულია ის მეთოდები და სტრატეგიები, რასაც სადისტრიბუციო კომპანიები იყენებენ მომხმარებელთან ურთიერთობისას.

ნაშრომში საუბარია როგორც ქართულ კომპანიებზე და ქართულ ბაზარზე არსებულ სადისტრიბუციო სისტემაზე, ასევე მოყვანილია უცხოური კომპანიების მაგალითები, რაც დაგვეხმარება შედარება მოვახდინოთ ქართულ და უცხოურ სადისტრიბუციო სისტემებს შორის.

ნაშრომის გარკვეული ნაწილი ეთმობა ჩემს მიერ ჩატარებულ კვლევას და მის შედეგებს. კვლევა ორ ნაწილისგან შედგება: პირველი ეხება სადისტრიბუციო კომპანიების მიმართ მომხმარებელთა შეხედულებების, სურვილებისა და მოთხოვნების გაგებას, ხოლო მეორე - სადისტრიბუციო კომპანიების საქმიანობის შესწავლას, თუ როგორ ცდილობენ კომპანიები მომხმარებლის მოზიდვას, რა ხერხებით ცდილობენ ხანგრძლივი ურთიერთობის ჩამოყალიბებას, ზრუნავენ თუ არა მომხმარებელზე და მათი სურვილების დაკმაყოფილებაზე, გეგმავენ თუ არა ამისთვის სადისტრიბუციო პროცესებს.

## **Annotation**

The master's thesis deals with challenges in the system of distribution, how to plan it and opportunities of best qualities in Georgian company, how important is the role of distribution's system for companies in marketing jobs. What is the feedback between correct distribution system and success of company. How important was the distribution system in pandemic period and which defects does it have.

The work is about methods and strategies which is used by distribution companies for relations with their costumers.

We also talk about foreign companies, and it is important because we can compare Georgian and foreign companies to each other.

I also conducted research, about distribution companies. First part of master's thesis is about costumers' views, rates and desires, and second part is about company's activities, their attempts to attract costumers, how they take care about their users and what plans do they have about distribution processes.

## სარჩევი

	83
ანოტაცია.....	1
Annotation.....	2
შესავალი.....	4
თავი 1. სადისტრიბუციო პროცესისა და მისი დაგეგმვის არსი და მნიშვნელობა კომპანიების მარკეტინგულ საქმიანობაში.....	7
§ 1.1. სადისტრიბუციო პროცესის არსი და როლი კომპანიის მარკეტინგულ საქმიანობაში.....	7
§ 1.2. სადისტრიბუციო პროცესის დაგეგმვის არსი და მნიშვნელობა..	20
თავი 2. სადისტრიბუციო პროცესი და მისი დაგეგმვა განვითარებული ქვეყნების კომპანიებში.....	33
§ 2.1. სადისტრიბუციო სისტემები განვითარებული ქვეყნების კომპანიების საქმიანობაში.....	33
§ 2.2. სადისტრიბუციო პროცესის დაგეგმვა განვითარებული ქვეყნების კომპანიების საქმიანობაში.....	50
§ 2.3. სადისტრიბუციო პროცესისა და მისი დაგეგმვის როლი, სპეციფიკა და მნიშვნელობა პანდემიის პირობებში.....	57
თავი 3. სადისტრიბუციო პროცესი და მისი დაგეგმვა საქართველოს კომპანიებში.....	61
§3.1. სადისტრიბუციო სისტემები და მისი დაგეგმვის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში (ზოგადი მიმოხილვა).....	61
§3.2. საქართველოში მომხმარებელთა დამოკიდებულება სადისტრიბუციო კომპანიების მიმართ (კვლევა).....	65
§3.3. ქართული სადისტრიბუციო კომპანიების საქმიანობის სპეციფიკა (კვლევა).....	70
დასკვნა და რეკომენდაციები.....	77
გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა.....	81

## შესავალი

**თემის აქტუალობა.** თანამედროვე ეპოქაში გამართული სადისტრიბუციო პროცესი, კომპანიისთვის წარმატების ერთ-ერთი ძირითადი საშუალებაა. მას დიდი როლი უჭირავს კომპანიის განვითარებაში. გამართულ სადისტრიბუციოს ქსელს შეუძლია წარმატება მოუტანოს კომპანიას, გაზარდოს კმაყოფილი მომხმარებლის რაოდენობა, მოუტანოს მოგება და განავითაროს. გამართული სადისტრიბუციო სისტემა, წარმატების ძლიერი იარაღია კონკურენციის პირობებში როგორც შიდა, ისე საერთაშორისო ბაზარზე.

დღეისათვის კომპანიების უმრავლესობა არის ძლიერ კონკურენციაში ერთმანეთთან, ამიტომ ნებისმიერი საშუალებით ცდილობენ მომხმარებლის მოზიდვას საკუთარ კომპანიებში. წარმატებული სადისტრიბუციო პროცესი ეხმარება კომპანიებს ცნობადობის გაზრდაში, მომხმარებელთან დადებითი ურთიერთობების დამყარებაში და მოგების გაზრდაში, ამიტომ კომპანიები ცდილობენ დახვეწონ და განავითარონ სადისტრიბუციო განყოფილება. გამართული სადისტრიბუციო სისტემა ეხმარება კომპანიას განვითარებაში, მისი პროდუქციის ცნობადობის ამაღლებაში, რაც საბოლოოდ კომპანიას დადებითად წაადგება.

ბაზარზე არსებულმა მრავალმა სადისტრიბუციო კომპანიამ, განაპირობა კონკურენციის მაღალი დონე, თავის მხრივ, მწარმოებელი კომპანიები ცდილობენ მომხმარებლის კმაყოფილების მიზნით, შეამცირონ როგორც მიწოდების ვადები, ასევე პროდუქციის ფასი. განვითარებული მოვლენების გათვალისწინებით აქტუალური გახდა სადისტრიბუციო სისტემის განხილვა და მისი მნიშვნელობის გარკვევა, კომპანიის მარკეტინგულ საქმიანობაში.

**კვლევის მიზანი და ამოცანები.** კვლევის მთავარ მიზანს წარმოადგენს ქართულ კომპანიებში არსებული სადისტრიბუციო პროცესისა და ამ პროცესის დაგეგმვასთან დაკავშირებული მდგომარეობის გაშუქება და შესწავლა.

ამ მიზნის მისაღწევად განსაზღვრულია შემდეგი ამოცანების შესრულება:

- კომპანიების მარკეტინგულ საქმიანობაში სადისტრიბუციო პროცესისა და მისი დაგეგმვის არსისა და მნიშვნელობის განსაზღვრა;
- განვითარებული ქვეყნების კომპანიებში არსებული სადისტრიბუციო პროცესისა და მის დაგეგმვასთან დაკავშირებული მდგომარეობის აღწერა;
- კომპანიების საქმიანობაში სადისტრიბუციო პროცესისა და მისი დაგეგმვის როლის, სპეციფიკისა და მნიშვნელობის განსაზღვრა პანდემიის პირობებში;
- ქართულ კომპანიებში არსებული სადისტრიბუციო სისტემების განხილვა და სადისტრიბუციო პროცესის დაგეგმვის თავისებურებების გამოვლენა;
- ქართულ კომპანიებში არსებული სადისტრიბუციო პროცესისა და მისი დაგეგმვის სრულყოფისთვის შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავება.

**კვლევის საგანი და ობიექტი.** სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის საგანია სადისტრიბუციო პროცესი და მისი დაგეგმვა, ხოლო კვლევის ობიექტს წარმოადგენს როგორც მსოფლიო, ისე საქართველოს ბაზარზე მოქმედი კომერციული, მათ შორის სადისტრიბუციო კომპანიები.

**კვლევისათვის გამოყენებული მეთოდი/მეთოდები.** სამაგისტრო ნაშრომი მოიცავს ქართველი და უცხოელი ავტორების თეორიული ლიტერატურისა და ემპირიული ხასიათის კვლევების მიმოხილვას.

ამასთან ერთად, ჩვენს მიერ წინასწარ შემუშავებული ორი კითხვარის (ანკეტის) საფუძველზე ჩატარდა შესაბამის რესპოდენტთა გამოკითხვა.

პირველი კითხვარის მიზნობრივი აუდიტორიას წარმოადგენს ზოგადად მომხმარებლები. მისი შეკითხვები უკავშირდებოდა იმის დადგენას, თუ რამდენად

მოსწონთ და კმაყოფილი არიან მომხმარებლები სადისტრიბუციო კომპანიების მომსახურებით და სხვ.

მეორე კითხვარი გამიზნულია სადისტრიბუციო კომპანიებზე. მისი შეკითხვები ასახავენ, განვითარების რა საფეხურზე დგას ამ კომპანიებში სადისტრიბუციო საქმიანობა, რა საშუალებებით ხდება მომხმარებლამდე როგორც ინფორმაციის, ისე პროდუქციის მიწოდება, დისტრიბუციის დაგეგმვის თვალსაზრისით კომპანიებისთვის რა პერსპექტივებია მომხმარებლებთან მჭიდრო და მომგებიანი ურთიერთობების ფორმირება-გაძლიერებაში.

სამაგისტრო ნაშრომი შედგება შესავლის, სამი თავის, 8 პარაგრაფის, დასკვნის, შემუშავებული რეკომენდაციებისა და გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხისაგან.

## თავი 1. სადისტრიბუციო პროცესისა და მისი დაგეგმვის არსი და მნიშვნელობა კომპანიების მარკეტინგულ საქმიანობაში

### *§ 1.1. სადისტრიბუციო პროცესის არსი და როლი კომპანიის მარკეტინგულ საქმიანობაში*

როგორც ცნობილია, კომპანიის სადისტრიბუციო პროცესი წარმოადგენს ე.წ. მარკეტინგული კომპლექსის ერთ-ერთ ინსტრუმენტს, რომლის გამოყენებით პროდუქტი ან მომსახურება მიზნობრივი აუდიტორიისთვის ხდება ხელმისაწვდომი [კოტლერი ფ., ამსტრონგი გ., 2015].

ტრანსპორტი და დისტრიბუცია მომარაგების სისტემის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია, როგორც სახელმწიფო დონეზე, ასევე გლობალურ დონეზე. დისტრიბუციის როლი ქვეყნის ეკონომიკის ერთ-ერთი მამოძრავებელი ძალაა.

ერთ-ერთი საშუალება ქვეყნის ეკონომიკის გამართულობისთვის არის სწორედ დისტრიბუცია, ამიტომ, აუცილებელია როგორც ქვეყანამ, ასევე კერძო კომპანიებმა დიდი დრო და ყურადღება დაუთმონ ამ სფეროს განვითარებას, გამართულად მუშაობისთვის. წარმოების და დისტრიბუციის პროცესში ლოგისტიკური სერვისისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიის სწრაფმა განვითარებამ რევოლუციური ცვლილებები გამოიწვია.

კომპანიები დიდ დროს, ენერგიას და ფინანსებს ხარჯავენ იმისათვის, რომ მოახდინონ სწორი სადისტრიბუციო პროცესის დაგეგმარება, შემუშავება და მართვა. მარკეტინგულ საქმიანობაში დისტრიბუციის როლი დიდია, ამიტომ საჭირო და აუცილებელია ისეთი სადისტრიბუციო პროცესის შემუშავება და შემდეგ მართვა, რომ ამ ყველაფერმა სარგებელი მოუტანოს კომპანიას, თავის მხრივ, კმაყოფილი დატოვოს მომხმარებელი. აუცილებელია ისეთი გეგმის შემუშავება, რომ კომპანიის და მომხმარებლის ურთიერთობა იყოს ხანგრძლივი და მჭიდრო. მარკეტოლოგები გეგმის შემუშავებას ახდენენ, ხდება ბაზრის შესწავლა, პოტენციური



მომხმარებლების შესწავლა, მათი სურვილების გაგება, ასევე იმის გაგება, თუ რამდენად აკმაყოფილებს კომპანიის პროდუქცია მომხმარებლის სურვილებს. მარკეტოლოგები სწავლობენ დეტალურად ბაზარს, სწავლობენ მომხმარებლის სურვილებს, მოსალოდნელ რისკებს, როგორ მიაწოდონ პროდუქტი მომხმარებელს, როგორ მოხიბლონ მომხმარებელი. სადისტრიბუციო კომპანიებმა საბოლოო მომხმარებელს პროდუქცია უნდა მიაწოდოს დროულად და ეფექტიანად, რადგან არ გამოიწვიოს მომხმარებლის უკმაყოფილება. მარკეტოლოგები ცდილობენ, მიღებული ინფორმაცია აქციონ კომპანიისთვის სასარგებლოდ და მომგებიანად. ეს ყველაფერი არის სადისტრიბუციო პროცესის დაგეგმვის უმთავრესი ნაწილი. სადისტრიბუციო პროცესის დროს ყურადღება ექცევა დეტალებს [Дент Д., 2011].

იმისათვის, რომ მარკეტინგული სტრატეგიები წარმატებით განხორციელდეს, საჭიროა მოწესრიგებული სადისტრიბუციო არხები, კავშირები იმ რგოლებს შორის, რომელთაც ეხებათ მარაგების მართვა. სადისტრიბუციო არხების შერჩევის დროს, არხის იდენტიფიკაციაში მონაწილეობას იღებს ოთხი რგოლი:

- ბიზნესშუამავალთა ტიპები;
- მონაწილე შუამავალთა რაოდენობა;
- არხთა რაოდენობა;
- მათი პირობები და პასუხისმგებლობები, ვინც არიან არხის წევრები.

მარკეტოლოგებს ზოგადად შეუძლიათ, ბიზნესშუამავალთა ტიპები განასხვავონ. იმისათვის, რომ პროდუქციის ბაზარზე წარდგენა დროულად მოხდეს საჭიროა, მოიფიქრონ სხვადასხვა ფორმები. სანამ მომხმარებელი აირჩევს საწარმოო დისტრიბუტორს, მოვაჭრეს, სხვა მწარმოებელს, ბროკერს თუ გადამყიდველს. მარკეტოლოგი მუდმივ ძიებაში უნდა იყოს მარკეტინგული არხების კომბინაციების ან ინოვაციების.

საწარმოო მარკეტინგში ინტენსიურ, შერჩევით და ექსკლუზიურ დისტრიბუციას იყენებენ.

*ინტენსიური დისტრიბუციის სტრატეგიის* დროს ერთეულის ღირებულება მცირეა, ნედლეული მასალების და ვარგისიანი პროდუქტის რითიც ბაზარი მარაგდება ინტენსიურად. ამ დროს სტანდარტული პროდუქტი იყიდება უფრო ხშირად. ეს პროდუქტი ბაზარზე ისე არის შეტანილი რომ მაქსიმალურად დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა განსხვავებული მოთხოვნები.

*შერჩევითი დისტრიბუციის დროს* მიზნობრივი მომხმარებლის მომარაგებისთვის, რამდენიმე შუამავალს იყენებენ მარკეტოლოგები. მარკეტოლოგებს, ეს ყველაფერი საშუალებას აძლევს შუამავლებთან ჰქონდეთ კარგი კავშირები, დააწესონ ნაკლები ფასი, ჰქონდეთ კონტროლის შესაძლებლობა, საბოლოო ჯამში მარკეტოლოგები საშუალოზე მაღალ გაყიდვების დონეს მოელოან.

*ექსკლუზიური დისტრიბუციის სტრატეგია* სამომხმარებლო ბაზარზე არის უფრო გავრცელებული, სადაც ერთი მწარმოებლის პროდუქციის დისტრიბუციას ახორციელებს რამდენიმე დისტრიბუტორი. მწარმოებლები ცდილობენ გააკონტროლონ პირადი საფასო პოლიტიკა, საკრედიტო პირობები, პრომოუშენი ეს ყველაფერი პროდუქციის იმიჯის გაზრდას ემსახურება.

წარმოების მარკეტოლოგები ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტს ემსახურებიან, რაც მათ ერთზე მეტი სადისტრიბუციო არხის გამოყენებისკენ უბიძგებთ. ეს ყველაფერი ეხმარება მათ, როგორც შეამცირონ ფასები ასევე როგორ გაზარდონ პროდუქციის წილი ბაზარზე. თითოეული წევრის პასუხისმგებლობა კი მდგომარეობს იმაში, რომ შესრულდეს ბევრი პირობა, ხოლო შუამავალი ვალდებულია და პასუხისმგებელია იმაზე, რომ მოხდეს რაც შეიძლება საუკეთესო პროდუქცია ბაზარზე, რადგან გაიზარდოს რეალიზაცია.

მარკეტოლოგმა არხების მრავალი საშუალებიდან, უნდა შეარჩიოს საუკეთესო ვარიანტი, შემდეგი კრიტერიუმებით:

- არხის ეკონომიური საქმიანობა;
- არხზე კონტროლის განხორციელების ხარისხი;
- არხების ადაპტაციის ხარისხი საბაზრო გარემოებებზე.

არსებობს მნიშვნელოვანი განსხვავებები არხის ალტერნატივებს შორის, გაყიდვების და ფასების დაწესების მხრივ. კომპანიებმა თვითონ უნდა გადაწყვიტონ რიმელი ურჩევნია, პირდაპირი გაყიდვები, ანუ მომხმარებელს პირადად მიაწოდოს პროდუქცია თუ გაყიდვები განახორციელოს შუამავლების მეშვეობით. ამ დროს, ბევრი ფიქრია საჭირო რადგან, ზოგ კომპანიას მიაჩნია, რომ პროდუქციას შუამავლების გარეშე უკეთესად გაყიდის და ზოგ შემთხვევაში ასეც ხდება, თუმცა ხშირად ხდება, რომ შუამავლები პროდუქციას კარგი რაოდენობით ყიდიან. ამის გამომწვევი მიზეზი შესაძლოა იყოს ის, რომ შუამავლებს ყავთ ბევრი გაყიდვების აგენტი, რომლებიც მობილიზებულნი და მოტივირებულნი არიან გაყიდონ პროდუქცია მომხმარებელზე, თავის მხრივ, მომხმარებელსაც სურს პროდუქცია შეიძინოს აგენტებისგან რომელთანაც დადებული აქვთ კონტრაქტი. არხის წევრებს შორის მარკეტინგის მენეჯერმა უნდა დააწესოს ერთი და იგივე ფასი, ასევე იმისათვის, რომ კომპანიამ საკუთარი ძალებით არ განახორციელოს გაყიდვები ამისთვის არხის წევრები ცდილობენ, რომ მათმა გაყიდვებმა გაასწროს კომპანიის გაყიდვებს რაც კომპანიას საშუალებას მისცემს საკუთარი ძალებით არ განახორციელოს გაყიდვები. ამ დროს მარკეტოლოგი არხებზე ახორციელებს სხვადასხვა კონტროლს. დისტრიბუტორებთან შედარებით, რომელიც მეტ კონცეტრირებას ახდენს პროდუქტზე მეტია კონტროლის ხარისხი კომპანიის გაყიდვებზე.

კომპანიის მიერ სასურველი არხის შერჩევის შემდეგ, შუამავალთა შერჩევის პროცესი უნდა დაიწყოს, მოტივაცია გასცეს, აკონტროლოს ყველა პოტენციური არხის კონფლიქტი და არხის წევრების საქმიანობა შეაფასოს. კომპანიისთვის რთული საქმეა კარგი შუამავლის შერჩევა, შერჩევის პროცესი დამოკიდებულია შუამავლების რეპუტაციაზე, მათ მონდომებაზე, განვითარების სურვილზე და გამოცდილებაზე. როდესაც შუამავლის შერჩევა მოხდება მარკეტოლოგმა მუდმივად უნდა მოახდინოს მათი მოტივაცია, რომ მოხდეს ხანგრძლივი წარმატება და თანამშრომლობა. იმისათვის, რომ უკეთ გაიგოს კომპანიამ თუ რა სურს

შუამავლებს მოტივაციის პირველი ეტაპია. კომპანია უნდა ცდილობდეს დაამყაროს კარგი ურთიერთგაგება დისტრიბუტორთან, მოტივაციის საშუალებით რაც გამოიხატება სხვადასხვა ფასდაკლებებით, საკომისიოთი თუ სხვა წამახალისებელი საშუალებებით. მწარმოებელმა უნდა ჩამოაყალიბოს შუამავალთან ერთად მიზნები, სამუშაო პირობები, მათი პოლიტიკა, რადგან მომავალში აცილებული იყოს რაიმე სახის კონფლიქტი, კომპანიასა და შუამავალს შორის. კომპანიასა და შუამავალს შორის ურთიერთობის კარგი საშუალება არის, ელექტრონული ინფორმაციის გაცვლის საშუალება, რითიც კომპანია უკეთესად გეგულობს რომელი პროდუქტია მეტად მოთხოვნადი, რომელი პროდუქტი უბრუნდება უკან და ა.შ.

მწარმოებლები აღმასრულებელ ორგანოებთან უკეთესად რომ იყვნენ, ქმნიან დისტრიბუტორთა საბჭოს. ეს ორივე მხარეს ეხმარება ერთად დაგეგმონ ისეთი საქმიანობები, როგორცაა ინფორმაციების გაცვლა, თუ როგორ ნაწილდება ბაზარი, გაყიდვების დაგეგმვა და შესრულება. თუმცა მწარმოებელსა და დისტრიბუტორს შორის არსებობს ისეთი სახის პრობლემები და განსხვავებები, როგორცაა:

- *არაერთგვაროვანი მიზნები:* მწარმოებელს სურს და მათი მიზანია, რომ მომხმარებელთან დაამყაროს ისეთი შეთავაზება, რაც გამოიწვევს მწარმოებელის და მომხმარებლის გრძელვადიან ურთიერთობას. ხოლო დისტრიბუტორი ისეთ ურთიერთობას ამყარებს, რომ იღებს მოკლევადიან მოგებას, ეს ყველაფერი დაძაბულობის და კონფლიქტის მიზეზი ხდება.

- *დისტრიბუტორების პროდუქტისადმი სუსტი ინტერესი:* როდესაც დისტრიბუტორი ნაკლებ ყურადღებას იჩენს იმ პროდუქტისადმი, რომელიც ნაკლებ მოგებას ნახულობს და ნაკლებ ყურადღებას იქცევს ბაზარზე და იმ პროდუქტისადმი მაღალი ინტერესი აქვს რომელსაც მეტი მოგება აქვს და პირველია ბაზარზე ეს ყველაფერი იწვევს კონფლიქტს დისტრიბუტორსა და ნაკლები პოპულარობით მოსარგებლე მწარმოებელს შორის.

- *სხვადასხვა შეხედულებები:* როდესაც მწარმოებელს მიაჩნია, რომ პროდუქტზე სტიმულირებას შეუძლია დადებითი შედეგი მოიტანოს და ამ დროს

დისტრიბუტორს მიაჩნია, რომ ეს მათ შემოსავალს შეამცირებს რაც ფასზე აისახება, ამ ყველაფრის მერე ყალიბდება კონფლიქტი.

- *მომხმარებლების გადანაწილება:* თუ მწარმოებელი ცდილობს, რომ საკუთარი ძალებით მოამარაგოს მომხმარებელთა დიდი ნაწილი ამ დროს დისტრიბუტორებს უწევთ მომხმარებელთა მცირე ნაწილის მომარაგება, ეს ყველაფერი მწარმოებელსა და დისტრიბუტორს შორის იწვევს კონფლიქტს.

- *დისტრიბუტორთა საკომისიო:* თუ არის ისეთი სიტუაცია, როდესაც დისტრიბუტორს მიაჩნია, რომ მეტი საკომისიო ეკუთვნის და ამ აზრს აფიქსირებს მწარმოებელთან და მწარმოებელი ფიქრობს, რომ დისტრიბუტორის საკომისიო ისედაც მაღალია ასევე ყალიბდება კონფლიქტი.

- *პრობლემები ტერიტორიული კუთხით:* აუცილებელია დისტრიბუტორთა შორის გარკვეული და გამიჯნული იყოს მხარეები წინააღმდეგ შემთხვევაში ერთი დისტრიბუტორი ცდილობს გაყიდვების გაზრდას მეორის ტერიტორიაზე რასაც აუცილებლად მოჰყვება კონფლიქტი.

იმისათვის, რომ არხის წევრების საქმიანობაზე გავლენა არ მოახდინოს არხის წევრებს შორის კამათმა, აუცილებელია მარკეტოლოგებმა სწორედ შეაფასონ და მიიღონ სწორი გადაწყვეტილება. ამ კონფლიქტის მოგვარების და კონტროლის სხვადასხვა გზა არსებობს ესენია:

უნდა შეიქმნას კომუნიკაციის ეფექტიანი საშუალება. უნდა არსებობდეს კარგი ურთიერთობა მწარმოებელსა და არხის წევრებს შორის. ეს ყველაფერი გამოიწვევს ჯანსაღ დავას, კამათს რის შემდეგაც გადაწყდება და დაისახება პრობლემის მოგვარების ეფექტიანი გზები. აუცილებელია ყველა არხის წევრმა ჩამოაყალიბოს საკუთარი მიზნები, რაზე შეთანხმების მიღწევაც სურთ. მათი მიზნები შესაძლებელია სხვადასხვა იყოს, შესაძლოა სურდეთ მოგების გაზრდა, ხარისხიანი მომსახურება, უკეთესობისკენ შეცვლა პროდუქტზე ფასის შემცირება, მომხმარებელთა სურვილების და მოთხოვნების დაკმაყოფილება და სხვა.

მარკეტინგული საქმიანობის დაგეგმვისას ლოჯისტიკა არის მნიშვნელოვანი ეტაპი, რომელშიც შედის სხვადასხვა საქმიანობის მართვა, ისეთები როგორცაა ინვენტარი, გადაზიდვა, პროდუქციის დასაწყობება, რომ მიიღოს საბოლოო სახე მომხმარებელამდე მისასვლელად. ფიზიკური მომარაგება და ფიზიკური დისტრიბუცია, შედის ლოჯისტიკის ორი მთავარი პროდუქტის მოძრაობაში:

- *ფიზიკური დისტრიბუცია*, ეს პროცესი მოიცავს შუამავალს და მომხმარებლისთვის საბოლოო პროდუქტის მიწოდებას. მარკეტინგის ლოჯისტიკა შეიძლება ვუწოდოთ ამ პროცესს.

- *ფიზიკური მომარაგება*, მასალების მართვიდან გამომდინარეობს დამხმარე მასალები, მომარაგება ნედლეულთან და სხვადასხვა საჭირო ისეთი მასალები რაც აუცილებელია პროდუქციის მოძრაობის პროცესისთვის.

აუცილებელია პროდუქციის დროული მიწოდება, რომ შუამავალი კმაყოფილი დარჩეს და მან მოახდინოს დროული მომარაგება მომხმარებლის. თუ მიწოდებულმა არადროული მიწოდება განახორციელა ამის გამო შესაძლებელია დისტრიბუტორმა შეწყვიტოს ურთიერთობა მწარმოებელთან და მოძებნოს ახალი მომწოდებელი რადგან მომხმარებელმა მიიღოს პროდუქტი იქ სადაც მოითხოვს და იმდენს რამდენსაც მოითხოვს. ეფექტიანი სისტემა და მომარაგება წინაპირობაა საშუალო ფასის მინიმუმამდე შემცირების. ეფექტიანი სისტემა რომელიც ეფექტიან მომარაგებას და მიწოდებას გულისხმობს ეხმარება მომსახურეობის გაუმჯობესებას ამცირებს საბაზრო ფასს და ამცირებს დროს. ეს ყველაფერი მომხმარებლის კეთილგანწყობის მოპოვებაში ეხმარება კომპანიებს.

ფიზიკური დისტრიბუცია პირდაპირ დაკავშირებულია შუამავალთა ოპერაციებით, იმ შემთხვევაში, როდესაც საკმარისი არ არის შუამავლების რესურსი ის ცდილობს თავის არიდებას მწარმოებლის პროდუქტზე და ახალი კომპანიის ძებნას შეუდეგაბა. ამიტომ მარკეტოლოგმა უნდა გადადგას გონივრული ნაბიჯი ფიზიკური დისტრიბუციის გასაუმჯობესებლად. რაშიც დაეხმარება საინფორმაციო სისტემების დახვეწა და გაუმჯობესება. იმისათვის, რომ დისტრიბუტორმა

კომპანიამ მიიღოს შეტყობინებები მარაგების შევსებასთან დაკავშირებით მწარმოებელი კომპანიისგან, მარკეტოლოგმა ამისათვის უნდა გამართოს ინტერნეტი ინფორმაციის გასაცვლელად. მარკეტინგის უფრო ეფექტიანად მუშაობისთვის წარმოების მარკეტოლოგმა ყველა არხის წევრთან უნდა გააერთიანოს ფიზიკური დისტრბუცია.

საწარმოო მომხმარებლად გვევლინება მოვაჭრები, რომლებიც ვაჭრობენ საცალოდ, კლინიკები, საბითუმოდ მოვაჭრეები, საგანმანათლებლო დაწესებულებები და ა.შ პროდუქტის საბოლოო მომხმარებლამდე მისასვლელად, დისტრიბუციასა და გაყიდვებში ასევე ჩართულნი არიან სხვადასხვა სახის შუამავლები.

საწარმოო ორგანიზაციების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები, განსხვავებით სამომხმარებლო ორგანიზაციებისგან მეტად მნიშვნელოვანია, სადისტრიბუციო არხებზე რადგან ეს გადაწყვეტილება ნიშნავს გრძელვადიან თანამშრომლობას რისი შეცვლაც არ არის სიკეთის მომტანი.

სანამ პროდუქტი მომხმარებლამდე მიაღწევს, გადის რამდენიმე მნიშვნელოვან ეტაპს, როგორცაა: გადაზიდვები, პროდუქციის კონტროლი, შეკვეთების პროცედურა, დასაწყობება, მარკეტინგული არხების შერჩევა. გასათვალისწინებელია გადაწყვეტილებები ფინანსების მართვაზე ეს ყველაფერი აუმჯობესებს მომსახურებას.

სამომხმარებლო საქონლისა სადისტრიბუციო არხები და საწარმოო დისტრიბუციის არხები განსხვავებულია. შუამავლები ცდილობენ ახლო კავშირის დამყარებას მომხმარებელთან. არსებობს რამდენიმე ფაქტორი რაც საწარმოო საქონლის დისტრიბუციაზე გავლენას ახდენს. საწარმოო პროდუქტის დისტრიბუტორები ემსახურებიან ისეთ ადგილებს სადაც დიდი წარმოებებია დიდი ქალაქები და ბევრი მოსახლეობაა. შედარებისთვის საწარმოო ბაზრებს სამომხმარებლო ბაზრებისგან განსხვავებით აქვთ უფრო მცირე არხები. შუამავლები საწარმოო მარკეტინგთან ახლო კავშირში არიან, მწარმოებლები ცდილობენ არხის

წევრებზე დამოკიდებულნი იყვნენ და გაუწიონ სხვადასხვა დახმარებები მათ. მომხმარებელამდე მისაღწევად საწარმოო მარკეტოლოგები იყენებენ შუამავალთა ტიპებს ბროკერებს, დისტრიბუტორებს, აგენტებს. იმისათვის, რომ მოამარაგონ სხვადასხვა საბაზრო სეგმენტები მარკეტოლოგები იყენებენ პირდაპირ, არაპირდაპირ და შერეული არხების კომბინიზაციას. ეს მიდგომა გამოიყენება იმ შემთხვევაშიც, როცა რესურსები საკმარისი არ არის. საკუთარი გაყიდვების ძალას საწარმოები იყენებენ მაშინ როდესაც ხდება დიდი მოცულობის მომხმარებელთა მომარაგება. ხოლო პატარა საწარმოების დასაკმაყოფილებლად ისინი დისტრიბუტორებსაც იყენებენ. გეოგრაფიული ტერიტორიის ასათვისებლად როცა მასშტაბი დიდია საწარმოები იყენებენ აგენტს რომელიც არის საწარმოო წარმომადგენელი.

### **შუამავალთა ტიპები**

კომპანიები შუამავლებს იყენებენ იმისთვის, რომ პროდუქცია მომხმარებელამდე მიიტანონ. მწარმოებლის წარმომადგენლები აკვირდებიან ბაზრის მდგომარეობას და ინფორმაციას აწვდიან როგორც მწარმოებელს, ასევე მომხმარებელს, სწორედ კომპანიის წარმომადგენლები უზრუნველყოფენ მომხმარებლებს პროდუქტით. მათი ანაზღაურება ძირითადად არის საკომისიო გაყიდვებითან ასევე ბონუსები. კომპანიებმა შეიძლება გამოიყენონ აგენტები პროდუქციის რეალიზაციისთვის, ასეთ დროს აგენტების ცოდნა პროდუქციის მიმართ დიდია, დიდია მათი როლი გაყიდვებშიც და ხელფასებიც შესაბამისად მაღალია.

სავაჭრო წარმომადგენლებს ხელფასს უხდიან მწარმოებლები საკუთარი დავალების შესრულებისთანავე მათი ყურადღების ქვეშაა ნედლეული და მათი რაოდენობა აუცილებელია მათი მონაწილეობა მოლაპარაკებებში გაყიდვების წინ, ნედლეულის მასალების კონტროლი, დათვლა სიზუსტე და პროდუქციის



რეალიზაცია. ისინიც მსგავსად აგენტების და ბროკერების, გასამრჯელოს ღებულობენ გაყიდვების დასრულების შემდეგ.

ბროკერები - ბროკერები არიან დაინტერესებული მხარის წარმომადგენლები რომლებიც შესაძლოა იყვნენ როგორც მყიდველები ასევე გამყიდველები, ბროკერები თუ წარმომადგენენ გამყიდველის მხარეს მაშინ ეძებენ მყიდველს და პირიქით თუ მყიდველის მხარეს წარმომადგენენ მაშინ ეძებენ გამყიდველს. მათი ხელფასი არის გარიგების დასრულებიდან მიღებული საკომისიო.

საწარმოო დისტრიბუტორები შუამავლების ტიპებია, რომლებიც ვიწრო გეოგრაფიულ ბაზრებზე არიან დამოკიდებულნი. მათი როლი მნიშვნელოვანია გაყიდვების კუთხით, მათ ძირითად მოვალეობაში შედის პროდუქციის დასაწყობება, გაყიდვები და დისტრიბუცია, გაყიდვებში არსებული კრედიტის შეთავაზება და სტიმულირება, რომ მოახდინონ გაყიდვების გაზრდა. მათ შეუძლიათ ფასდაკლებები შესთავაზონ პოტენციურ მომხმარებლებს. მათი როლი დიდია გაყიდვებში და კომპანიებისთვის მსგავს ტიპებთან ურთიერთობა მომგებიანია. ვისაუბროთ საწარმოო დისტრიბუტორის სახეებზე ძირითადი ხაზის დისტრიბუტორები სხვადასხვა მომხმარებელზე ყიდიან განსხვავებული სახის პროდუქციას. მათ მომსახურეობაში შედის ასევე დაზიანებული პროდუქციის შეცვლა ან შეკეთება, თუ შესაძლებელია შეკეთება. დისტრიბუტორთა შემდეგი ეტაპი არის, დისტრიბუტორები რომლებიც არიან სპეციალიზირებულნი ანუ თუ გაიზარდა მაღაზიათა რიცხვი პროპორციულად იზრდება სპეციალიზირებული დისტრიბუტორთა რიცხვიც. ისინი ერთიდაიმავე სახის პროდუქციას ყიდიან მაგალითად ყავას, ნამცხვარს კომპიუტერს. მესამე სახის კატეგორია პროდუქციას პირდაპირ დილერებზე ყიდის ასევე სხვა საცალო მოვაჭრეებზე და საწარმოო მომხმარებელზე. არსებობს გადამყიდველები რომლებიც პროდუქციას ყიდიან მწარმოებელი კომპანიის მიერ გათვლილი საფასურის ზედა ზღვარის მაღლა, ეს მომხმარებლისთვის საკმაოდ წამგებიანია თუმცა შესაძლოა მომხმარებელს უღირდეს გადამყიდველისგან პროდუქციის შექმნა დროის დაზოგვის კუთხით.

დილერების მოვალეობა არის, მიიღონ მომხმარებლისგან შეკვეთები და მწარმოებელს ჩააბარონ. ისინი სპეციალიზირებულნი არიან დიდ მასშტაბებზე. მათ არ აქვთ პროდუქციასთან უშუალო ფიზიკური შეხება. ინტერნეტ მარკეტოლოგს უწევს ზრუნვა იმაზე თუ სად დაასაწყობოს პროდუქცია, საიდან მიიღოს და სად შეინახოს გაყიდვამდე. საზღვაო გადაზიდვა, ძირითადად გამოიყენება ინტერნეტ შესყიდვების დროს. ამ დროს შუამავალი პროდუქციის მწარმოებელს უგზავნის შეკვეთებს ინტერნეტით მწარმოებელი ითვალისწინებს შეთანხმების საფუძველზე გადაზიდვასთან დაკავშირებულ რისკებს და იღებს პასუხისმგებლობას პროდუქციის უვნებლად ჩაბარებაზე [კოტლერი ფ., ამსტრონგი გ., 2015].

### **დისტრიბუტორთა პასუხისმგებლობები და ფუნქცია მოვალეობები**

შუამავალი ამ შემთხვევაში დისტრიბუტორი ეხმარება პროდუქტს, მომხმარებელთან მიღწევაში თუმცა მწარმოებელს შეუძლია არ გამოიყენოს შუამავალი და პირადად შეხვდეს მომხმარებელს თუმცა შუამავალი პრივილეგიაა გაყიდვების გაზრდისთვის და სასურველია, რომ მწარმოებელმა გამოიყენოს ეს სერვისი. დისტრიბუტორთა ფუნქცია მოვალეობებში შედის შემდეგი ფუნქციები:

- პროდუქციის შესყიდვა მწარმოებლისგან და შემდეგ გასაღება მომხმარებელზე;
- მანამ სანამ პროდუქტი გაიყიდება მომხმარებელს უნდა ქონდეს კრედიტით სარგებლობის უფლება;
- პროდუქციის რეკლამირება, გარკვეული აქციები, მოლაპარაკებები, ფასდაკლების კუთხით შეკვეთების პირნათლად შესრულება. პროდუქციის მიღება და დაცვა ისე როგორც მწარმოებელი;
- პროდუქციისთვის ადგილის გამონახვა დასაწყობება შენახვა და შემდეგ მისი ადგილად მისაწვდომობა პოტენციურ მომხმარებელზე;
- ხარისხის კონტროლი შემოწმება და ტესტირება თუ რამდენად უსაფრთხოა და რამდენად შეესაბამება დაწესებულ სტანდარტებს პროდუქცია;

- ტრანსპორტირება საწყობიდან მომხმარებლამდე;
- მწარმოებლებთან უშუალო კომუნიკაცია საუბრები და განხილვები კონკურენტების შესახებ მათი საბაზრო მოთხოვნების შესახებ ასევე საკუთარი პროდუქციის დეტალური შესწავლა და ინფორმაციის ზუსტი მიწოდება მომხმარებლამდე;

- როგორც გაყიდვამდე ასევე გაყიდვის შემდგომი ინფორმირება მომსახურების მიწოდებაზე.

ძირითადი მიზეზები, თუ რატომ შეიძლება იყიდონ პროდუქცია შუამავლებისგან საწარმოო პროდუქციის მომხმარებლებმა, არის შემდეგი:

- წარმოების პროდუქციის მომხმარებლები ცდილობენ იპოვონ საიმედო მომწოდებლები, რასაც შუამავლებში პოულობენ მათ სურთ პროდუქციის მიწოდება შეთანხმებული დროით მათ არ მოსწონთ დაგვიანება მიწოდებასთან დაკავშირებით. ეს კი პროდუქციის ჩამოტანის ფასის შემცირებაში ეხმარება და არ უწევს წვალება და დროის დახარჯვა მომხმარებელს პროდუქციის ჯერ მოძიებაში, შემდეგ ტრანსპორტირებაში;

- დისტრიბუტორები ეხმარებიან მომხმარებელს გადაწყვეტილებების მიღებაში, მათი რჩევები მათი ინფორმაციის მიწოდება პროდუქციის მახასიათებლების გაცნობა და მიდგომა ეხმარება მომხმარებელს საუკეთესოს შეძენაში;

- შუამავლებს შეუძლიათ დიდი რაოდენობის მოთხოვნილებები დააკმაყოფიონ რადგან მათ გააჩნიათ დიდი რაოდენობის პროდუქცია შენახული და დასაწყობებული;

- ასევე შუამავალს შეუძლია პროდუქციის გაყიდვის შემდეგ მომხმარებელს შესთავაზოს კრედიტი.

მწარმოებელს და შუამავალს შორის უნდა იყოს მჭიდრო ურთიერთობა, მათში უნდა იყოს ხანგრძლივი პარტნიორობის და თანამშრომლობის სურვილი, თუმცა შესაძლებელია მათშიც იყოს კონფლიქტები, თუმცა ორივე მხარე დაინტერესებული

უნდა იყოს ამ პრობლემების ცივილურად მოგვარების. თავის მხრივ მწარმოებელმა შუამავალს უნდა მისცეს განვითარების შესაძლებლობა და ეკონომიკური წინსვლის და პროგრესულობის საშუალება. შუამავლის მიმართ მწარმოებლის დახმარების ფორმები შესაძლებელია იყოს შემდეგი:

- დაასტიმულიროს მწარმოებელმა შუამავალი და მისცეს ფინანსური დახმარებები, რაც გამოიწვევს შუამავლის წახალისებას და გაყიდვების რაოდენობის გაზრდას;

- საჭიროების შემთხვევაში შუამავალმა და მწარმოებელმა ერთიანი ძალებით იმოქმედონ ბაზარზე რაც დაეხმარება სუსტ რგოლს დაბრკოლების წარმატებით გადალახვაში;

- აუცილებელია მწარმოებელმა ჩაატაროს სხვადასხვა სახის ტრენინგები რაც გააუმჯობესებს შუამავალთა ეფექტურობას და მათ წინსვლას.

თავის მხრივ შუამავალი პირნათლად უნდა ასრულებდეს თავის დაკისრებულ უფლება მოვალეობებს რადგან მწარმოებელ კომპანიას მისცეს საშუალება შუამავალისთვის დახმარების, სტიმულირების, და განვითარების. ეს ყველაფერი ორივე მხარეს დაეხმარება ურთიერთობის გამარტივებაში. შუამავალი უნდა იყოს მონდომებული, უნდა ფლობდეს ინფორმაციას პროდუქციაზე, უნდა ახდენდეს ბაზარზე დაკვირვებას, შესწავლილი უნდა ჰქონდეს დეტალურად პროდუქციის მახასიათებლები, ძლიერი მხარე და ნაკლოვანებები. ურთიერთგაგებაზე დამყარებული ეს ურთიერთობა ნიშნავს როგორც მწარმოებელი კომპანიის წარმატებას, ასევე შუამავალი კომპანიის წარმატებას და თავის მხრივ ეს ყველაფერი გამოიწვევს მომხმარებლის კმაყოფილებას და სურვილების დაკმაყოფილებას რაც კომპანიის წარმეტების აუცილებელი წინაპირობაა [თოდუა ნ., მღებრიშვილი ბ., 2009].



სქემა 1: მარკეტინგული არხების ფუნქციები<sup>1</sup>

**§ 1.2. სადისტრიბუციო პროცესის დაგეგმვის არსი და მნიშვნელობა**

სადისტრიბუციო პროცესი მსოფლიო ეკონომიკის და გაყიდვების ერთ-ერთი მამოძრავებელი ძალაა. ძლიერი სადისტრიბუციო კომპანიები ნიშნავს ძლიერ მომსახურეობის სფეროს, ხოლო ძლიერი მომსახურეობის სფერო ნიშნავს ბევრ კმაყოფილ მომხმარებელს და ძლიერ ეკონომიკას. ამ სასიცოცხლო ციკლის მუშაობისთვის საჭიროა თავდაუზოგავი შრომა წარმატებისთვის და მომხმარებელზე ორიენტირებული კომპანიების სიმრავლე ბაზარზე.

სადისტრიბუციო პროცესის დაგეგმვის და სრულყოფის მიზნით კომპანიებმა უნდა შეიმუშაონ გეგმა და არ გადაუხვიონ ამ გეგმას. კომპანიებმა ყურადღება უნდა მიაქციონ სწორი ლოგისტიკის პროცესს, რადგან არასწორი ლოგისტიკა არასწორ გზაზე დააყენებს კომპანიას რამაც შესაძლებელია ყველაზე ცუდ შემთხვევაში გაკოტრებაც გამოიწვიოს, ამიტომ საჭიროა ყველა დეტალის გათვალისწინება და დაგეგმვა რადგან მოხდეს სწორი სადისტრიბუციო პროცესის შემუშავება. კომპანიებმა უნდა შეისწავლონ ბაზარი, კონკურენტები, პოტენციური

<sup>1</sup> [თოდუა ნ., მღებრიშვილი ბ., 2009].

მომხმარებლები, პროდუქციის ფასი, მომხმარებლის სურვილები, მოთხოვნი-  
ლები, საჭიროებები და შეეცადონ მათ მაქსიმალურ დაკმაყოფილებას.  
აუცილებელია მოხდეს ხარჯების სრული გაწერა, დადგენა და ამ ყველაფრის  
კონტროლი. აუცილებელია სადისტრიბუციო კომპანიების მიერ მიწოდებული  
პროდუქცია საბოლოო მომხმარებელზე, იყოს ეფექტური, მცირე ვადებით. რა ხდება  
სადისტრიბუციო პროცესის დროს, კომპანია ხალხს ეხმარება, რომ სასურველი  
მოთხოვნები დაიკმაყოფილონ. მიიღონ სასურველი პროდუქცია მინიმალურ  
ვადებში, შესაძლებელია ეს პროდუქცია ქვეყნის გარეთაც იყოს თუმცა კომპანიებმა  
მოახდინონ ამ პროდუქციის ჩამოტანა და ის კონკრეტული საქონელი რაც  
მომხმარებელმა შეიძინა, მოკლე პერიოდში მომხმარებლის თაროზე იდოს. ეს არის  
გამართული სისტემა რადგან მომხმარებელი ფულს იხდის მომსახურებაში,  
სადისტრიბუციო კომპანიებს კი სჭირდებათ რაც შეიძლება მეტი კმაყოფილი  
მომხმარებელი და ხანგრძლივი ურთიერთობა რადგან კმაყოფილი მომხმარებელი  
პირდაპირპროპორციულია გაყიდვების გაზრდასთან. სადისტრიბუციო პროცესის  
არსი მდგომარეობს იმაში, რომ გამარტივდეს მყიდველსა და გამყიდველს შორის  
ურთიერთობა, გამარტივდეს სისტემა და მოხდეს გაყიდვების ორგანიზება, ამ  
ყველაფრით მოგებული ორივე მხარე რჩება, რადგან ერთის მხრივ მყიდველს  
უმცირდება დანახარჯები შესყიდვისას, ხოლო კომპანიას რომელიც ეწევა  
დისტრიბუციას, ამ კომპანიას ეზრდება გაყიდვები, თავის მხრივ მოგებული რჩება  
მწარმოებელი კომპანიაც და ამ ყველაფრის გათვალისწინებით, სამივე მხარე  
მომგებიანი რჩება. სადისტრიბუციო პროცესმა შეცვალა მსოფლიო, გაამარტივა  
ვაჭრობა და მოთხოვნა-მიწოდების კუთხით გაამარტივა გაყიდვები. დისტრიბუცია  
აკმაყოფილებს უამრავ მომხმარებელს როგორც ფიზიკურ ასევე იურიდიულ პირებს.  
ამ საუკუნეში, ძალიან დიდი როლი აქვს დროის დაზოგვას, ხალხი ფინანსებს არ  
ზოგავს იმისათვის, რომ დროის ეკონომია მოახდინონ ამისათვის, კარგი საშუალებაა  
დისტრიბუცია, რომელიც საკმაოდ მობილური პროცესია. დისტრიბუცია  
პროდუქტს მწარმოებლიდან მომხმარებლამდე მიწოდებაში ეხმარება, რაც

მომხმარებელს დროის და ენერჯის დაზოგვაში ეხმარება, ეს პროცესი ხელს უწყობს გაყიდვების მაქსიმიზაციას, შემოსავლების გაზრდას და მომხმარებელთა კეთილგანწყობის შექმნას. აუცილებელია სადისტრიბუციო კომპანიებმა მნიშვნელოვანი ფინანსური რესურსი ჩადონ საკუთარ მანქანა-დანადგარებში იმ მომსახურებაში რაც ეხმარება კომპანიებს სადისტრიბუციო პროცესის შეუფერხებლად შესრულებაში. თუ კომპანიებმა ფული დაზოგეს, თუნდაც მანქანა-დანადგარებში, ეს გამოიწვევს მიწოდების სერვისის ხარვეზს, რაც აისახება უკმაყოფილო მომხმარებლებში, ეს ყველაფერი კი გამოიწვევს როგორც შემოსავლების შემცირებას ასევე მომხმარებელთა დაკარგვის წინა პირობაც ხდება. განვიხილოთ როგორც თეორიული ასევე პრაქტიკული საკითხები, ეს ყველაფერი კი დაგვეხმარება სწორად გავიგოთ სადისტრიბუციო პროცესის დაგეგმვის და სრულყოფის არსი კომპანიების მარკეტინგულ საქმიანობაში.

არსებობს ტრადიციული და ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემები, რომელსაც პროდუქციის განაწილების თავისებური მეთოდები გააჩნიათ. ვერტიკალური მარკეტინგის დროს, იმისათვის, რომ სისტემამ კარგად იფუნქციონიროს, საჭიროა თითოეულ წევრს კონკრეტული ადგილი მიენიჭოს ვერტიკალური მარკეტინგის დროს საცალო და ბითუმად მოვაჭრეები საერთო სისტემით მოქმედებენ. არხის წევრებზე კონტროლის უფლებას არხის ერთი წევრი ფლობს და მათთან ხელშეკრულების დადებით ფლობს კონფლიქტების მართვის შესაძლებლობას. არხის წევრებზე გავლენის მოპოვება შეუძლია როგორც ბითუმად მოვაჭრეს, ასევე საცალოდ მოვაჭრეს და მწარმოებელს. ტრადიციული მარკეტინგი შედგება როგორც ერთი, ასევე რამოდენიმე დამოუკიდებელი მწარმოებლისგან საცალო ან საბითუმო მოვაჭრისგან, ამათგან თითოეული მაქსიმალურად ცდილობს საკუთარი მოგება გაზარდოს, არხის თითოეული წევრი ერთმანეთის თანაბარ უფლებებს ფლობს რაც ამარტივებს ფუნქციების განაწილებას და პრობლემების მოგვარებას [თოდუა ნ., მღებრიშვილი ბ., 2009].



სქემა 2: ტრადიციული და ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემა<sup>2</sup>

კორპორაციული, ადმინისტრირების და ხელშეკრულებითი ტიპები არსებობს ვერტიკალური მარკეტინგის. კორპორაციული ვერტიკალური მარკეტინგის სისტემა ერთიანდება ერთი მმართველი ორგანიზაციის ქვეშ და დისტრიბუციის და წარმოების თანმიმდევრულ ეტაპებს წარმოადგენს. ამ დროს ხდება კონფლიქტების მართვა. ხელშეკრულებითი ვერტიკალური მარკეტინგული სისტემა შედგება დამოუკიდებელი ფირმებისგან რომლებიც დისტრიბუციისა და წარმოების სხვადასხვა დონეზე არსებობენ. ისინი ერთიანდებიან კონტრაქტების მეშვეობით, რაც საშუალებას იძლევა მიიღოს მეტი ეკონომია ვიდრე მიიღებდნენ ცალკ-ცალკე. ასევე ხელშეკრულებით ხდება კონფლიქტების დარეგულირება და შეთანხმების მიღწევა. ფრანჩაიზული ორგანიზაცია წარმოება დისტრიბუციის პროცესის რამოდენიმე ეტაპს აერთიანებს, ფრანჩაიზერი ეს ხელშეკრულებით ყველაზე მისაღები ტიპია. ადმინისტრირებადი ენს-ში ერთი ან რამდენიმე დომინანტი წევრის ძალაუფლებით და სიდიდით ხორციელდება, ანუ საუკეთესო მეწარმეს

<sup>2</sup> [თოდუა ნ., მღებრიშვილი ბ., 2009].



შეუძლია არხის სხვა წევრებთან მიმართებაში მოიპოვოს ძლიერი პოზიცია. ანუ ძლიერ მმართველს შეუძლიათ უხემძღვანელოს გადამყიდველებს იმ კუთხით, რომ მოახდინონ გაყიდვების სტიმულირება საფასო პოლიტიკა და სხვა. ჰორიზონტალური მარკეტინგული სისტემის დროს ხდება ორი ან რამდენიმე კომპანიის გაერთიანება, რომლებიც ერთ დონეზე იმყოფებიან რათა მოიპოვონ ახალი მარკეტინგული შესაძლებლობები. კომპანიებს შეუძლიათ გააერთიანონ როგორც მარკეტინგული რესურსები ასევე ფინანსური რესურსები, ეს შედარებით მომგებიანი იქნება. კომპანიებს სურვილის შემთხვევაში შეუძლიათ დროებითი გაერთიანება ისეთ კომპანიებთან, რომლებიც შესაძლოა სულაც კონკურენტები იყვნენ ერთმანეთის. დღეისათვის მრავალმა კომპანიამ დანერგა მრავალარხიანი სადისტრიბუციო სისტემა, რასაც ასევე უწოდებენ ჰიბრიდულ მარკეტინგულ არხებსაც. ამ დროს მწარმოებელი იყენებს როგორც პირდაპირ გაყიდვებს ანუ მომხმარებელზე საკუთარი რესურსებით ყიდის პროდუქციას ასევე შუამავლების მეშვეობით მიაქვს პროდუქცია მომხმარებელამდე. დღეის მდგომარეობით როგორც დიდი ასევე პატარა კომპანიები მრავალი არხის მეშვეობით ახორციელებენ დისტრიბუციას. მრავალარხიანი სადისტრიბუციო სისტემა მსხვილ ბაზრებს ბევრ უპირატესობას სთავაზობს, ახალი არხის მეშვეობით კომპანიას შეუძლია უფრო მეტი სეგმენტის დაკმაყოფილება და ბაზრის მეტი წილის დაფარვა. თუმცა შედარებით რთულია, ამ არხების გაკონტროლება. ეს ყველაფერი იწვევს მომხმარებელთა უფრო დიდი ნაწილის მოზიდვას კონკურენტის მატებას და, თავის მხრივ, კონფლიქტების რისკიც იმატებს [თოდუა ნ., მღებრიშვილი ბ., 2009: 399-405].

ისმის კითხვა: როგორ გაყიდონ დისტრიბუტორებმა? რას ვგულისხმობთ დისტრიბუტორების მიერ გაყიდვაში? დისტრიბუტორების მიერ გაყიდვა სინამდვილეში ნიშნავს შეთანხმებას მწარმოებელსა და დისტრიბუტორს შორის, რომ მან დაიწყოს პროდუქციის მიწოდება ბაზარზე და მისცეს წვდომა სავაჭრო ჯაჭვის ბოლო რგოლს ან შუამავალს მოემსახუროს საბოლოო მყიდველების ბაზარს

და დააკმაყოფილოს მათი მოთხოვნები. ეს პროცესია, რომელიც უკეთესია ჩავთვალოთ გაყიდვა ვინმეს მეშვეობით და არა გაყიდვა ვინმეზე. სინამდვილეში მწარმოებელს უფრო მეტი სჭირდება. მას სურს, რომ დისტრიბუტორი კონცენტრირდეს მის პროდუქციაზე და აქტიურად აამაღლოს მისი გაყიდვები სწავლების დახმარებით, პროდუქციის მართვით, მარკეტინგის, რეკლამისა და კონკურენტული გაყიდვის ნებისმიერ კომბინაციაში. ამის გარდა, მწარმოებელმა შეიძლება მოინდომოს, რომ დისტრიბუტორმა საკუთარ თავზე აიღოს საქმიანობის ნაწილი რამაც შესაძლოა გაზარდოს გაყიდვები. ასევე მწარმოებელს სურს ურთიერთობის განვითარება დისტრიბუტორთან, რომ აამაღლოს გაყიდვები, ეს ყველაფერი უფრო პერსონალურ მენეჯმენტს ეხება და არა გაყიდვებს. არსებობს სასარგებლო ტერმინი, სიტყვა „გაყიდვა“ - ეს არის კარგი ტერმინი, რომლის არჩევაც ღირს, რომ დაარწმუნონ დისტრიბუტორი პროდუქციის ან შემოთავაზებების უპირატესობაში მისი ბიზნესისთვის. და ეს მოითხოვს კომერციული ურთიერთობების ყველა ასპექტის ფართო ანალიზს, რომელიც თქვენ გინდათ დაამყაროთ როგორც მწარმოებელი - დისტრიბუტორის პარტნიორი.

თავის მხრივ მწარმოებელი და მისი პროდუქცია დისტრიბუტორისთვის დიდ ინტერესს არ წარმოადგენს, რადგან დისტრიბუტორი მწარმოებელში და მის პროდუქციაში ხედავს იმ საშუალებებს, თუ როგორ მიაღწიოს თავის სტრატეგიულ ან კომერციულ მიზნებს, რაც განაპირობებს მოგებას დისტრიბუტორი კომპანიისთვის. დისტრიბუტორ კომპანიებს აინტერესებთ პროდუქციის შესამჩნევი ატრიბუტები, რასაც ხედავს საბოლოო მყიდველი. ასევე მწარმოებელი კომპანია ცდილობს დაარწმუნოს სადისტრიბუციო კომპანიები საკუთარი პროდუქციის უპირატესობაში. დაარწმუნოს კომპანიები, რომ ხალხში საკუთარი პროდუქცია უფრო მოთხოვნადია და უფრო პოპულარობით სარგებლობს ვიდრე სხვა კონკურენტი მწარმოებლების პროდუქცია. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ დისტრიბუტორს ექნება მოთხოვნა მწარმოებელზე და მის პროდუქციაზე თუ ამ პროდუქტის მიმართ მომხმარებელს ექნება მაღალი მოთხოვნა რომელიც იყიდება

შუამავლების მიერ, რომელთანაც მუშაობს დისტრიბუტორი. შესაძლებელია პროდუქცია მაღალი პოპულარობით არ სარგებლობდეს ხალხში, თუმცა შეიძლება მწარმოებელმა კომპანიამ მოახერხოს დისტრიბუტორი კომპანიების დარწმუნება მაშინ შეიძლება მწარმოებელი გახდეს უმთავრესი მიმწოდებელი დისტრიბუტორებისთვის. აუცილებელია მწარმოებელმა კომპანიამ დაარწმუნოს დისტრიბუტორები, რომ მათთან პარტნიორობით დისტრიბუტორი იშოვის მეტ ფულს. ასე შეიძლება მოხდეს, თუ თქვენ მზად ხართ დახარჯოთ მეტი საშუალება მყიდველების ინტერესის სტიმულირებაზე და თქვენი ბრენდის უპირატესობაზე, რომ უზრუნველყოთ დიდი მოგება, ან მზად ხართ, მისცეთ ნება დისტრიბუტორს, რომ მიიღოს მთლიანი დიდი მოგება, ან, შეიძლება დააფინანსოთ პერსონალური გაყიდვების მენეჯერი მის გუნდში. შესაძლებელია, თქვენ მისცეთ დისტრიბუტორს კონსიგნაციური მარაგი ან სარფიანი საკრედიტო პირობები, რომ მას არ დასჭირდეს ინვესტირება დამატებით კაპიტალში თქვენი პროდუქციისთვის, ან დადებთ ექსკლუზიურ შეთანხმებას დისტრიბუციაზე, რომ მას არ დასჭირდეს კონკურენცია სხვა დისტრიბუტორებთან. შესაძლებელია, თქვენ გადიხართ ბაზარზე მხოლოდ ვაჭრობიდან და თქვენ არ გაქვთ პირდაპირი გაყიდვების საკუთარი დეპარტამენტი, რომელიც კონკურირებს იმავე სფეროში და ქმნის კონფლიქტს გაყიდვების არხში. შესაძლებელია თქვენ სერიოზულად განეწყობით ამ მოდელის მიმართ, რათა დისტრიბუტორი იყოს დარწმუნებული, რომ ნებისმიერი ინვესტიცია და თქვენთან მუშაობა იქნება დაცული. ნებისმიერი ამ ფაქტორებისგან შეიძლება გახდეს გადამწყვეტი იმისათვის, რომ დაარწმუნოთ დისტრიბუტორი, აიღოს თქვენი პროდუქცია და გაუწიოს რეკლამა თქვენს ბრენდს. და რადგან ყველაფერი არ ხვდება მიმწოდებელს უფასოდ და საჭიროებს გარკვეულ დანახარჯებს, თქვენ უნდა მიაღწიოთ იმას, რომ დისტრიბუტორმა დააფასოს თითოეული ცენტი თქვენ მიერ ინვესტირებული, მასთან სავაჭრო ურთიერთობებში. სწორედ ამაშია გაყიდვების მენეჯერის როლი. გახსოვდეთ რო თქვენ ყიდით კომერციულ ურთიერთობებს,

თქვენ ყიდით თქვენ ღირებულებებს დისტრიბუტორისათვის და არა თქვენ პროდუქციას.

### **გაყიდვის პროცესი**

კარგი გაყიდვების მენეჯერები ურთიერთობას იწყებენ მომხმარებლიდან. ისინი ხარჯავენ დროს და ძალას რომ გაიგონ რა სჭირდებათ მომხმარებლებს. როგორია მათი საქმიანობა, რა არის მათთვის ყველაზე რთული? რა არის მათთვის სენსიტიური? რა საფრთხეები დგას მათ წინაშე, რა სისუსტეები აქვთ მათ? ეს შეკითხვები სრულიად ლოგიკურია, როდესაც თქვენ გინდათ დაიპყროთ ან ააწყოთ საქმიანი ურთიერთობა დისტრიბუტორთან. ისინი წარმოადგენენ თქვენი გაყიდვების პროცესის პირველ ეტაპს.

აუცილებელია გაიგოთ და გაანალიზოთ თქვენი სავარაუდო მოკავშირე დისტრიბუტორის სტრატეგია. თქვენ უნდა განიხილოთ თქვენი ურთიერთობები ამ კონტექსტში, გაუკეთოთ დემონსტრირება თუ როგორ დაეხმარებით თქვენ მას, რომ მიაღწიოს საკუთარ მიზანს გაზარდოს გაყიდვები და მიიღოს მაღალი მოგება. ჩვენ ვიცით მრავალი მწარმოებელი კომპანიები, რომლებსაც არ შესწევდათ უნარი გაეგოთ ეს მარტივი პრინციპი, და ტყუილად ხარჯავენ დროს:

1. მწარმოებლები სთავაზობდნენ დისტრიბუტორებს გაეფართოვებინათ ასორტიმენტი იმ მომენტში როდესაც დისტრიბუტორები აცხადებდნენ თავიანთი სურვილის შესახებ, რომ მოეხდინათ ასორტიმენტის რაციონალიზაცია და მომხმარებლისთვის შეეთავაზებინათ მხოლოდ საუკეთესო პროდუქცია;

2. სხვა მწარმოებლები საუბრობენ მხოლოდ გაყიდვების მოცულობაზე (თავიანთი პროდუქციის დაბალი მოგებით), როდესაც დისტრიბუტორი გაჭირვებით ცდილობს ამოვიდეს ისე, რომ არ წააგოს;

3. მწარმოებლებს ავიწყდებათ ახსენონ თავიანთი საუკეთესო და ძვირად ღირებული პროდუქციის პოტენციურად მაღალ მომგებიანობა;

4. მწარმოებლები მხოლოდ გაკვრით ახსენებენ, რომ მზადდება მძლავრი მარკეტინგული კამპანია, რომელიც ორიენტირებულია საბოლოო მომხმარებელზე;

5. დისტრიბუტორები რომლებსაც აქვთ შეზღუდული კაპიტალი, მისწრაფვიან ზრდისკენ და ვერ ხვდებიან, რომ მწარმოებელი სთავაზობს მათ გაფართოებულ საკრედიტო პირობებს როგორც შეთანხმების პირობების სტანდარტულ ნაწილს;

6. მწარმოებლები დებენ დისტრიბუტორებისათვის შეთანხმების მეგობრულ პირობებს, მაგალითად, ფასების დაცვა (ეს პუნქტი იცავს დისტრიბუტორს იმ შემთხვევაში თუ მწარმოებელი ამცირებს ფასებს თავის პრაის ლისტში) სწრაფად ცვალებად დარგებში.

დისტრიბუტორების უმეტესობა ავრცელებენ და აზიარებს თავიანთ მიზნებს და მათი მიღწევის სტრატეგიას. მწარმოებელის მიერ ჭკვიანურად დასმული შეკითხვები საშუალებას გაძლევთ გაიგოთ რა დარგებში განიცდის დისტრიბუტორი სისუსტეს ან ზეწოლას. რომელი კლიენტები გადადიან სხვა დისტრიბუტორებთან, რომელი კატეგორიები იზრდება ნელა, რომლის განვითარებაა საჭირო, ან არ მოაქვთ მოსალოდნელი მოგება, რომელ ბაზარზე გეგმავს დისტრიბუტორი შეტევის მიტანას ან შესწავლას უახლოეს მომავალში. გარდა ამისა, თქვენ შეგიძლიათ გაიგოთ, დღევანდელი მწარმოებლებისგან ვინ აფუჭებს ურთიერთობას დისტრიბუტორებთან, აწყობს არხების კონფლიქტებს ( მაგალითად, ყიდის პირდაპირ) ან ამატებს სხვა დისტრიბუტორებს იმავე ტერიტორიაზე და სხვა მეთოდები.

ამ ცოდნის გათვალისწინებით კომპანიამ იცის როგორ წარადგინოს საკუთარი პოზიცია და შექმნას საკუთარი სანდო კავშირები იმისათვის, რომ დამკვიდრდნენ ბაზარზე. ნებისმიერი მიზანი წარმატების მისაღწევად, წარმოადგენს კომპანიისთვის პოტენციურ საშუალებას, რომ წარმატებით მართონ ბიზნესი. საინტერესოა მწარმოებელი კომპანიის პოლიტიკა, თუ რა ინვესტირებას ახდენს პროდუქციის წარმატებისთვის, როგორ ქმნიან პროდუქციის ღირებულებას დისტრიბუტორისთვის. რამდენად ხსნის მწარმოებელი კომპანია საბაზრო სივრცეებს, რამდენად გამოიმუშავებს ახალი ტიპის არხებს, რამდენად ქმნიან ახალ შესაძლებლობებს ხარისხიანი მომსახურების გასაწევად? კომპანია ქმნის თუ არა დამატებით

საბაზრო მიზიდულობას, რომელიც გაზრდის გაყიდვების მოცულობას და გაზრდის შემოსავალს. ყურადღება მისაქცევია კომპანია სთავაზობს თუ არა დისტრიბუტორს კონკურენტ კომპანიებთან შედარებით მიმზიდველ სტრატეგიას, რაც გამოიხატება ნაკლებ დისტრიბუტორებში. ყველა ამ კითხვის პასუხი ყურადღებით უნდა მოისმინოს დისტრიბუტორმა კომპანიამ, დაწვრილებით უნდა გაეცნოს ამ ყველაფერს და ამის მიხედვით მიიღოს გადაწყვეტილება კომპანიამ, თუ რომელ მწარმოებელ კომპანიასთან ღირს თანამშრომლობა, რომელი მწარმოებელი კომპანიის პოლიტიკა და პირობები არის მისაღები და რომელია სადისტრიბუციო კომპანიისთვის მისაღები. წარმატებული თანამშრომლობისთვის საჭიროა დაემთხვეს მწარმოებელი და სადისტრიბუციო კომპანიის მიზნები ხედვები და ერთმანეთის პოლიტიკა.

აუცილებელია გაიგოთ და გაანალიზოთ თქვენი სავარაუდო მოკავშირე დისტრიბუტორის სტრატეგია. თქვენ უნდა განიხილოთ თქვენი ურთიერთობები ამ კონტექსტში, გაუკეთოთ დემონსტრირება თუ როგორ დაეხმარებით თქვენ მას, რომ მიაღწიოს საკუთარ მიზანს გაზარდოს გაყიდვები და მიიღოს მაღალი მოგება.

როდესაც Uniroyal-ის საბურავების მიწოდებით იტალიაში იყო დაკავებული ქსელი 22 რეგიონალური დისტრიბუტორებისგან. Uniroyal იყო მაღალხარისხიანი ბრენდი, რომელიც უწევდა კონკურენციას Pirelli-ის და Michelin-ის, და ნაკლებად ცნობილი ბრენდები მუშაობდნენ საშუალო და დაბალი ფასების სეგმენტში. რადგან ყველა დისტრიბუტორი მიაწოდებდა რამოდენიმე ბრენდს, მათ სჭირდებოდათ ცნობილი ბრენდები, რომ შეევსოთ წინადადება ორ ქვედა სეგმენტში. Uniroyal-ის მენეჯერებმა დაინახეს შესაძლებლობა შეეცვალათ დისტრიბუტორების დისპროპორციის წილი დროისა, ენერჯის და რესურსების. მათ დაიწყეს იაფიანი უსახელო ბრენდის მიწოდება, რომელსაც მისცეს Uniroyal-ის ლოგო დისტრიბუტორებისათვის მისაყიდად, და ამგვარად მოწვიტეს კონკურენტები, რომლებიც თავისას იღებდნენ დბაი ფასების და დიდი მოცულობის ხარჯზე. თუმცა მოგება ამ პროდუქციისგან იყო ბევრად დაბალი ვიდრე შეიძლება მოლოდინი

გქონოდა ბრენდ Uniroyal-გან, კომპანიამ მიიღო დიდი წილი და მოგება დისტრიბუტორებისგან, გააძიერა თავის პოზიციები და დაიცვა პროდუქცია დიდი მოგებით [Дент Д., 2011: Гл. 11].

### **პერსონალური მენეჯმენტი**

დისტრიბუტორების უმეტესობას იმედი აქვს ხანგრძლივი თანამშრომლობის მწარმოებელ კომპანიასთან. მათ ესმით, რომ საკვანძო მწარმოებლის შეცვლა ძვირი დაუჯდებათ, და უარს იტყვიან მწარმოებელზე მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ყველაფერი წავა ცუდად როგორც კომერციული მხრიდან ასევე ურთიერთობების მხრივ. ამავდროულად არის უდიდესი განსხვავება საკვანძო სტრატეგიულ პარტნიორს შორის, რომელიც იყენებს ყველა დისტრიბუტორის საშუალებას ბაზარზე წვდომისთვის და მეორეხარისხოვან მიმწოდებელს, რომელის პროდუქტების კატეგორიის მენეჯერის ყურადღებასაც ვერ იქცევს. ზოგიერთ მიმწოდებელს შეუძლია მიიქციოს დისტრიბუტორის ყურადღება უბრალოდ თავისი საბაზრო წილით, მაგრამ აქტიური პერსონალური მენეჯმენტის გარეშე. ყველაზე მნიშვნელოვან სტრატეგიული თვალსაზრისით მიმწოდებელს შეუძლია ტყუილად დახარჯოს ურთიერთობების პოტენციალი, იმ დროს როდესაც უფრო მცირე მიმწოდებლებს შეუძლიათ მნიშვნელოვნად გამოირჩნენ პერსონალური მენეჯმენტის ხარისხით. უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი არის, ურთიერთობების კომერციული დინამიკა, რომლებიც დაფუძნებულია დისტრიბუტორის საკვანძო მაჩვენებლების გაგებაზე და მკვებავ ინფორმაციებზე იმის შესახებ თუ როგორ იცვლება ეს ინფორმაციები ყოველდღიურად.

დისტრიბუტორთან ურთიერთობა - ეს დავალება არის პროდუქციების ხაზების მართვა. ზოგიერთი პროდუქცია ან პროდუქციის ხაზი, უზრუნველყოფს მოცულობას, სხვები - ზრდას, სხვებიც კი - დიდ მოგებას. ყველაზე მთავარია, რომ მათ ჰქონდეთ დადებითი გავლენა ამ მაჩვენებლებზე. თუ პროდუქცია ბევრ კომპანიას შემოაქვს და ამ პროდუქციას ბაზრის დიდი წილი უკავია, ვერასდროს მივიღებთ დიდ წმინდა მოგებას. ხშირად სხვა კომპანიები გამოიყენებენ მათ

თავიანთი კონკურენტ-უნარიანობის საჩვენებლად. მაგრამ ეს პროდუქცია იზიდავს ტრაფიკს, და დისტრიბუტორთან ერთად, საჭიროა შეიმუშაოთ სტრატეგია როგორ გაზარდოთ ჯვარედინა გაყიდვები, რომლებსაც მოექვთ დიდი მოგება.

კომპანიებისთვის არის რამდენიმე დაუწერელი წესი კარგი სტარტისთვის.

თუ კომპანია იკავებს ბაზრის უდიდეს წილს<sup>3</sup>, კარგია შემდეგი საქმიანი წინადადების ელემენტები:

კონცენტრირება წმინდა მოგებაზე, რომელსაც დიდი გაყიდვების რაოდენობით მოიტანს ბაზრის ლიდერი, შედარებით დაბალი წმინდა მოგების ნორმის გათვალისწინებითაც კი. გარანტირებულ მოგებას შეუძლია დაფაროს დისტრიბუტორის ხარჯების მნიშვნელოვანი წილი. თუმცა შესაძლებელია ამ არგუმენტმა დიდი შთაბეჭდილება ვერ მოახდინოს პროდუქციის მენეჯერზე. როგორც ბაზრის წამყვან მიმწოდებელს, კომპანიას უნდა გქონდეს კავშირები უფრო მაღალი თანამდებობის მენეჯერებთანაც, რომლებიც აღიარებენ ამას დამაჯერებელ არგუმენტად.

ყურადღება გადასატანია წმინდა მოგებიდან გაყიდვების სიხშირის დამოკიდებულებაზე ბრუნვასთან. რადგან კომპანიის ბრენდი - არის ცნობილი და მსხვილი, ხარჯები კომპანიის პროდუქციის გაყიდვაზე უფრო ნაკლებია, ვიდრე ნაკლებად ცნობილი ბრენდებისათვის. გაყიდვებში მონაწილეები მიიღებენ სარგებელს კომპანიის მარკეტინგული მოქმედებებისაგან, რომელიც მიმართულია საბოლოო მყიდველზე. ასევე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ცნობილი ბრენდების დიდი მოცულობის პროდუქციას აქვს ნაკლები დანახარჯი ლოჯისტიკაზე. გარდა ამისა, ასეთ პროდუქტებს რეკლამაციის ნაკლები პროცენტი აქვთ, აქედან გამომდინარე, ნაკლები ხარჯი აქვთ ძვირადღირებულ ლოჯისტიკაზე, პროდუქციის უკან დაბრუნებაზე. იგივე საქმიანი არგუმენტი ვრცელდება გაყიდვისწინა და გაყიდვის შემდგომ ტექნიკურ მხარდაჭერაზე: გასაღების არხები თითქმის არ საჭიროებენ პროდუქციის მხარდაჭერას, რომლებიც მათთვის კარგად ნაცნობია. ხარჯები ახალ

---

<sup>3</sup> აქ ტერმინი „ბაზრის უდიდესი წილი“ შეიძლება იყოს გამოყენებული ან მიმწოდებლის მიმართ, ან ცალკეული პროდუქციის, ან პროდუქციის ხაზის მიმართ.



პროდუქციაზე იქნება ამოღებული დიდი მოცულობით, ამცირებს ხარჯს ერთი ერთეულის პროდუქციის გაყიდვაზე, იმ ზომამდე, რომლის უგულველყოფაც კი შეიძლება.

ეს სამი ელემენტი შეადგენს ძირითად ნაწილს მოლაპარაკებებში დისტრიბუტორის მიმართ, ამიტომ მოლაპარაკებების დაწყებამდე კომპანიამ უნდა ჩაატაროს საფუძვლიანი მომზადება, გააანალიზოს, თუ მისი პროდუქცია როგორ ზემოქმედებს არა მხოლოდ იმ მაჩვენებლებზე, რომლებსაც იყენებს დისტრიბუტორი ახლა, არამედ, რომლებიც კომპანიას უნდა, რომ მან (დისტრიბუტორმა) მიიღოს.

თუ კომპანია არის მცირე მიმწოდებელი ან სულაც ახალი ამ კატეგორიაში, კარგია შემდეგი საქმიანი წინადადების ელემენტები:

მცირე მეწარმეებს ხშირად უჭირთ, რომ მიიქციონ სადისტრიბუციო კომპანიის ტოპ მენეჯერების ყურადღება, ამიტომ მათ უწევთ მუშაობა პროდუქციის კატეგორიის მენეჯერებთან და აჩვენონ რამდენად კარგად შეუძლიათ მიაღწიონ მაჩვენებლებს, რომლებიც მნიშვნელოვანია მათ დონეზე.

კომპანიამ კონცენტრირება უნდა მოახდინოს წმინდა მოგების ნორმაზე. თუ კომპანია არის მცირე მიმწოდებელი, მაშინ მისი პროდუქცია, ალბათ არ არის ძალიან ფართოდ წარმოდგენილი ბაზარზე, და მას სჭირდება, რომ მოიზიდოს ერთი ან რამდენიმე დისტრიბუტორი, რომლებსაც შეეძლება შექმნან ბაზარი კომპანიის პროდუქციისათვის. დისტრიბუტორების მენეჯერების დავალება იქნება, მიაღწიონ წმინდა მოგების ნორმის მაჩვენებლებს. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საშუალება ამ დავალებების გადასაჭრელად მდგომარეობს იმაში, რომ გაზარდონ იმ პროდუქციის გაყიდვის წილი, რომელსაც აქვს დიდი მოგება. ზოგი დისტრიბუტორი მოქმედებს თვითონ ამ მიმართულებით, ამიტომ, თუ კომპანიის პროდუქციის მიმართ ყურადღების გაზრდით იზრდება მოგება, მაშინ კომპანიის შემოთავაზებები იქნება საინტერესო და მიიქცევს ყურადღებას [Дент Д., 2011].

## თავი 2. სადისტრიბუციო პროცესი და მისი დაგეგმვა განვითარებული ქვეყნების კომპანიებში

### *§ 2.1. სადისტრიბუციო სისტემები განვითარებული ქვეყნების კომპანიების საქმიანობაში*

ამ თავში ვისაუბრებ იაპონიის სადისტრიბუციო ქსელზე, აშშ-ს კომპანიების თანამშრომლობაზე იაპონელ პარტნიორებთან, ლოგისტიკის სფეროში მუშაობის პრინციპზე, მის სქემაზე და გამოცდილებაზე.

მიუხედავად იმისა, რომ აშშ-ს ექსპორტმა იაპონიაში ბოლო წლებში საგრძნობლად აიწია, აშშ-ს ჯერ კიდევ აქვს იაპონიასთან დიდი სავაჭრო დეფიციტი. აშშ-ში პოლიტიკის მწარმოებლებისა და ბიზნესმენეჯერების დიდმა ნაწილმა დაიწყეს იაპონიის სავაჭრო წესების შესწავლა. ძირითადი მდგომარეობს იმაში, რომ იაპონიის ბაზარი არ არის ღია ამერიკული პროდუქციისთვის, მაშინ როდესაც ამერიკული ბაზარი ღიაა იაპონური პროდუქციისათვის. Czinkota and Kotabe-ს მიერ ჩატარებულმა უახლესმა კვლევებმა აჩვენეს, რომ მხოლოდ მოლაპარაკებების წარმოება არ აუმჯობესებენ ამერიკული კომპანიების იაპონიის ბაზარში შესვლის პროცესს. უფრო ეფექტური გზა არის წლების განმავლობაში ჩამოყალიბებული იაპონური სავაჭრო პრაქტიკების შესწავლა.

ერთ-ერთი ბიზნესპრაქტიკა, რომელიც განიხილება როგორც სერიოზული წინაღობა იაპონურ ბაზარზე შეღწევისთვის, არის იაპონიის ბაზრის ძირძველი დისტრიბუციის არხები, რომლებიც ხშირად უარყოფენ უცხოურ კომპანიებს იურიდიული წინააღმდეგობების გამო, ან არხის ერთ-ერთი მონაწილის „ჩაკეტილი“ ურთიერთობა იაპონურ ფირმებთან. ფაქტია, რომ Yamawaki მიუთითებს, რომ ამერიკული ფირმების წარმატება იაპონიის ბაზარზე დამოკიდებულია სწორად ამ ბარიერების გადალახვაზე. მიუხედავად ყველაფრისა, დასავლეთის მიერ, ხშირად ხდება იაპონიის ბაზრის არასწორად გაგება. ამგვარი გაუგებრობა გამოწვეულია

იაპონიის დისტრიბუციის პრაქტიკების რთული ხასიათით რომელმაც ევოლუცია განიცადაძირძველი, თვითყოფადი ფეოდალური წყობიდან. იმ მიზნით, რომ დავეხმაროთ ამერიკულ ბიზნეს წარმატებულად შევიდეს იაპონიის შემოსავლიან ბაზარზე და თავიდან აიცილოს ზედმეტი კონფლიქტები, ჩვენ განვიხილავთ ფაქტებს და მითებს იაპონიის ბაზარზე დისტრიბუციის შესახებ.

### **იაპონიის დისტრიბუციის არხების განხილვა**

აშშ-ს ტიპური მარკეტინგისგან განსხვავებით, რომელიც ღიაა და იმართება მარჟით, იაპონური მარკეტინგი ხშირად ხასიათდება როგორც გრძელი, რთული ქსელი, სადაც მოქმედებს მრავალი შუამავალი მჭიდრო კონტაქტში მწარმოებლებთან, ბროკერებთან, იმპორტიორებთან და საცალო მოვაჭრეებთან. ამ ქსელის ფარგლებში ხშირია საბითუმო მოვაჭრეების ოთხი ფენის ჩართვა. საბითუმო არხების შედარებითი სიდიდეები ჩვეულებრივად ყალიბდება დარგის ტიპის მიხედვით, არხის მონაწილეთა ფინანსური კავშირებით, გამნაწილებლის სიდიდით, ასევე ბრენდისა და მწარმოებლის სიდიდით და ცნობადობით. იაპონური არხების მსგავსი სირთულე ღრმადაა გამჯდარი იაპონურ კულტურაში და სოციალურ- ეკონომიკურ წყობაში, რაც იაპონური ბიზნესის ადათ-წესებს ქმნის.

### **საცალო მოვაჭრეების დომინირება**

მიუხედავად იმისა რომ საცალო მოვაჭრეებს არ შეუტანიათ დიდი წვლილი ფუნქციურ შესრულებაში, მათ დიდი ხნის განმავლობაში აკონტროლებდნენ იაპონური დისტრიბუციის არხებს ვერტიკალური ინტეგრაციის, ფინანსური კავშირებისა და ურთიერთკავშირების მეშვეობით. მაგალითისთვის, 30 წლის უკან საცალო მოვაჭრეების გაყიდვების მოცულობა 3.1-ხელ აღემატებოდა სრული საბითუმო ვაჭრობის მოცულობას, მაშინ როდესაც აშშ-ში ამავე დროს საცალო და საბითუმო ვაჭრობის მოცულობები ერთნაირი იყო. იტო და მარუიამას ცნობით, მაშინ როდესაც იაპონური საბითუმო შესყიდვების 41.9 % მოდიოდა სხვადასხვა

საბითუმო მოვაჭრეებზე, აშშ-ში მხოლოდ საბითუმო შესყიდვების 24.8 % მოდიოდა სხვადასხვა საბითუმო მოვაჭრეებზე. უფრო გახშირებული ვაჭრობა ბითუმად მოვაჭრეებს შორის ნიშნავს პირდაპირი დისტრიბუციის უფრო მცირე შესაძლებლობას. ფაქტობრივად, იაპონური საცალო მოვაჭრეებმა თავიანთი პროდუქციის 92 % შეიძინეს ბითუმად მოვაჭრეებისაგან, მაშინ როდესაც აშშ-ში ეს მხოლოდ 23 % იყო. აქედან გამომდინარე, იაპონიაში მოღვაწე ამერიკული კომპანიების 64 % მიუთითებენ, რომ გარკვეულწილად დამოკიდებულები არიან იაპონელ საბითუმოდ მოვაჭრეებზე საკუთარი პროდუქციით ვაჭრობისას.

ადგილობრივ სავაჭრო ოპერაციებზე კონტროლის ნაკლებობის გამო, საბითუმო მოვაჭრეებზე დამოკიდებულება გახდა მთავარი წინაღობა უცხოური კომპანიებისათვის იაპონურ ბაზარზე დამკვიდრებისთვის. მიუხედავად ამისა, ნელი ტემპებით, სტრუქტურულმა ცვლილებებმა იაპონურ დისტრიბუციაში, ე.წ. “მოუხელთებელი” დისტრიბუციის არხის შექმნა ჯერ კიდევ არ არის სიცოცხლისუნარიანი ვარიანტი მრავალი უცხოური კომპანიისათვის რომლებსაც სურთ იაპონურ ბაზარზე შესვლა. ამის ძირითადი მიზეზები:

1) ე.წ. “კეირეცუ“-ს ქსელის მეშვეობით მწარმოებლები, ბითუმად და საცალოდ მოვაჭრეები ურთიერდაკავშირებულები არიან მრავალმხრივი სავაჭრო ვალდებულებებით შესაბამისად ასეთი ქსელი მართავს პროდუქციის გადანაწილებას ქარხნიდან მაღაზიებამდე. შესაბამისად, უცხოური კომპანიები ხვდებიან მრავალ წინააღმდეგობას თუკი არ უკავშირდებიან კეირეცუს ქსელს. თუმცა, ამგვარმა გათანაბრებამ შესაძლოა წარმოშვას გარკვეული მმართველობითი რისკები უცხოური კომპანიებისათვის კეირეცუს იაპონური პარტნიორების განსხვავებული მმართველობითი ფილოსოფიის, ბიზნესის მოცულობის, ურთიერთობის წესების და სამართლებრივი რეგულაციების გამო.

2) სასაწყობო ინდუსტრიის კანონმდებლობის მოთხოვნების შესაბამისად, რომელიც მოითხოვს კომპანიებისგან საწყობების მოსაწყობად მოითხოვოს შესაბამისი ნებართვა და დაარეგისტრიროს სასაწყობო მოსაკრებელი იაპონიის

მთავრობისაგან, უცხოური კომპანიები შეიძლება აღმოჩნდნენ სირთულეების წინააღმდეგ როდესაც საკუთარი საწყობების მოწყობას გადაწყვეტენ.

3) რათა შენარჩუნდეს პროდუქციის უწყვეტი მიწოდება საცალოდ მოვაჭრეებისათვის, რომლებიც ჩვეულებრივ შედარებით მცირე მოცულობის, მაგრამ ფართო ასორტიმენტის პროდუქციას იღებენ, საბითუმო მოვაჭრეებში საჭიროება იაპონიაში უფრო დიდი ვიდრე აშშ-ში. ამის დასაბუთება მდგომარეობს იმაში, რომ ბითუმად მოვაჭრეებს შეუძლიათ დიდი მოცულობის პროდუქცია შეიძინონ მწარმოებლებისგან და შემდეგ გადაანაწილონ ის საცალოდ მოვაჭრეებს შორის.

### **საბითუმოდ მოვაჭრეების ქვეკატეგორიები**

არსებობს საბითუმო მოვაჭრეების ოთხი ქვეკატეგორია: სავაჭრო კომპანიები, პირველადი (საწყისი) ბითუმად მოვაჭრეები, მეორედი ( შუამავალი) ბითუმად მოვაჭრეები და მესამე (საბოლოო) ბითუმად მოვაჭრეები.

სავაჭრო კომპანიები არიან დიდი სავაჭრო შუამავლები რომლებიც ჩვეულებრივ ანაწილებენ პროდუქციის ფართო სპექტრს, მათ შორის ნედლეულს და მზა პროდუქციას უფრო მცირე ბითუმად მოვაჭრეებს შორის. შაო და ჰერბიგის მონაცემების შესაბამისად იაპონიაში 8000-ზე მეტი სავაჭრო კომპანიაა. მათ შორის 16 უდიდესი აქტიურადაა ჩართული საერთაშორისო სავაჭრო ურთიერთობებში და მათ ეწოდებათ “სოგო შოშა” (Sogo shohsa) - საერთო სავაჭრო კომპანიები. მათ შორის უმრავლესობა,

ევოლუციონირებულია ჰორიზონტალურად და ვერტიკალურად ინტეგრირებული “ზაიბაცუ” (Zaibatsu) კომპანიებიდან რომლებიც დომინირებდნენ როგორც წარმოებაში, ასევე დისტრიბუციაში მეორე მსოფლიო ომის დასრულებამდე. სოგო შოშას ძირითადი ფუნქცია მდგომარეობს ვაჭრობის განვითარებაში, ტვირთების ექსპედიტირება, ინფორმაციის შეგროვება და ტექნოლოგიების შექმნა. გამომდინარე დარგის მოთხოვნილებებიდან ან კვირეტყუს

ჩართვიდან, დამატებითი საბითუმო მოვაჭრეების ქვეკატეგორიები შესაძლებელია ჩართულნი ყოფილიყვნენ სოგო შოშა” (Sogi shohsa)- ს შეჯერებაში საცალოდ მოვაჭრეებთან ან სხვადასხვა პროდუქციის სამრეწველო მყიდველებთან. პირველადი ბითუმად მოვაჭრეები ხანდახან ყიდულობენ საქონლის მხოლოდ ერთ მარკას დიდი რაოდენობით და მიაწოდებს ამ საქონელს ან მეორად ბითუმად მოვაჭრეებს ან სამრეწველო მყიდველებს. შემდგომ ეტაპზე მეორადი ბითუმად მოვაჭრეები ახდენს პირველადი ბითუმად მოვაჭრეების მიღებული საქონლის კონსოლიდირებას მესამედ ბითუმად მოვაჭრეებზე. ზოგიერთ დარგში, მაგალითად როგორცაა მეთევზეობა, ძირითად ბითუმად მოვაჭრეს შეუძლია დადოს კონტრაქტები პირველად ბროკერებთან რათა მიიღოს თევზის პროდუქცია მეორადი ბითუმად მოვაჭრეებისათვის. საბითუმო არხის ბოლოს კი მესამედი ბითუმად მოვაჭრე ახდენს პროდუქციის გადანაწილებას მცირე, საოჯახო ტიპის მარკეტებში. ისინი ასევე ახდენენ მცირე მარაგების შენახვას, ახდენენ სწრაფ მიწოდებას, უკან იღებენ არგაყიდულ პროდუქციას და აგზავნიან თავიანთი თანამშრომლების ნაწილს მცირე, საოჯახო ტიპის მარკეტებთან უერთიერთთანამშრომლობისათვის.

ზემოთ აღწერილი საბითუმო ვაჭრობის დამატებით ნაბიჯებთან ერთად, საბითუმო მარჟა შეიძლება გაიზარდოს და გაზარდოს საცალო ფასები იაპონური მყიდველისათვის. ამრიგად, იაპონური მრავალსაფეხურიანი საბითუმო არხები ხშირად დასავლეთის მკაცრი კრიტიკის საგანი ხდება. ფაქტობრივად, Batzer and Laumer-ს ცნობით, იაპონურ საბითუმო არხს შეუძლია მიუმატოს 60 % პროდუქციის ღირებულებას და 200-300 % სახმელეთო გზით მიღებულ იმპორტულ პროდუქციაზე. მრავალშრიანი საბითუმო არხს ასევე აქვს გარკვეული უპირატესობები იაპონელი საცალო მოვაჭრეებისათვის. ესენია :

- მრავალშრიანი არხის მეშვეობით ქვემდგომ მესამედ საბითუმო მოვაჭრეებს შესაძლებლობა აქვთ რაოდენობრივად შედარებით მცირე მოცულობის პროდუქციის მიწოდება განახორციელონ, უფრო ნაკლების, რისთვისაც სატვირთო

ავტომობილებია საჭირო და გამოიყენოს ტრანსპორტირების არატრადიციული საშუალებები, როგორებისაა ველოსიპედები და მოტოროლერები. მიწოდების ამგვარ სამსახურს შეუძლია დაეხმაროს მცირე ზომის საოჯახო მარკეტებს უფრო მარტივად შეავსონ პროდუქციის მარაგები.

- მრავალშრიანი არხი აკავშირებს ბითუმად მოვაჭრეებს ავტომატური რიტეილებით მთელი იაპონიის კუნძულების მასშტაბით სწრაფი მოლაპარაკებებისა და შეთანხმების შესაძლებლობის მეშვეობით და პროდუქციის სწრაფად გადანაცვლებას წარმოებიდან მოხმარებაში.

მრავალშრიანი არხის მონაწილეებს შორის ახლო კონტაქტი ხელს უწყობს ინფორმაციის მიმოცვლას პროდუქციის დარგში არსებული ტენდენციების შესახებ, ინოვაციებზე, კონკურენციაზე და ზოგად საბაზრო შესაძლებლობებზე. ეს კი ეხმარება იაპონელ საცალო მოვაჭრეებს, კლიენტს უკეთესი მომსახურება მიაწოდონ.

### **საცალოდ მოვაჭრე მცირე ზომის მაღაზიების უზვეულოდ დიდი რაოდენობა**

1989 წლის მდგომარეობით, 10 000 იაპონელზე მოდიოდა 132 საცალოდ მოვაჭრე მცირე ზომის მაღაზია და 1 620 000 საცალოდ მოვაჭრე მცირე ზომის მაღაზია მთელი იაპონიის ტერიტორიაზე, მაშინ როდესაც აშშ-ში 10 000 სულ მოსახლეზე იყო სულ 66 საცალოდ მოვაჭრე მცირე ზომის მაღაზია და 1 542 000 მთელი აშშ-ს ტერიტორიაზე. იაპონიაში საცალოდ მოვაჭრე მცირე ზომის მაღაზიები ფართით 3200 კვადრატულზე ფუტზე ნაკლები მოდიოდა საცალო გაყიდვების საერთო მოცულობის 56 % აშშ-სგან განსხვავებით სადაც ეს მხოლოდ 3 % იყო. ისინი ასევე შეადგენენ საცალოდ მოვაჭრე მცირე ზომის მაღაზიების საერთო რაოდენობის 99,6 %. ეს სტატისტიკური მონაცემები ცხადს ხდის, რომ იაპონური საცალო ვაჭრობის დარგი საკმაოდ დანაწევრებულია და დომინირებს მცირე ზომის საცალო გაყიდვის მაღაზიებში, რომლებიც ხშირად არასაკმარისად კაპიტალიზირებულია, მაგრამ აქვთ კომფორტული ადგილმდებარეობა

საცხოვრებელ უბნებში. არსებობს გარკვეული მიზეზები თუ რატომ არის იაპონური საცალო გაყიდვის ინდუსტრიაში ამდენი მცირე ზომის საცალო გაყიდვების მაღაზიები:

### ***სოციალური უზრუნველყოფის ფორმა***

იაპონიაში შედარებით მაღალი კოეფიციენტია სამუშაო ძალების საცალო ვაჭრობის მაღაზიებში ჩართულობის. მრავალი საცალო ვაჭრობის მაღაზია გახსნილი იყო და მუშავდებოდა იაპონელი პენსიონერების მიერ. ამიტომ , მიუხედავად ეკონომიკური არაეფექტურობისა, მრავალი საცალო მოვაჭრე დაცული იყო მთავრობის მიერ, რადგან ისინი უზრუნველყოფდნენ უსაფრთხო სამუშაო ადგილებს და შემოსავალს იაპონური საზოგადოების დიდი სეგმენტისათვის.

### ***იაპონური სავაჭრო ჩვეულებები***

გავრცელებული სატრანსპორტო საცობებისა და იაპონელი მომხმარებლის მიერ უპირატესობის ახალი პროდუქციის მინიჭების გამო, როგორცაა მაგალითად სუში და საშიმი, იაპონელებს ურჩევნიათ პროდუქცია საკუთარი სახლის სიახლოვეს შეიძინონ. ისინი ასევე არიან საკმაოდ წუნია მომხმარებლები და უპირატესობას კარგ სერვისს ანიჭებენ. მომსახურება რომელსაც ისინი ჩვეულებრივ ელიან საცალო მოვაჭრეებისაგან მოიცავს უფასო მიტანას, ექვს საათზე ნაკლებს მიტანისათვის, მიტანის ზუსტი ვადის ცნობას, დამუშავებას არასამუშაო დროს, დახმარებას პროდუქტის არჩევაში, შეუზღუდავ გარანტიას და გაყიდვის შემდგომ ტრანზაქციებს. ვინაიდან მცირე ზომის საოჯახო ტიპის მარკეტები მომხმარებლს სთავაზობენ ამგვარ სერვისებს, მათი სიმრავლე იაპონიაში ლოგიკური მოვლენაა.

გარდა ამისა, როგორც კოიამა აღნიშნავს, იაპონელ მომხმარებლებს აქვთ მრავალი სხვადასხვა ნივთი სახლის პირობებში, ნაწილობრივ ოჯახის გაფართოებული სტრუქტურის გამო, მაგალითისთვის იაპონურ ოჯახში საშუალოდ არის 800 ნივთი, მაშინ როდესაც გერმანულ ან ფრანგულში 600. ეს კი განაპირობებს



იმას, რომ იაპონური მომხმარებელი პროდუქტის უფრო ფართო ასორტიმენტს საჭიროებს. იაპონელმა საცალო მოვაჭრებმა შეცვალეს და მოახდინეს საკუთარი პროდუქციის ხაზის დივერსიფიცირება მომხმარებელი სპეციფიური მოთხოვნილებების შესაბამისად, მაშინ როდესაც ეს დიდი ქსელებისთვის არამომგებიანია. ფაქტია, რომ მრავალი მცირე ზომის საცალო ვაჭრობის მაღაზია სპეციალიზირებულია ლოკალურ საჭიროებებზე. სხვა სიტყვებით, იაპონური მომხმარებლის დივერსიფიცირებულმა მოთხოვნილებებმა გამოიწვია მრავალი მცირე ზომის საცალო გაყიდვების მაღაზიების არსებობა.

### **დიდი ზომის საცალო გაყიდვების მაღაზიების შესახებ კანონმდებლობა**

ყველაზე მნიშვნელოვანი კანონის დადგენილება რომელიც ეხება იაპონური საცალო ვაჭრობის სფეროს ესაა კანონი დიდი ზომის საცალო გაყიდვების მაღაზიების შესახებ, რომელიც არეგულირებს დიდი ზომის საცალო გაყიდვების მაღაზიების გახსნისა და გაფართოების საკითხების, რომელთა ზომაც 500 კვადრატულ მეტრზე მეტია. ჩვეულებრივ ამ კანონის კურირება ხდება საერთაშორისო ვაჭრობისა და მრეწველობის სამინისტროს მიერ, თუმცა ხშირად ეს უფლებამოსილება ასევე ეძლევა ცალკეული პრეფექტურის ადგილობრივ თვითმმართველობას, რომლებსაც შეუძლიათ დამატებით შეამცირონ ზომების შესახებ მოთხოვნა 300-200 კვადრატულ მეტრამდე. სიტუაციას ასევე ამძიმებს ის, რომ სამინისტრომ შესაძლოა დაგეგმილი მაღაზიებისათვის სათანადო ნებართვის მინიჭებისთვის 20 თვემდე ვადა გამოიყენოს. შედეგად, მხოლოდ 11 დიდი ზომის საცალო გაყიდვების მაღაზიები გაიხსნა მთელი იაპონიის მასშტაბით 1985-დან 1988 წლამდე მონაკვეთში. ბოლო წლებამდე ამგვარი რეგულაციები ეხმარებოდა მცირე ზომის საცალო გაყიდვების დიდი ოდენობით შენარჩუნებას იაპონიაში. ამგვარი რეგულაციები შესაძლოა გამოწვეული იყო იაპონიის მთავრობის შიშით, რომ არ გაჩაღებულიყო ომები საცალო ფასებზე, რაც შემდგომ გამოიწვევდა დისტრიბუციის დამყარებული იაპონური წესების დარღვევას. საცალო ვაჭრობის

იაპონურ ბაზარზე მცირე ზომის მაღაზიების დომინირება ხშირად ხელს უშლის ბაზრის ახალ მონაწილეებს, მათ შორის უცხოურ კომპანიებს დამკვიდრდნენ იაპონურ ბაზარზე, ვინაიდან ამგვარ მაღაზიებს აქვთ პროდუქციის შეზღუდული სახეობები და შესაბამისად არ აქვთ საშუალება მიიღონ უცხოური პროდუქცია.

იაპონურმა მთავრობა დაიწყო დიდი ზომის საცალო გაყიდვების მაღაზიების შესახებ კანონის რეგულაციების შემსუბუქება. სტრატეგიულ წინაღობებთან დაკავშირებით აშშ-სა და იაპონიის შესაბამისი სამინისტროს მოლაპარაკებების შედეგად სამინისტროს მიერ ნებართვის გაცემის ვადა 18 თვემდე დაიწია და ასევე საცალო მოვაჭრეებს მიეცათ უფლება პროდუქციის შენახვის ვადის გახანგრძლივებაზე, შესაბამისად განცხადებებმა დიდი ზომის მაღაზიების გახსნაზე უახლოეს წარსულში 50 % -თ იმატა. დიდი ზომის საცალო გაყიდვების მაღაზიების შესახებ კანონის რეგულაციების შემსუბუქებამ საშუალება მისცა უცხოურ კომპანიებს იაპონიაში გააძლიერონ თავიანთი პოზიციები.

### ***Good ol' boys დისტრიბუციის ქსელი სახელწოდებით კეირეცუ (keiretsu)***

გასაკვირად, ონკვისტმა და შოუმ (Onkvisit and Shaw) ახლახანს შეამჩნიეს, რომ სამრეწველო საქონლის მხოლოდ 7 % იაპონიაში დაცულია იაპონიის მთავრობის მიერ, მაშინ როდესაც აშშ-ში წარმოებული სამრეწველო საქონლის 34 % იყო დაცული აშშ-ს მთავრობის მიერ. მთელი რიგი ამერიკული კომპანიებისა იუწყება იმის შესახებ, რომ მათთვის იაპონურ ბაზარზე დამკვიდრების სირთულეს ქმნის ძლიერი ადგილობრივი დისტრიბუციის ქსელი, ე.წ. კეირეცუ. ზოგადად, კეირეცუს უწოდებენ ურთიერთდაკავშირებული კომპანიების დიდ ჯგუფს, რომლებსაც აქვთ საერთო ინტერესები, საერთო ბანკები და როგორც წესი ურთიერთკავშირში მყოფი დირექტორთა საბჭო რომლებსაც აქვთ წილები სხვადასხვა კომპანიების სააქციო კაპიტალში. მათი ფორმისა და პრინციპების მიხედვით კეირეცუ იყოფა ორ ტიპად: ჰორიზონტალური და ვერტიკალური. ჰორიზონტალური კეირეცუ ჩვეულებრივ ორგანიზებულია ბანკის გარშემო და შედგება მრავალი კომპანიებისგან რომლებიც

ასრულებენ სხვადასხვა ფუნქციებს სხვადასხვა დარგებში. ვინაიდან ჰორიზონტალური კეირეცუ ჰგავს კარტელებს იმით, რომ ზღუდავენ ბიზნეს საქმიანობას ორგანიზაციებთან, რომლებიც არ წარმოადგენენ კეირეცუს, ის აშშ-ს პოლიტიკოსებისა და ბიზნესმენების მკაცრი კრიტიკის საგანია. განსხვავებით აშშ-ს მთავრობისაგან, იაპონიის მთავრობა სუსტად იცავდა საკუთარ ანტიტრასტულ კანონებს და შესაბამისად, მრავალი კომპანია, მათ შორის Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Sanwa, Dai-chi Kangyo, და Fuji წარმატებით ახორციელებდნენ ჰორიზონტალური კეირეცუს ფუნქციებს.

ჰორიზონტალური კეირეცუსგან განსხვავებით, ვერტიკალური კეირეცუ ჩვეულებრივ შედგება დიდი სამეწარმეო კომპანიისგან და მისი მომმარაგებლების/დისტრიბუტორებისაგან კონკრეტულ დარგში, ისეთი როგორებიცაა ავტომობილები და ელექტრონიკა. ვერტიკალური კეირეცუ შემდგომ შესაძლებელია დაყოფილი იყოს მიწოდებითი კეირეცუზე და დისტრიბუციულ კეირეცუზე. მიწოდებითი კეირეცუ - ეს არის კომპანიების ჯგუფი რომლებიც ინტეგრირებულები არიან მიწოდებით ჯაჭვის გარშემო სადაც დომინირებს მთავარი მწარმოებელი, როგორიცაა მაგალითად Toyota, Nissan, Toshiba, და Hitachi. განსხვავებით მიწოდებითი კეირეცუსგან, რომლებსაც აქვს შიდა ბლოკირებული ინტერესები, სადისტრიბუციო კეირეცუს მუშაობს კონტაქტების ქსელის გაფართოებაზე, სხვა დისტრიბუტორებთან და სავაჭრო წერტილებთან დაკავშირებაზე. ვინაიდან, დისტრიბუტორი კეირეცუ კომპანიები როგორც წესი გამორიცხავენ არაკეირეცუ (როგორ შიდა ასევე უცხოური) კონკურენციიდან, და როგორც წესი პროდუქციის საცალო ღირებულება მაღალა წევნ ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე, დისტრიბუციის კეირეცუ შესაძლოა იყოს ერთ-ერთი მიზეზი პროდუქციის გადანაწილების არაეფექტურობისა. მიუხედავად ყველაფრისა, იაპონური კულტურა ძლიერ აფასებს ორმხრივ ნდობასა და ლოიალურობას რომელიც დამკვიდრებულია სადისტრიბუციო კეირეცუს მიერ. თუმცა, ეს ჯერ კიდევ მიღებული საქმიანი პრაქტიკაა იაპონიაში, სადაც

პატერნალური საქმიანური ურთიერთობები, დამკვიდრებული სადისტრიბუციო კეირეცუს მიერ მისი ეკონომიკური არაეფექტურობის საწინდარია. სადისტრიბუციო კეირეცუ მოიცავს გარკვეულ მმართველობით უპირატესობებს მისი მონაწილე წევსრებისათვის, რაც გულისხმობს:

### ***ტექნოლოგიებისა და ინფორმაციული ტრანსფერი***

საფუძველის გარეშე სტაბილური, ხანგრძლივი და კოოპერატიული ურთიერთობებისათვის მწარმოებლის, საბითუმო მოვაჭრის და საცალო მოვაჭრეს შორის, სადისტრიბუციო კეირეცუ განწირულია მარცხზე. სანდო პარტნიორობა სადისტრიბუციო კეირეცუს მთავარი საყრდენია. მსგავსი პარტნიორობა შესაძლოა დაფუძნდეს მხოლოდ ორმხრივი საინფორმაციო და ტექნოლოგიური ტრანსფერის მეშვეობით, რასაც სჭირდება ღია კომუნიკაცია კეირეცუს წევრებს შორის. მაგალითად, იაპონური მწარმოებლები ხშირად უზრუნველყოფენ გაფართოებულ საცალო მიწოდებას, რომელიც მოიცავს კომპიუტიზირებულ სისტემურ მონაცემთა ონლაინ დამუშავებას, ინფორმაციას მომხმარებლის ქცევების შესახებ, კაპიტალის გაყიდვისა და კლიენტის კრედიტების შესახებ. გარდა ამისა, ზოგიერთმა პროგრესულმა იაპონურმა ფირმებმა შეიმუშავეს შეკვეთის ელექტრონულად გაფორმების სისტემები (EOS) POS-ით მარაგების შესავსებად, მიწოდების ვადის შემცირებით და მიწოდების შეცდომების რაოდენობის შესამცირებლად. მართლაც, Milgrom and Roberts აღნიშნავენ, რომ კეირეცუ აღმოჩნდა არაჩვეულებრივად ეფექტური ახალ საბაზრო შესაძლებლობებზე რეაგირებაში, წევრებს შორის ინფორმაციისა და ტექნოლოგიების განაწილებაში.

### ***ფინანსური რისკების გადანაწილება***

აქციების ურთიერთფლობის წყალობით, სადისტრიბუციო კეირეცუ მოუყოლებს კომპანიებს ყურადღება გაამახვილონ მხოლოდ მათ გრძელვადიან ინტერესებზე, როგორცაა მარკეტინგი და ახალი პროდუქციის დისტრიბუცია.

გარდა ამისა, მრავალი მწარმოებელი საკუთარი კეირეცუს წევრებს აძლევს ფინანსური დახმარების რამდენიმე სახეობას, როგორცაა მაგალითად კრედიტები, ფასდაკლება, არგაციდული პროდუქციის უკან დაბრუნების შესაძლებლობა. ამგვარი ურთიერთობა კეირეცუს წევრებს შორის ეხმარება მათ თავი გაიტანონ რთულ პერიოდებში.

### ***საჭირო საქონლის სტაბილური მიწოდება***

კეირეცუს მწარმოებელს შესაძლებლობა აქვს თავის დისტრიბუტორებს და საცალო გამყიდველებს გარანტირებული ჰქონდეთ საჭირო პროდუქციის უწყვეტი მიწოდება ექსკლუზიური შეთანხმებების მეშვეობით. ამგვარი პროდუქცია ხშირად მოიცავს მაღალი ხარისხის საკმაოდ ცნობად პროდუქციას, რომელსაც იაპონელი მომხმარებელი უპირატესობას ანიჭებს სხვა, უცნობ ბრენდთან შედარებით. ხანგრძლივი სტაბილურობით და უსაფრთხოების გარანტიით, რომელსაც კეირეცუს სისტემა უზრუნველყოფს, კეირეცუს მწარმოებელს აქვს საშუალება მფარველობდეს საკუთარ დისტრიბუტორებს და საცალო გამყიდველებს და ამით საფუძველი ჩაუყაროს ხანგრძლივ პარტნიორობას. ანუ დისტრიბუტორები და საცალო გამყიდველები რომლებიც შედიან კეირეცუს სისტემაში უზრუნველყოფენ საკუთარი მიწოდების გრაფიკის ადაპტაციას კლიენტების მოთხოვნების შესაბამისად.

### ***იაპონიის ბაზარზე შესვლის სტრატეგიები***

გასულ წელს, იაპონელებმა შეიძინეს ორჯერ მეტი ამერიკული პროდუქტი (ჯამში 47.9 მლრ) ვიდრე ისინი იძენდნენ 8 წლის წინ. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი ამერიკელი პირიქით ფიქრობს, იაპონიის ბაზარი არაა შეუღწევადი. მიუხედავად იმისა, რომ იაპონური მომხმარებელი ძირითადად არ კმაყოფილდება დასავლური სტილის მარკეტითა და მომსახურებით, ამის სულ უფრო მეტი იმედი ჩნდება. მაგალითად, ზოგიერთი ამერიკული კომპანია, როგორცაა კოკა კოლა ან Toy “R” US იაპონიაში მეტ შემოსასავალს იღებს ვიდრე ამერიკაში. გარდა ამისა, სხვა

ამერიკული კომპანიები, როგორებიცაა McDonald's, Schick, IBM, Xerox, Motorola, Bose, and Johnson & Johnson არიან თავიანთ დარგში პირველები იაპონურ ბაზარზე იაპონური მომხმარებლისთვის ინდივიდუალურ მარკეტინგზე მათი აქცენტის დამსახურებით. ამგვარი წარმატებით ბაზარზე სარგებლობენ არა მხოლოდ ამერიკული კომპანიები. ევროპული და აზიური კომპანიების სულ უფრო დიდმა რაოდენობამ დაიწყო თავიანთი პოზიციების გამაგრება იაპონურ ბაზარზე უცვლელი ხარისხისა და პროდუქციის დიდი არჩევანის გამო. ეს კომპანიები მოიცავენ გერმანელ ავტომწარმოებლებს, BMW, იტალიური სპორტული ტანსაცმლის მწარმოებლებს, Fila, ბელგიური შოკოლადი მწარმოებელი Dalloyau; ფრანგული კოსმეტიკური კომპანია L'Oreal, და ტაივანური ველოსიპედების მწარმოებელი Giant. ამ მაგალითის მიხედვით, სხვა ამერიკულ კომპანიებსაც შეუძლიათ დაიპყრონ იაპონური ბაზარი თუ გამოიყენებენ ქვემოთ მოცემულ მარკეტინგულ და სადისტრიბუციო სტრატეგიებს.

### ***ორიენტაცია სპეციალურ ბაზრის ნიშაზე***

ტარგეტირება იაპონიის ბაზრის რომელიმე სპეციალურ, უგულებყოფილ ნიშაზე არის წარმატებული სტრატეგია მრავალი კომპანიისთვის რომლებიც ამერიკაში მუშაობენ. მაგალითად, ამერიკული კომპანია American Family Life Assurance Company (AFLAC) დაფუძნებული კოლუმბუსში, ჯორჯია, აშშ, რომელმაც დაიწყო კიბოს დაზღვევის გაყიდვა იაპონიაში, სადაც ეს დაავადება ძალიან გავრცელებულია. მაშინ, როდესაც სხვა უცხოურმა სადაზღვეო კომპანიებმა შეძლეს იაპონური დაზღვევის 390 მილიარდიანი ბაზრის მხოლოდ 3 %-ს დაკავებამ, AFLAC მონახა გზა 28 მილიონი იაპონელი დაეზღვია, რაც იაპონიის მოსახლეობის 22 % არის. ეს არაჩვეულებრივი წარმატება მკაცრად რეგულირებად იაპონურ ბაზარზე გამოწვეულია იმით, რომ AFLAC დაინახა და გამოიყენა ის ფაქტი, რომ კიბოს დაავადების დაზღვევა იგნორირებულია იყო იაპონურ ბაზარზე და სხვა

კომპანიები აქცენტს ძირითადად სიცოცხლისა ჯანმთელობის დაზღვევაზე აკეთებდნენ.

ასეთი უნარები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იაპონიაში, რადგან იაპონია დაყოფილია ბაზრის ფრაგმენტულ სეგმენტებად და ყოველ მათგანს აქვს საკუთარი კულტურა, გემოვნება და მოთხოვნილებები. ამის გათვალისწინებით, უცხოურმა კომპანიამ უმჯობესია ძალისხმევა მიმართოს ბაზრის ყველაზე მიმზდველ და ჯერ გამოუყენებელ სეგმენტებზე და შემდგომ კი გააფართოვოს დისტრიბუცია.

### ***იაპონური ბრენდების სახელის ქვეშ გაყიდვა***

იაპონურ მომხმარებელს ახასიათებს ტენდენცია გამოიჩინოს მეტი ნდობა და პატივიცემა ისეთი პროდუქციისადმი, რომელიც წარმოებულია დიდი და ცნობადი კორპორაციის მიერ, რომელსაც აქვს კარგი იმიჯი. საკმაოდ ხშირად, ასეთი კორპორაციები სწორედაც რომ იაპონური კომპანიბია. იაპონური მომხმარებლის ლოიალურობის გათვალისწინებით, ზოგიერთმა აზიურმა კომპანიამ, როგორცაა მაგალითად ელექტრონიკის მწარმოებელი კორეული კომპანიები და ჰონკონგური ტანსაცმლის ბრენდები, წარმატებით ყიდდნენ თავიანთ პროდუქციას იაპონიაში იაპონური სავაჭრო მარკების ქვეშ. თუმცა, პროდუქციის გაყიდვა იაპონური მარკის ქვეშ ნიშნავს რომ კომპანია ახდენს ყველა თავისი მარკეტინგული და სადისტრიბუციო ვალდებულებების დელეგირებას იაპონურ დისტრიბუტორზე. ამგვარად, უცხო კომპანიის კონტროლი იმაზე, თუ როგორ ხდება მისი პროდუქციით ვაჭრობა იაპონიის ტერიტორიაზე ძლიერ შეზღუდულია. გარდა ამისა, უცხოური კომპანიის შანსები დაიმკვიდროს საკუთარი სახელი იაპონურ ბაზარზე ამგვარი ტიპის ვაჭრობით ძლიერ მცირდება.

### ***განსაკუთრებული ყურადღება შემდგომ მომსახურებებზე***

მიუხედავად იმისა რომ დეტროიტის ავტომწარმოებლების დიდი სამეული აფართოების აშშ-ს მოდელების ავტომოვილების გაყიდვას იაპონიაში, ნათი წილი

იაპონურ ბაზარზე მაინც ძალიან მწირია ( 1 %-ზე ნაკლები). ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი ამგვარი სუსტი გაყიდვების არის ის, რომ ეს ამერიკელი კომპანიები ცუდად ზრუნავენ გაყიდვის შემდგომ მომსახურების გაუმჯობესებაზე. მაგალითად, ინოუე, Autorama-ს დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე აღნიშნავს, რომ იმისთვის რომ მიიღო Ford-ის მარკის ავტომობილის სათადარიგო ნაწილები საჭიროა საშუალოდ 2-3 კვირა, მაშინ როდესაც იაპონელ ავტომწარმოებლებს ამისთვის საშუალოდ 2-3 დღე სჭირდებათ. მეორე მხრივ, BMW-მ მოახდინა 29.7 მილიარდი დოლარის ინვესტირება გაყიდვის შემდგომი მომსახურებების გასაუმჯობესებლად, მათ შორის ვტომობილის სათადარიგო ნაწილების მიწოდებაში და შესაძლოა, ეს ძალისხმევა დაეხმარა მას იყო ნომერ პირველი ავტომობილების იმპორტიორი იაპონიაში.

*“Piggybacking” - კონტრეილერული გადაზიდვების განხორციელება*

იაპონური სადისტრიბუციო ლაბირინთის გვერდის ავლის მცდელობაში ზოგიერთი ამერიკული კომპანია მიმართავს “Piggybacking” -ს და ამგვარად შექმნეს საკუთარი სადისტრიბუციო არხები იაპონიაში. მაგალითად, კომპანია Blue Diamond Almond, რომელიც დაფუძნებულია კალიფორნიაში თანამშრომლობს Coca Cola-სთან რათა მოახდინოს საკუთარისაკვეთი პროდუქციის იაპონიაში შეტანა Coca Cola-ს მიერ კარგად გაკვალული სადისტრიბუციო არხების გამოყენებით. შედეგად, Blue Diamond Almond- მა წარმატებით გაზარდა საკუთარი წილი 40 %-თ იაპონურ ბაზარზე 10 წლის განმავლობაში. იგივე პრაქტიკა წარმატებით განხორციელა კომპანია , Shop America-ს, რომელმაც გამოიყენა 7-Eleven’s სადისტრიბუციო არხები.

როგორც ჩანს, “Piggybacking” არის წარმოადგენს ეფექტურ საშუალებას რათა მოხდეს იაპონური ჩაკეტილი სადისტრიბუციო არხების გვერდის ავლა.



## **გაყიდვა პირდაპირ არაკვირეცუ მაღაზიების ხაზებში და**

### **“cash-and-carry” ფულზე საბითუმოდ მოვაჭრეებით**

მიუხედავად მრავალი იაპონური ბრენდის ამოღებისა გადაზიდვებიდან ე.წ. საბითუმოდ მოვაჭრე “cash-and-carry” გახდა ერთ-ერთი დისტრიბუციის მამოძრავებელი ძალა იაპონური საბითუმო ვაჭრობის სექტორში. ისინი გამოწვევას ესვრიან ნორმებს და თავს არიდებენ მრავალშრიან სადისტრიბუციო არხებს და ანაწილებენ უცხოურ იმპორტს ბევრად ნაკლებ ფასებად ფასდაკლებების მაღაზიების მეშვეობით. ვინაიდან ისინი არ არიან აფილირებული კვირეცუს არხთან, მრავალი უცხოური კომპანია, რომელიც არ თანამშრომლობს კვირეცუსთან ახორციელებს დისტრიბუციას სწორედ საბითუმოდ მოვაჭრე “cash-and-carry” ცნობადი კომპანიების მეშვეობით.

მიუხედავად მრავალი უპირატესობისა, უცხოური იმპორტიორის დიდი დამოკიდებულება არასანქცირებულ იაპონელ დისტრიბუტორებზე შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს მომხმარებლების ლოიალურობაზე, ვინაიდან მრავალი იაპონელი მომხმარებელი შესაძლოა მოკლებული იყოს საგარანტიო მომსახურების ამგვარი წესით შეძენილ საქონელზე.

### **პირდაპირი მარკეტინგი**

ზოგიერთი უცხოური კომპანია, იყო ზედმეტად გადატვირთული იაპონური დისტრიბუციის სირთულეებით და ამიტომ შეიმუშავეს პირდაპირი მარკეტინგის სხვადასხვა სტრატეგია, როგორცაა ტელემარკეტინგი, სატელევიზიო გაყიდვები დღის ეთერში, პირდაპირი შეკვეთა ფოსტის მეშვეობით და ა.შ. როგორც Dodwell Marketing Consultants იუწყება, იაპონელი დასაქმებული ქალების 50 %-ზე მეტი იყენებდნენ საყიდლების შესაძენად საფოსტო შეკვეთას წელიწადში ერთხელ მაინც მაშინ როდესაც ამას იაპონელი დასაქმებული მამაკაცების მხოლოდ 30 % აკეთებდა. მაგალითად, მრავალ იაპონელ ქალს არ სურს შეიძინონ თეთრეული ჩვეულებრივ მაღაზიაში რადგან რცხვენიათ და ამიტომ საფოსტო შეკვეთა ურჩევნიათ. ამიტომ,

ამგვარი საქონელი შეიძლება იყოს იდეალური კანდიდატი პირდაპირი მარკეტინგისათვის საფოსტო შეკვეთების საფუძველზე.

თუმცა, პირდაპირი მარკეტინგის ზოგიერთი მეთოდი მოითხოვს ფრთხილ მუშაობას. მაგალითად, ტელემარკეტინგმა, ორიენტირებულმა იაპონელ დიასახლისებზე შეიძლება პირიქით, უარყოფითი შედეგი მოიტანოს, ვიანიდან დიასახლისებმა თავი შეურაცყოფილად იგრძნონ უცხო პირთა ზარების გამო. საფოსტო გზით შექმნებმაც შეიძლება ასევე გამოიწვიოს პრობლემები ფოსტის მომსახურების მაღალი ღირებულების გამო და საფოსტო გზავნილების პირდაპირი მიღების სირთულეების გამო იაპონიაში.

## შეჯამება

ბოლო წლების განმავლობაში ამერიკელმა პოლიტიკოსებმა ამერიკული კომპანიების შესვლა იაპონიის ბაზარზე მოლაპარაკებების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან თემად გახადეს. თუმცა, მრავალმა ამერიკულმა კომპანიამ, რომელსაც სურს იაპონიის ბაზარზე შესვლა სხვადასხვა მეთოდების შესახებ, რომლებიც დაეხმარებათ მათ ის ფაქტორები, რომლებიც ბარიერად მიაჩნიათ პირიქით, თავიანთ სასარგებლოდ გამოიყენონ და უფრო მარტივად განახორციელონ თავიანთი გეგმები. ამგვარი გაურკვეველობა განპირობებულია დასავლეთელების მიერ იაპონური დისტრიბუციის სისტემის სუსტი ცოდნით, რომელიც დამკვიდრებულია იაპონური ისტორიული და კულტურული თავისებურებებიდან გამომდინარე. მაგალითისთვის, ამერიკელები ხშირად იღებენ იაპონურ დისტრიბუციის სისტემას როგორც დაკეტილს და მტრულს, მაშინ როდესაც იაპონელები აღიქვამენ თავინთ დისტრიბუციის სისტემას უბრალოდ როგორ მჭიდრო ურთიერთანამშრომლობაზე დამკვიდრებულს.

ამის გათვალისწინებით, აშშ-ს კომპანიებისათვის დროა მოახდინონ თავიანთი პროდუქციის გავრცელება/დისტრიბუციის სტრატეგიების ფორმულირების შეცვლა და მოახდინონ მათი ადაპტირება იაპონური წესების მიმართ. ამავე დროს

ამერიკულმა ფირმებმა უნდა გაზარდონ ურთიერთანამშრომლობის ხარისხი ეროვნულ და იაპონურ კომპანიებს შორის რათა მოხდეს ინფორმაციული და ტექნოლოგიური ურთიერთმიმოცვლა, რაც თავის მხრივ ასევე გაადვილებს ერთმანეთის ბაზრის მოთხოვნილებების, კონკურენციის და მომხმარებლების მოთხოვნილებების გაგებას. გარდა ამისა, ამერიკულმა კომპანიებმა არამხოლოდ მოკლევადიანი მოგების მიღებაზე უნდა იფიქრონ, არამედ გადაიტანონ ფოკუსი გრძელვადიან თანამშრომლობაზე, მოახდინონ ყველაზე ოპტიმალური დისტრიბუციის არხების შემუშავება იაპონიაში და შეესაბამებოდნენ იაპონური ბაზრის მოთხოვნილებებს [Min, H., 1996].

## ***§ 2.2. სადისტრიბუციო პროცესის დაგეგმვა განვითარებული ქვეყნების კომპანიების საქმიანობაში***

ბოლო ორი ათწლეულია მნიშვნელოვანი კონსოლიდაცია განიცადეს სადისტრიბუციო არხებმა იაპონიაში ეს არხები მნიშვნელოვნად განსხვავდება სამომხმარებლო საქონელსა და სამრეწველო პროდუქტებს შორის. იაპონიაში მცირე საცალო მაღაზიები მომხმარებელთა გაყიდვების უპირატეს წერტილებს წარმოადგენენ რაც განპირობებულია შეზღუდული სივრცის და უხვი ურბანული პოპულაციის გამო. ამ ყველაფრის გათვალისწინებით საცალოდ მოვაჭრეებს ძირითადად აქვთ პროდუქციის მცირე მარაგი, ხოლო მოვაჭრეებს ევალებათ პროდუქციის მცირე რაოდენობით მიწოდება უფრო ხშირად, ვიდრე დიდი რაოდენობის მიწოდება შედარებით იშვიათად.

იაპონიას და იაპონელ ხალხს გააჩნია კულტურული უპირატესობა სხვა ქვეყნებთან შედარებით, ეს უპირატესობა გამოიხატება მყიდველსა და გამყიდველს შორის ურთიერთობაში ერთგულებით, ვალდებულებების გრძნობით, პასუხისმგებლობით. მარაგების სისუსტე განაპირობებს ნაკლებად ეფექტურობას, განაწილების სისტემის ხარჯები კი მომხმარებელს გადაეცემა პროდუქტის

საბოლოო ფასში. იაპონიაში არსებობს keiretsu სისტემა რომლის კვალიც ჯერ კიდევ აქვს იაპონიაში არსებული დისტრიბუციისა და გაყიდვების სისტემას. Keiretsu სისტემა ნიშნავს ბიზნეს გაერთიანებას რომელშიც გაერთიანებულები არიან ბიზნეს სუბიექტები, ბიზნეს კომპანიები, ამ კომპანიები ერთმანეთთან აკავშირებთ საქმიანი ურთიერთობები. ამ ალიანსის წევრი კომპანიები ფლობენ ერთმანეთის მცირე წილს, მათ მიაჩნიათ, რომ ეს სისტემა ეხმარება თითოეულ კომპანიას იზოლაციაში საფონდო ბირჟის რყევებისა და ზემოქმედების მცდელობებისგან, ეს კი საშუალებას იძლევა პროექტების გრძელვადიანი დაგეგმვის. ეს სისტემა იაპონიაში წარმოების ინდუსტრიის ძირითად ელემენტს წარმოადგენდა მეოცე საუკუნის ბოლოს და ოცდამეერთე საუკუნის დასაწყისში. მიუხედავად იმისა, რომ keiretsu სისტემა არსებითად შესუსტდა, კორპორაციები მას მაინც იყენებენ.

### **ბიზნესის შეთავაზება**

კონკრეტული ინდუსტრიის ყველა ასპექტში წარმოებიდან დაწყებული დისტრიბუციით გაგრძელებული. მასშტაბის ეკონომიურობით, არსებული ურთიერთობით და მომხმარებელთა ერთგულებით გამოწვეული მათი უპირატესობები ძალიან მოსახერხებელს და ეფექტურს ხდის მათთვის ვისაც მომსახურეობას უწევენ ეს კომპანიები. განაწილების არხები, რომლებიც ამ კომპანიების კონტროლს ახდენს, შეიძლება შეზღუდული ფაქტორი გახდეს იაპონიაში ახალი ექსპორტიორებისთვის.

იაპონიის მთავარი ლოგისტიკური და სადისტრიბუციო წერტილების ცენტრები მდებარეობს ქვეყნის მთავარ პორტებში ტოკიოში, იოკოჰამაში, კობეში, ოსაკაში და ფუკუოკაში.

### **აგენტის ან დისტრიბუტორის გამოყენება**

მრავალი კომპანიისთვის იაპონიაში დაარსება საუკეთესო საშუალებაა იაპონიის ბაზარზე გასასვლელად. იაპონიის ბაზარზე არის მრავალი ამერიკული

კომპანიაც, თავის მხრივ აშშ-ს ფირმებისთვის პირველი რეალური ნაბიჯი არის დისტრიბუტორების ან აგენტების გამოყენება. წარმომადგენლის არჩევა და მისი შეთანხმების პირობებზე მოლაპარაკება, რაც დიდ ყურადღებას და დაკვირვებას მოითხოვს. იაპონელი ბიზნესმენების უმრავლესობას ურჩევნია ბიზნესი აკეთოს ისეთ პარტნიორთან ვისაც პირადად შეხვდება, გაესაუბრება, მოლაპარაკება შედგება პირისპირ და არა ტელეფონით ან სხვა რაიმე დისტანციური საშუალებით. აშშ-ს კომპანიები უნდა შეეცადონ პარტნიორის არჩევის დროს მოლაპარაკებები გულდასმით ჩაატარონ, აუცილებელია ამერიკული კომპანიის წარმომადგენლები დარწმუნდნენ, რომ სათანადო ყურადღება მიექცევა მათ პროდუქციას იაპონიის ბაზარზე, იქნება ჯანსაღი კონკურენცია, ამ პროდუქციას ექნება მხარდაჭერა აგენტების მხრიდან, მოხდება ბაზრის დეტალური და ზუსტი ინფორმირებულობა.

იაპონიაში დისტრიბუტორი ჩვეულებრივ ფარავს კონკრეტულ ტერიტორიას ან ინდუსტრიას. იმპორტიორები ხშირად ერთპიროვნულ აგენტებად ინიშნებიან მთელი ქვეყნის მასშტაბით. ვალდებულებების შესასრულებლად და გაყიდვების გაფართოების მიზნით. ამასთან, არ უნდა განხორციელდეს ზეწოლა აშშ-ს კომპანიაზე ექსკლუზიურობის მინიჭების შემთხვევაში, თუ საექვოა იაპონური აგენტის შესაძლებლობები და სურვილი განავითაროს შესაბამისი ბაზარი.

სააგენტოს კონტრაქტის თანახმად, მიმწოდებელი ჩვეულებრივ აფასებს აგენტს იმავე ოდენობით, რასაც სააგენტო მიჰყიდის მომხმარებელს. ამის შემდეგ მიმწოდებელი უხდის აგენტს გაყიდვების საკომისიოს სააგენტოს ხელშეკრულებით ან ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პროცენტული მაჩვენებლით. დისტრიბუციის ხელშეკრულების თანახმად, მიმწოდებელი ყიდის პროდუქტს დისტრიბუტორზე, რომელსაც შემდეგ თავისუფლად შეუძლია დაამატოს შესყიდვის ფასს ფასნამატი, რა ფასადაც აპირებს პროდუქციის გაყიდვას საბოლოო მომხმარებელზე. საკომისიო განაკვეთები განსხვავდება პროდუქტის მიხედვით.

საკომისიო განაკვეთები იცვლება პროდუქტისა და ხელშეკრულების პირობების შესაბამისად. ზოგადად გაყიდვების საკომისიოები მერყეობს 10-დან

20%-მდე „ადგილზე“ (ერთჯერადი ან არარეგულალური) ოპერაციებისთვის, ხოლო 5-დან 10%-მდე რეგულალური, მიმდინარე ბიზნეს ოპერაციებისთვის. ნაყარი მასალების შემთხვევაში (მაგალითად, რკინის მადნეული, ნახშირი), საკომისიო განაკვეთები გაცილებით დაბალია, დაახლოებით 1-3%. სამედიცინო, ლაბორატორიული და სამეცნიერო ინსტრუმენტების შემთხვევაში, საკომისიო განაკვეთები, როგორც წესი, გაცილებით მაღალია, დაახლოებით 20% ან მეტი, პროდუქციის სირთულის გამო.

მას შემდეგ რაც გაფორმდება აგენტის და დისტრიბუტორის ხელშეკრულება და აშშ-ს კომპანიის პროდუქტი ფეხს იკიდებს იაპონიის ბაზარზე, შესაძლოა აშშ-ს კომპანიამ მოინდომოს საკუთარი წარმომადგენლობა იაპონიაში, დისტრიბუტორის გაყიდვებისა და მარკეტინგის მცდელობებისთვის და აშშ კომპანიის სათაო ოფისებთან კომუნიკაციის ხელშესაწყობად, შესაძლოა მოისურვოს ოფისის დაარსება ამერიკულმა კომპანიამ იაპონიის ტერიტორიაზე.

### **ოფისის დაარსება**

ოფისის დაარსება შედარებით მარტივია. მსოფლიო ბანკის ბიზნესის კეთების სიმარტივის ანგარიშის თანახმად, კომპანიის დალუქვის და რეგისტრაციის საფასურის გარდა, გაერთიანებას დაახლოებით 11 დღე სჭირდება და იხდის კაპიტალის 0.7% ( ან 60,000 JPY, რომელიც უფრო მაღალია). სხვა ვარიანტები მოიცავს ფილიალს ან წარმომადგენლობას, რომელთა დაფუძნება მარტივი და იაფია, მაგრამ შეზღუდვები აქვთ ადგილობრივი საქმიანობის განხორციელების საქმიანობის ტიპებზე. იაპონიაში ოფისის შექმნამდე, ამერიკულმა კომპანიებმა შეიძლება მოისურვონ შეისწავლონ იაპონიის ეკონომიკა, ვაჭრობის და მრეწველობის სამინისტროს პროგრამები, არის თუ არა ხელშეწყობა უცხოური ინვესტიციების მიმართ. მაგალითად მეწარმეებისთვის ეს პროგრამები მოიცავს სესხებს იაპონიის საერთაშორისო თანამშრომლობის ბანკისა და იაპონიის განვითარების ბანკის საშუალებით. საწყისი დონის ბიზნესის მხარდაჭერის

პროგრამებს უზრუნველყოფს იაპონიის საგარეო სავაჭრო ორგანიზაცია (JETRO), აგრეთვე ზოგიერთი მუნიციპალური მთავრობა.

### **ფრენჩაიზინგი**

აშშ-ს ფრენჩაიზინგმა დიდი გავლენა მოახდინა იაპონიის ფრენჩაიზის ინდუსტრიის განვითარებაზე 1970-იანი წლების დასაწყისიდან. მიუხედავად იმისა, რომ იაპონელი მომხმარებლები ზოგადად ეცნობიან აშშ-ს ფრენჩაიზის კონცეპციებს, წარმატების უზრუნველსაყოფად, პროდუქტები და მომსახურეობა უნდა შეესაბამებოდეს ადგილობრივ გემოვნებას და მოლოდინებს იაპონიაში. ფრანჩაიზინგის ბიზნესს იაპონიის ბაზარზე გასვლის რამოდენიმე შესაძლებლობა აქვს, მაგალითად, სამაგისტრო ფრენჩაიზანთან ხელშეკრულების დადება, საკუთრებაში არსებული შვილობილი კომპანია, როგორც მთავარი ფრენჩაიზის მფლობელი, ფლაგმანურ მაღაზიებთან ან მაღაზიასთან ერთობლივი საწარმოს პარტნიორის ძებნა ბაზრის განვითარებისთვის იაპონიაში.

იაპონიაში სწორი ბიზნესპარტნიორის იდენტიფიკაცია დროსა და ძალისხმევას მოითხოვს და შეიძლება ძნელი აღმოჩნდეს კომპანიების პოვნა, რომლებიც მზად არიან ინვესტიცია ჩადონ სამაგისტრო ფრენჩაიზის უფლებებში, ან ინვესტიცია ჩადონ ბიზნეს კონცეპციებში, რომლებსაც არ აქვთ მკაფიო ბაზარი ან ზრდის ძლიერი პოტენციალი იაპონიაში. ამიტომ, ბაზრის საფუძვლიანი კვლევა და გრძელვადიანი ვალდებულებები აუცილებელია აშშ-ს კომპანიებისთვის, რომლებიც განიხილავენ ფრენჩაიზით დაფუძნებული ბიზნესის დაწყებას იაპონიაში.

### **პირდაპირი მარკეტინგი**

პირდაპირი მარკეტინგი იაპონიაში მოიცავს საფოსტო შეკვეთებს, ტელემარკეტინგს, პირდაპირი რეაგირების ტელევიზიასა და ინტერნეტ გაყიდვებს. მსოფლიო გაყიდვების ასოციაციების ფედერაციის (WFDSA) მონაცემებით, იაპონია მე-5-ე უდიდესი გაყიდვის ბაზარია მსოფლიოში, \$ 15,6 მილიარდი დოლარი 2019

წელს, ჩამორჩება შეერთებულ შტატებს, ჩინეთს, კორეასა და გერმანიას, რაც გლობალური გაყიდვების 8,7%-ს შეადგენს. ყველაზე დიდი კატეგორიებია კოსმეტიკა და თავის მოვლა (39%), ველნესი (24%) საქონელი და სახლი საყოფაცხოვრებო საქონელი (19%). მიუხედავად იმისა რომ იაპონიაში პირდაპირი გაყიდვები მცირედით შემცირდა 2016 წლის შემდეგ, თუმცა საბაზრო სექტორი კვლავ ითვლის თითქმის 2.9 მილიონ დამოუკიდებელ წარმომადგენელს მათგან 87%-ზე მეტი ქალია. იხილეთ WFDSA-ს მონაცემები და გლობალური ბაზრის სტატისტიკა. AMWAY, HERBALIFE, და NUSKIN არის აშშ-ს კომპანიები რომლებიც არსებობენ იაპონიის ბაზარზეც. იაპონიის პირდაპირი მარკეტინგის ასოციაციის თანახმად, პროდუქტის ინფორმაციის შეგროვების ყველაზე პოპულარული გზა იყო ინტერნეტი. ინტერნეტი მობილური მოწყობილობებით ასევე კატალოგის გამოყენება. იაპონიის პირდაპირი მარკეტინგის მიმწოდებლები მომხმარებლებთან დასაკავშირებლად იყენებენ ვებსაიტებს, რომელიც ოპტიმიზირებულია როგორც კომპიუტერისთვის ასევე ტელეფონებისთვის.

მიუხედავად იმისა რომ დღეს ელექტრონული კომერცია სწრაფად იზრდება და დიდი პოპულარობით სარგებლობს საზოგადოებაში, იაპონიაშია პარალელურად პოპულარულია კატალოგებით შოპინგი. იაპონიის სავაჭრო ბაზრის უმსხვილესი წარმომადგენლებიც ვაჭრობას ეწევიან როგორც ელექტრონულ კომერციით ასევე კატალოგებით.

### **ერთობლივი საწარმოები / ლიცენზია**

იაპონიის ბაზარზე გასვლისას ამერიკული კომპანიები განიხილავენ ერთობლივ საწარმოს ან სალიცენზიო შეთანხმებებს. სალიცენზიო ხელშეკრულებები შეიძლება მოიცავდეს ისეთ საკითხებს როგორცაა საავტორო უფლებები, ნოუ-ჰაუ, პატენტი, მომსახურების ნიშანი, სავაჭრო საიდუმლოებები და სავაჭრო ნიშნები. ბიზნეს პრაქტიკა, როგორცაა ფრენჩაიზი, ტექნოლოგიის



გადაცემა, გამოქვეყნება და ვაჭრობა მთლიანად დამოკიდებულია ინტელექტუალური საკუთრების ლიცენზირებაზე.

იაპონიაში აშშ-ს კომერციული ექსპორტის ლიცენზირებისთვის კიდევ ერთი საკითხია ექსპორტის ლიცენზია: ტექნიკური მონაცემების ექსპორტი აშშ-დან შეიძლება დაექვემდებაროს აშშ-ს ექსპორტის კონტროლის კანონებს. ასეთ შემთხვევაში, ნებისმიერი სავაჭრო სალიცენზიო შეთანხმების ხელმოწერას წინ უნდა უძღოდეს აშშ-ს სავაჭრო დეპარტამენტის ექსპორტის ადმინისტრაციული რეგულაციების საფუძვლიანი მიმოხილვა.

### **სწრაფი მიწოდება**

იაპონიაში არსებობს ექსპრეს მიტანის მრავალი ვარიანტი შიდა და საერთაშორისო გადაზიდვებისთვის. ორივე აშშ-ს ფირმა fedex და ups მუშაობს იაპონიის ფარგლებში და გთავაზობთ ღირსეულ გადაზიდვას იაპონიასა და შეერთებულ შტატებს შორის. ღირებულება და მიწოდების დრო დამოკიდებულია შეფუთვის ტიპზე და ზომაზე, ასევე მიწოდების ადგილზე. Amazon prime japan-ის წევრები ღებულობენ შიდა გადაზიდვების მომსახურებას ღირსეულად, ამასთან, საერთაშორისო გადაზიდვის ტარიფები შეიძლება განსხვავდებოდეს. იაპონიის საფოსტო სისტემას აქვს დაახლოებით 24,000 საფოსტო განყოფილება ქვეყნის მასშტაბით და მსოფლიოს საუკეთესოთა შორისაა მუდმივად მომსახურებისა და საიმედოობის მიხედვით. იაპონიის კომპაქტური ზომის გამო, შიდა პაკეტების უმეტესობა ჩადის სტანდარტული გადაზიდვის გამოყენებით 1-2 დღეში. იმავე დღის სპეციალური ექსპრესს მიტანის სერვისი იწყება დაახლოებით 800 გირვანქა სტერლინგიდან და ხელმისაწვდომია იაპონიის 5 მთავარი ქალაქიდან. იაპონიის საფოსტო სამსახურის გამოყენებით საერთაშორისო გადაზიდვების საფოსტო გადასახადი განისაზღვრება ზომის, წონისა და დანიშნულების მიხედვით და იწყება დაახლოებით 1400 ფუნტი სტერლინგით.

მიუხედავად იმისა, რომ იაპონურ კომპანიებს აქვთ კარგი რეპუტაცია და სამართლიანი წესებით მოქმედებენ, მათი პარტნიორ კომპანიებს აშშ-დან საჭიროების დადგომის დროს შესაძლებელია გაუჭირდეთ სავაჭრო დაფინანსების ან სხვა კრედიტის მიღება მრავალი მიზეზის გამო. იაპონიაში აშშ-ს კომერციული სამსახური უზრუნველყოფს საერთაშორისო კომპანიის პროფილის მომსახურებას, რომელიც მიზნად ისახავს აშშ-ს კომპანიებმა შეაფასონ პოტენციური ბიზნეს პარტნიორები კომპანიის ფონის შემოწმების გზით<sup>4</sup>.

**§ 2.3. სადისტრიბუციო პროცესისა და მისი დაგეგმვის როლი,  
სპეციფიკა და მნიშვნელობა პანდემიის პირობებში**

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ მსგავსი მასშტაბური გამოწვევა არ ჰქონია მსოფლიოს როგორცაა covid-19 და მისი საზარელი შედეგები უამრავი მსხვერპლი გაჩერებული ეკონომიკა ჩამოქცეული ბიზნეს სექტორი და გაღარიბებული მოსახლეობა, ეს ყველაფერი პანდემიამ გამოიწვია რასაც დასასრული ამ ეტაპისთვის არ უჩანს. მსოფლიო უდიდესი გამოწვევის წინაშე დგას მეორე წელია. მსოფლიოს უწევს პანდემიის პირობებში ცხოვრება, პანდემიამ სრულიად შეცვალა ცხოვრების წესი და განრიგი, უდიდესი დარტყმა მიაყენა ბიზნესს, ყველა ქვეყნის ეკონომიკას. 12 ივნისის მდგომარეობით covid-19-ით ინფიცირებულთა რიცხვი 176 მილიონს აჭარბებს დაღუპულია თითქმის 4 მილიონი ადამიანი და ჯერ კიდევ არ ვიცით როდის დასრულდება პანდემია და როდის შეძლებს ხალხი ძველებურ ცხოვრებას, ქუჩაში პირბადის გარეშე სიარულს ეკონომიკის ზრდას და ვირუსის მიმართ შიშის გაქრობას. მნიშვნელოვანი დარტყმა განიცადა მსოფლიო ეკონომიკამ გაუფასურდა თითქმის ყველა ქვეყნის ვალუტა, მოიმატა უმუშევრობის დონემ, გაიზარდა სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფი ადამიანების რაოდენობა.

---

<sup>4</sup> <https://www.trade.gov/knowledge-product/japan-distribution-sales-channels>;  
<https://www.thebalancesmb.com/japanese-economy-and-distribution-system-1953374>

### სქემა: 2.3.1 კოვიდ რუკა ქვეყნების მიხედვით <sup>5</sup>

Now Yesterday 2 Days Ago Columns

Search:

All	Europe	North America	Asia	South America	Africa	Oceania							
#	Country, Other	Total Cases	New Cases	Total Deaths	New Deaths	Total Recovered	Active Cases	Serious, Critical	Tot Cases/ 1M pop	Deaths/ 1M pop	Total Tests	Tests/ 1M pop	Population
	World	176,221,480	+188,154	3,803,257	+2,771	160,196,502	12,221,721	83,970	22,608	487.9			
1	USA	34,307,228	+782	614,778	+40	28,346,438	5,346,012	4,919	103,076	1,847	493,298,723	1,482,117	332,833,770
2	India	29,424,006	+65,973	367,577	+480	28,015,044	1,041,385	8,944	21,126	264	376,232,162	270,128	1,392,790,451
3	Brazil	17,301,220		484,350		15,718,593	1,098,277	8,318	80,853	2,263	50,245,852	234,811	213,984,390
4	France	5,737,810	+3,972	110,344		5,493,322	134,144	2,110	87,721	1,687	88,620,224	1,354,844	65,409,895
5	Turkey	5,325,435	+6,076	48,668	+75	5,198,057	78,710	973	62,509	571	56,789,542	666,590	85,194,096
6	Russia	5,193,964	+13,510	126,073	+399	4,792,169	275,722	2,300	35,577	864	142,300,000	974,700	145,993,575
7	UK	4,558,494	+7,738	127,896	+12	4,286,165	144,433	158	66,818	1,875	193,264,021	2,832,849	68,222,484
8	Italy	4,243,482	+1,723	126,976	+52	3,954,097	162,409	574	70,282	2,103	68,470,425	1,134,033	60,377,804
9	Argentina	4,093,090		84,628		3,668,672	339,790	7,839	89,787	1,856	15,067,518	330,525	45,586,681
10	Spain	3,733,600		80,501		3,509,730	143,369	966	79,826	1,721	51,240,666	1,095,544	46,771,885

პანდემიამ უდიდესი დარტყმა მიაყენა ბიზნესს, თუმცა განსაკუთრებით ის სექტორი დაზარალდა რომლებმაც ალღო ვერ აუღეს და ვერ მოერგნენ პანდემის გამოწვევებს. კომპანიებს მოუწიათ სრულიად გადაწყობა, გაკოტრდა უამრავი როგორც მსხვილი ასევე წვრილი კომპანიები, ხოლო ვინც გაკოტრებას გადაურჩა უდიდესი ფინანსური ზარალი ნახა. სხვადასხვა ქვეყნებში მთავრობებმა შემოიღეს ბიზნესის ხელშეწყობის სხვადასხვა პროგრამები, რათა დახმარებოდნენ ბიზნესს გაკოტრებისგან. იყო როგორც გადასახადებისგან გათავისუფლება ასევე ფინანსური დახმარება, ფინანსური დახმარება იმ თანამშრომლებისთვის რომლებსაც მოუწიათ უხელფასო შვებულებებში გასვლა. კომპანიები ცდილობდნენ დელივერის რეჟიმში გადასულიყვნენ, თუ აქამდე მომხმარებელი მიდიოდა კომპანიის კარებამდე პროდუქციის შესაძენად ახლა ყველაფერი რადიკალურად შეიცვალა და კომპანიები ონლაინ მომსახურებას სთავაზობენ მომხმარებლებს ბინაზე მომსახურებით.

<sup>5</sup> WORLDOMETERS.INFO

მომხმარებელი შეარჩევდა ნივთს ონლაინ ხოლო კომპანიები უზრუნველყოფდნენ ამ ნივთის მიტანას დროულად და ხარისხიანად. ამ პროცესში ჩართული არის როგორც მსხვილი მოვაჭრეები, ასევე წვრილი მოვაჭრეები, როგორც საბითუმო მოვაჭრეები, ასევე საცალო მოვაჭრეები. პანდემიამ აჩვენა მსოფლიოს, რომ აუცილებელია დისტანცირება, აუცილებელია დელივერის ფუნქციის დახვეწა და განვითარება, აუცილებელია კომპანიებმა გადამზადება მოახდინონ საკუთარი თანამშრომლების და დახვეწონ საკუთარი სერვისები. პანდემიამ გვაჩვენა, რომ მსოფლიო მიჩვეული იყო სტაბილურ და ზედმეტი საფრთხის გარეშე ცხოვრებას, როგორც მსოფლიო ქვეყნებს ასევე ბიზნეს სფეროს გაუჭირდა ადაპტირება ამ გამოწვევის წინაშე, კომპანიები და ქვეყნები მზად არ იყვნენ ამ გამოწვევისთვის რამაც უდიდესი ზიანი მიაყენა ჩვენს პლანეტას როგორც ადამიანთა სიცოცხლის კუთხით, ასევე ფინანსური წაგების კუთხით. ამ ყველაფრის გათვალისწინებით წინა პლანზე გადმოიწია ისეთმა სერვისებმა როგორცაა ლოჯისტიკა, დისტრიბუცია და სადისტრიბუციო პროცესის დაგეგმვა და სრულყოფა. პანდემიის დასაწყისში მსოფლიო ლიდერები შეხვდნენ ერთმანეთს და საერთო მემორანდუმს მოაწერეს ხელი, რაც იმას ნიშნავდა, რომ ქვეყნებს უნდა ემოქმედათ შეთანხმებულად და ერთდ გამკლავებულიყვნენ ამ გამოწვევას. ამ გამოწვევას მოუმზადებელი შეხვდა მსოფლიო რის გამოც მსოფლიო ლიდერებმა ხელმოწერით დაადასტურეს თანამშრომლობა, რომ ეს მემორანდუმი ითვალისწინებს სამომავლო გამოწვევებს სამომავლო პოტენციურ პანდემიებს, რომ უფრო ეფექტიანად შეძლონ გამკლავება. პანდემიაში ერთ-ერთი სფერო რასაც ლოქდაუნი არ შეეხო იყო დისტრიბუცია, სრული ლოქდაუნის დროსაც კი სადისტრიბუციო კომპანიების მანქანები შეუჭერებლად გადაადგილდებოდნენ მსოფლიო ქვეყნების ტერიტორიებზე. საქართველოში სადაც წითელი ზონები იყო და გადაადგილება აკრძალული იყო, ჯარი და პოლიცია აკონტროლებდა ქალაქების შესასვლელ-გასასვლელებს სადისტრიბუციო მანქანები საშვებით გადაადგილდებოდნენ და უზრუნველყოფდნენ წითელი ზონის სასიცოცხლო პროდუქციებით მომარაგებას. პანდემიის დროს სადისტრიბუციო კომპანიებს მოუხდათ ახალ

გარემოს შეგუებოდნენ, მოეხდინათ ადაპტირება და განახლებული მიდგომებით და შემართებით ეშრომათ იმისათვის, რომ სრულიად არ გაჩერებულიყო მსოფლიო ეკონომიკა. არაპროგნოზირებადი გარემო ეს ის ფაქტორია რაც ხელს უშლის ლოჯისტიკის პროცესს. ამიტომ პანდემიაში საჭირო გახდა კომანიებს შეემუშავებინათ მაქსიმალურად ხარისხიანი, სწრაფი და კლიენტზე მორგებული მიდგომები. სადისტრიბუციო კომპანია მზად უნდა იყოს მომხმარებელს შესთავაზოს ოპტიმალური მარშრუტის დაგეგმარებით ნივთის ტრანსპორტირება, მომხმარებელს გაეწიოს უფასო კონსულტაცია და შექმნას კომპანიამ ისეთი გარემო რომელიც მომხმარებელზე იქნება მორგებული.

### თავი 3. სადისტრიბუციო პროცესი და მისი დაგეგმვა საქართველოს კომპანიებში

#### *§ 3.1. სადისტრიბუციო სისტემები და მისი დაგეგმვის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში (ზოგადი მიმოხილვა)*

საქართველოში სადისტრიბუციო სისტემა, ქვეყნის ერთ-ერთი ძალზე მნიშვნელოვანი მამოძრავებელი სისტემაა, რომლის გამართულ მუშაობაზე ქვეყნის ეკონომიკა არის დამოკიდებული. სადისტრიბუციო სისტემა საქართველოში ძირითადად არის შემდეგნაირი. მწარმოებელი დისტრიბუტორ კომპანიას აძლევს გარკვეული რაოდენობის პროდუქციას, ანაზღაურებას ითხოვს გაყიდვის შემდგომ, თავის მხრივ დისტრიბუტორი საბოლოო მომხმარებელს ობიექტზე პროდუქციას აწვდის კონსიგნაციით, ანუ შემოსავალს ელოდება გაყიდვის შემდგომ, შეთანხმების მიხედვით. ქვეყანაში ერთგვარი ქსელია ჩამოყალიბებული. თუმცა არის მსხვილი სადისტრიბუციო კომპანიები რომლებსაც შესწევთ უნარი და ფინანსები, რომ პროდუქცია მწარმოებლისგან იყიდონ პირდაპირი მეთოდით და არ დაელოდოს პროდუქციის გაყიდვას იმისთვის, რომ გაისტუმროს მწარმოებლის ფინანსური დავალიანება.

დისტრიბუციის ფაქტორების განსაზღვრისას აუცილებელია განისაზღვროს ტერიტორიული კუთხე, რეგიონი, ქალაქი, სოფელი. აუცილებელია წინასწარ განსაზღვრა მოხდეს რაოდენობრივობის, ანუ იმ ტერიტორიულ ერთეულში სადაც ხდება დისტრიბუცია რამდენ წერტილზე შედის კომპანიის პროდუქცია. მაგალითისთვის თუ კომპანია დისტრიბუციას ახორციელებს 100 კომპანიიდან 20-ში მაშინ რაოდენობრივი დისტრიბუცია წარმოადგენს 20%-ს. ხოლო 80%-ი რჩება რაოდენობრივი დისტრიბუციის პოტენციალი. საქართველოში არსებობს მრავალი სადისტრიბუციო კომპანიები, რომლებიც მომსახურეობის სფეროში მოღვაწეობენ. არსებობს როგორც მსხვილი ასევე წვრილი სადისტრიბუციო კომპანიები, არსებობს

როგორც ბითუმად მოვაჭრეები რომლებიც ახდენენ დისტრიბუციას, ასევე საცალოდ მოვაჭრეები რომლებიც ასევე ახდენენ დისტრიბუციას ქვეყნის მასშტაბით. ამ კომპანიების მიზანი, მოგების მაქსიმიზაციასთან ერთად არის მომხმარებელთან ხანგრძლივი ურთიერთობის დამყარება. თუ სადისტრიბუციო კომპანია გამართულია და მას აქვს გათვლა მომავალზე, ამისთვის აუცილებელია მომხმარებლის დადებითი განწყობა შეინარჩუნოს. კომპანიამ უნდა იარსებოს არა დღევანდელით, არამედ იფიქროს მომავალზე და კომპანიის სახელზე. კომპანიები ცდილობენ დეტალურად შეისწავლონ მომხმარებელთა სურვილები, მოთხოვნები და საჭიროებები, შემდეგ მიღებული ინფორმაცია დაამუშაონ ისე, რომ გამოიყენონ კომპანიის საკეთილდღეოდ. სადისტრიბუციო კომპანიებს გააჩნიათ საკუთარი სტრატეგიები რომლებსაც საჭიროებების მიხედვით იყენებენ.

ინტენსიური დისტრიბუციის სტრატეგიის დროს ბაზარი მარაგდება შედარებით ინტენსიურად, პროდუქტი იყიდება უფრო ხშირად და ფასნამატიც შედარებით დაბალია. ხოლო ამ პროდუქტით ბაზრის მომარაგება ისე ხდება, რომ მაქსიმალურად დაკმაყოფილდეს მომხმარებელთა განსხვავებული სურვილები და მოთხოვნები.

ექსკლუზიური დისტრიბუციის სტრატეგიის დროს ერთი მწარმოებლის მიერ წარმოებული პროდუქციის დისტრიბუციას ახორციელებს რამდენიმე დისტრიბუტორი. ამ დროს შეთანხმების შემთხვევაში შეისაძლებელია ფასნამატი იყოს როგორც ყველასთვის ერთი, ასევე განსხვავებული, და სხვადასხვა სადისტრიბუციო კომპანიებმა განსხვავებული ფასნამატით მოამარაგონ მომხმარებლები.

შერჩევითი დისტრიბუციის სტრატეგიის დროს მიზნობრივი მომხმარებლის მომარაგებისთვის რამოდენიმე შუამავალს იყენებენ მარკეტოლოგები. შერჩევითი დისტრიბუციის დროს მარკეტოლოგებს საშუალება აქვთ შუამავლებთან დაამყარონ კარგი ურთიერთობა, გააკონტროლონ პროდუქციის ფასი, რაც გაყიდვებს საშუალო დონეზე მაღლა წევს.

საქართველოში მსხვილ სადისტრიბუციო კომპანიებს გააჩნიათ სასაწყობო სივრცეები, სადაც ხდება პროდუქციის მომარაგება და შენახვა, სწორედ ამ სასაწყობო სივრცეებიდან ახდენენ დისტრიბუტორები ბაზრის მომარაგებას როგორც საბითუმოდ ასევე საცალოდ. არსებობს შუამავალთა ტიპებიც რომლები ღებულობენ პროდუქციას მწარმოებელი კომპანიისგან შემდეგ ამ პროდუქციას ფასნამატით ყიდიან მცირე სადისტრიბუციო კომპანიებზე და შემდეგ მათი საშუალებით ხდება პროდუქციის მიწოდება საბოლოო მომხმარებელამდე. შესაძლებელია დისტრიბუტორებმა მოახდინონ იმ პროდუქციის უკან დაბრუნება რომლის გაყიდვაც ვერ მოხერხდა. საქართველოში არსებობს მრავალი საცალოდ მოვაჭრე რომლებსაც აქვთ საკმაოდ კომფორტული ადგილმდებარეობა რაც განაპირობებს მათ კარგ შემოსავლიანობას. ქართველი მომხმარებელი არის მომთხოვნი, ისინი სადისტრიბუციო კომპანიებისგან მოელოებიან უფასო მიწოდებას, მიწოდების ვადების შემცირებას და ხარისხიან პროდუქტს. საქართველოში მრავალი სადისტრიბუციო კომპანია უშუალოდ ლოკალიზებულია კონკრეტულ საჭიროებებზე. ქართველი მომხმარებელი ჰგავს იაპონელ მომხმარებლებს რადგან არის წუნია, მათ პროდუქციის შეძენა სურთ სახლთან ახლოს არსებულ ობიექტებში, რამაც განაპირობა მრავალი მცირე ზომის სავაჭრო ობიექტების არსებობა ქვეყანაში. საქართველოში არსებული სადისტრიბუციო კომპანიები ფარავენ კონკრეტულ ტერიტორიას ან ინდუსტრიას. როდესაც დისტრიბუტორი პროდუქციას ყიდულობს მწარმოებლისგან მას შეუძლია შესყიდვის ფასს დაამატოს ფასნამატი, ანუ დაადოს ის ფასი რა ფასადაც აპირებს პროდუქციის გაყიდვას საბოლოო მომხმარებელზე. ფასნამატი დაახლოებით მერყეობს 10-20%-მდე. საქართველოში არსებულ სადისტრიბუციო კომპანიების ნაწილს არ გააჩნია ოფისი, არ გააჩნია მარკეტინგული განყოფილება, ეს ყველაფერი იწვევს მოგების და გაყიდვების შემცირებას, რომლებიც ძირითადად მცირე კომპანიები არიან, რომლის წილი ბაზარზე საკმაოდ სოლიდურია. მსხვილ სადისტრიბუციო კომპანიებს გააჩნიათ, როგორც ოფისი, ასევე მარკეტინგული განყოფილება საიდანაც იმართება კომპანიის მუშაობა. მსხვილ



კომპანიებს აქვთ საკუთარი სივრცეები ინტერნეტ სამყაროში, რაც ეხმარება კომპანიას მომხმარებელთა ძიებაში მათ ინფორმირებულობაში. საიტებზე განთავსებულია ინფორმაცია კომპანიის შესახებ, მათ სერვისებზე ეს ყველაფერი კი მომხმარებელს ეხმარება გადაწყვეტილებების მიღებაში.

საქართველოს ეკონომიკის მნიშვნელოვანი ნაწილია ლოგისტიკა. მისი წილი ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტის 12%-ია. თუ განვითარდება საქართველოში ლოგისტიკის დარგი, ეს ხელს შეუწყობს ინტეგრაციას გლობალურ ლოგისტიკურ ქსელში. ლოგისტიკა კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთი ფაქტორია. განვითარებული ლოგისტიკა წინაპირობაა კარგი სერვისის, წინაპირობაა იაფი და ეფექტური მიწოდების ქსელის, ჯანსაღი კონკურენციისთვის, ეს კი ეხმარება ქვეყანაში არსებულ სხვადასხვა კომპანიებს. საქართველოში მცირეა სასაწყობო ინფრასტრუქტურა რის გამოც სოფლის მეურნეობის მოსავლის დაახლოებით 50% ლპობას განიცდის. ეს ლოგისტიკური პრობლემაა და სადისტრიბუციო კომპანიების ტექნოლოგიურ ჩამორჩენაზე მეტყველებს.

დღეისათვის, თითქმის არ არსებობს კვალიფიციური ლოგისტიკური ოპერატორები, რომლებსაც შეუძლიან კომპლექსური ლოგისტიკური სერვისის წარმოება. ქართული წარმოებები და მსხვილი დისტრიბუტორები ძირითადად თავისი ძალებით ცდილობენ გადაწყვიტონ ლოგისტიკური პრობლემები. მაღალი ფიქსირებული დანახარჯების და მოცულობის სიმცირის გამო მათი ლოგისტიკური ხარჯები ძალიან მაღალია. საქართველოში თითქმის დეფიციტურია სასაწყობო მეურნეობა, ხოლო რაც არსებობს ძირითადად მოძველებული და დაბალი ხარისხის არის, რაც ხელს უშლის ლოგისტიკური კუთხით ქვეყნის განვითარებას.

საქართველოში სადისტრიბუციო კუთხით არის ერთი მთავარი პრობლემა გაცემული პროდუქციის საფასურის ამოუღებლობა, რაც სადისტრიბუციო კომპანიებს დიდ დარტყმას აყენებს. მაგალითისთვის კომპანიამ თანამშრომლობის პერიოდში სადისტრიბუციო კომპანიისგან მიიღო პროდუქცია თუმცა გარკვეული

მიზეზების გამო არ მოხდა ანაზრაურება ამ საფასურის. ეს არის დეფიციტი რომელის შევსებაც ვერ ხდება ხოლო ამ პრობლემებზე დიდად პასუხს არავინ აგებს.

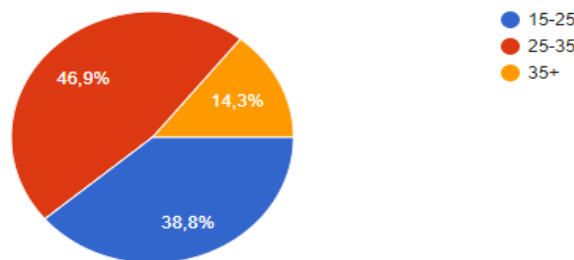
საქართველოში არსებული მსხვილი მწარმოებელი კომპანიები ცდილობენ შექმნან საკუთარი დისტრიბუციის ქსელი, რომ საკუთარი ძალებით მოახერხონ პროდუქციის მიწოდება საბოლოო მომხმარებლამდე. ისინი ცდილობენ მინიმუმამდე დაიყვანონ შუამავლები, გადამყიდველები და კერძო კომპანიები, ამით ცდილობენ თავიდან აირიდონ გარკვეული სახის რისკები და ცდილობენ საბოლოო მომხმარებლამდე საკუთარი ძალებით გავიდნენ<sup>6</sup>.

### **ფ3.2. საქართველოში მომხმარებელთა დამოკიდებულება სადისტრიბუციო კომპანიების მიმართ (კვლევა)**

გამოკითხვის მიზანი იყო გაგვეგო მომხმარებლის დამოკიდებულება სადისტრიბუციო კომპანიების მიმართ. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 100 რესპოდენტმა.

მიმაჩნია, რომ ჩატარებული კვლევა დაეხმარება სადისტრიბუციო კომპანიებს, გაიგონ მომხმარებლის დამოკიდებულება, სურვილები და რეკომენდაციები.

2) ასაკი

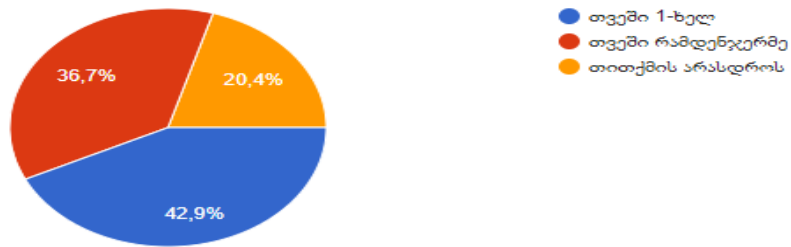


სქემა: 3.2.1

<sup>6</sup> <https://www.interpressnews.ge/ka/search?q=logistika> - საინფორმაციო სააგენტო ინტერპრესნიუსი

კითხვაზე, თუ რამდენად ხშირად სარგებლობდნენ ონლაინ შესყიდვებით: 42,9%-მა აღნიშნა, რომ თვეში ერთხელ მაინც სარგებლობდა. 36,7%-ი თვეში რამდენჯერმე იწერს, ხოლო 20,4%-ი თითქმის არასდროს იწერს ონლაინ.

3) რამდენად ხშირად სარგებლობთ ონლაინ შესყიდვებით?



სქემა: 3.2.2

კითხვაზე, თუ ნივთის საიდან გამოწერით სარგებლობთ, 44,9%-მა უპასუხა რომ მოსწონთ უცხოეთიდან შემოტანილი და აქ გაყიდული. 28,6%-ი იწერს უცხოეთიდან, ხოლო 26,5%-ს მოსწონს მხოლოდ ქართული

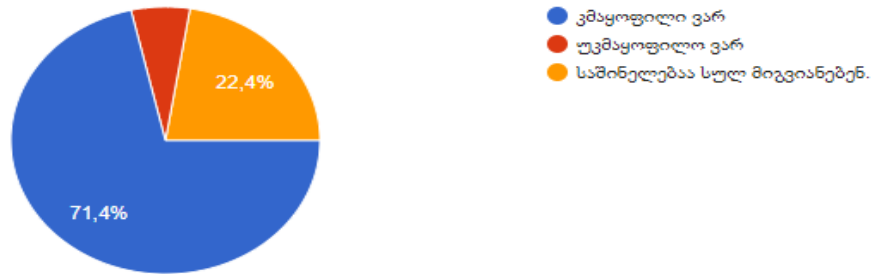
ნივთს ტერიტორიული კუთხით უპირატესობას ანიჭებთ?



სქემა: 3.2.3

კითხვაზე, უცხოეთიდან გამოწერის შემთხვევაში რამდენად კმაყოფილი ხართ მიწოდების სერვისით, 71,4% - კმაყოფილია. 22,4% უკმაყოფილოა მუდმივად უგვიანებენ მიწოდებას.

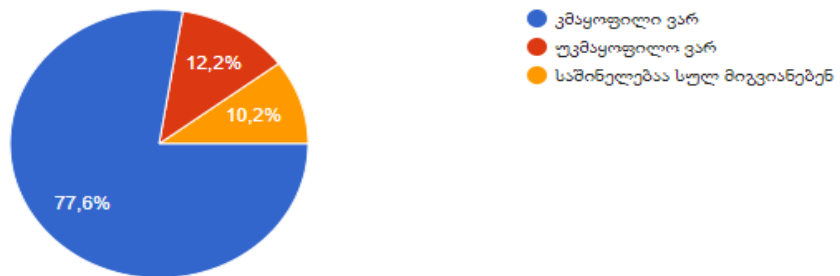
ნივთის (ნივთების) უცხოეთიდან გამოწერის დროს რამდენად კმაყოფილი ხართ მიწოდების სერვისით?



სქემა: 3.2.4

კითხვაზე, თუ რამდენად კმაყოფილი ხართ ნივთის მიწოდებით საქართველოში ყიდვის შემთხვევაში. 77,6% კმაყოფილია, 12,2% უკმაყოფილოა, ხოლო 10,2% მიიჩნევს რომ სულ უგვიანებენ.

ნივთის (ნივთების) საქართველოში ყიდვის შემთხვევაში რამდენად კმაყოფილი ხართ მიწოდების სერვისით?



სქემა: 3.2.5

საქართველოში ნივთის ყიდვის დროს მიწოდების სერვისით კმაყოფილია 37,5%, 37,5% მიიჩნევს, რომ მიწოდების საფასური რეალურია, 25%-ი კი - უკმაყოფილოა და მიიჩნევს, რომ ძვირია.

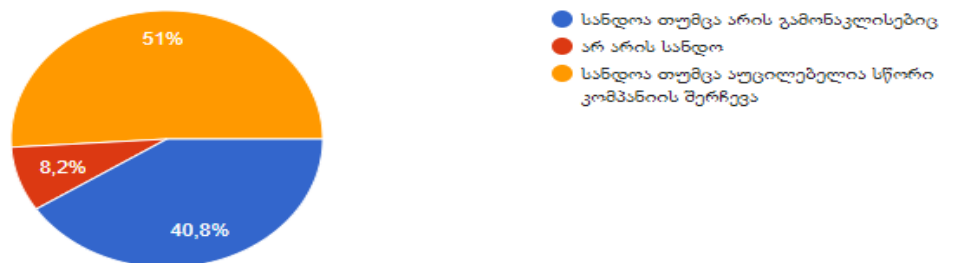
საქართველოში ნივთის ყიდვის შემთხვევაში რამდენად კმაყოფილი ხართ მიწოდების საფასურით?



სქემა: 3.2.6

შემდეგ კითხვაზე, თუ რამდენად სანდოა ქართული სადისტრიბუციო კომპანიები, 51%-მიიჩნევს, რომ სანდოა, თუმცა აუცილებელია სწორი კომპანიის შერჩევა. 40,8%-ს მიაჩნია, რომ სანდოა, თუმცა არის გამოწვევები. 8,2%-ს მიაჩნია, რომ არ არის სანდო.

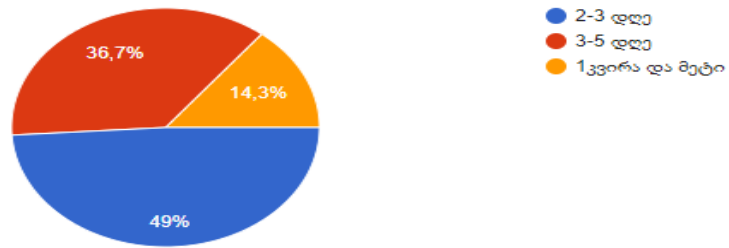
რამდენად სანდოა ქართული სადისტრიბუციო კომპანიები?



სქემა: 3.2.7

ნივთის საქართველოში ყიდვის დროს მიწოდების სერვისს 2-3 დღე სჭირდება, თვლის 49%, 3-5 დღე სჭირდება - მიაჩნია 36,7%-ს, ხოლო 14,3% მიიჩნევს რომ 1 კვირა და მეტი სჭირდება მიწოდებას.

საქართველოში ნივთის ყიდვის დროს რამდენი ხანი სჭირდება მიწოდებას თქვენამდე?



სქემა 3.2.8

ქართველი მომხმარებლის 50%-ი სარგებლობს საქართველოს ფოსტის მიწოდების სერვისით, 39,6% სარგებლობს კომპანიების კერძო დისტრიბუციით, ხოლო 10,4%-ი glovo, volt, etc.

ნივთის ონლაინ ყიდვის შემთხვევაში რომელი მიწოდების სერვისით სარგებლობთ?



სქემა: 3.2.9

კითხვაზე, თუ რას შეცვლიდით ქართულ სადისტრიბუციო სისტემაში, 16,3%-მა უპასუხა, რომ შეცვლიდა კომპანიის მხრიდან სანდოობის ასამაღლებელ კამპანიას, 12,2%-ი შეამცირებდა მიწოდების ვადებს, 6,2%-ი შეამცირებდა მიწოდების ფასს, ხოლო 65,3%-ი ყველა ზემოთ ჩამოთვლილს დახვეწდა.

რას შეცვლიდით საქართველოს სადისტრიბუციო სისტემაში?



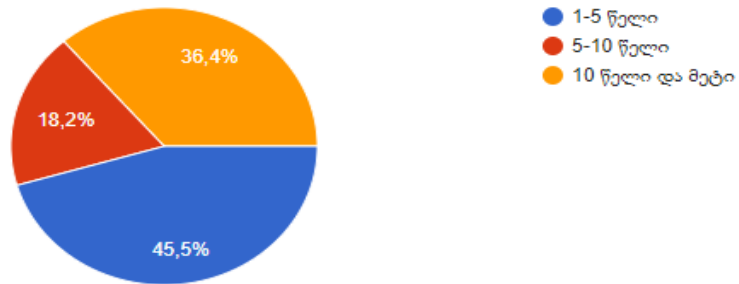
სქემა: 3.2.10

### **§3.3. ქართული სადისტრიბუციო კომპანიების საქმიანობის სპეციფიკა (კვლევა)**

ჩემს მიერ ჩატარებულ კვლევაში, სადაც მონაწილეობა მიიღო 20 ქართულმა სადისტრიბუციო კომპანიამ, ცხადყო უფრო გასაგები გამხდარიყო მომხმარებლისთვის და საზოგადოებისთვის ქვეყანაში არსებული სადისტრიბუციო სისტემის შესახებ. სადისტრიბუციო კომპანიების კვლევის მიზანია, გავარკვიოთ, რა მიდგომა აქვს კომპანიებს მომხმარებლის მიმართ, როგორი ვითარებაა ბაზარზე კონკურენციის კუთხით. აუცილებელია მიღებული ინფორმაცია დავამუშაოთ და დასკვნის სახით შევაჯამოთ, სად უჭირს კომპანიებს და გავცეთ რეკომენდაციები.

სადისტრიბუციო კუთხით კომპანიების გამოცდილების გამოვლენამ აჩვენა, რომ გამოკითხული კომპანიების 45,5%-ი ბაზარზე მოღვაწეობს 1-დან 5 წლამდე, 36,4% - 10 წელზე მეტია, ხოლო 18,2%-ი - 5-დან 10 წლამდეა.

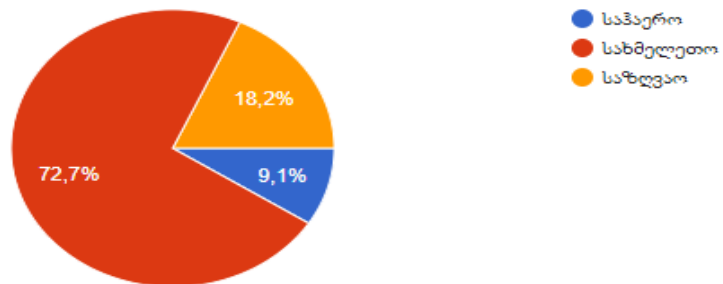
კომპანიის გამოცდილება სადისტრიბუციო კუთხით



სქემა: 3.3.1

კითხვაზე, თუ რომელი საშუალებით ახდენს სადისტრიბუციო კომპანია დისტრიბუციას, აღმოჩნდა, რომ კომპანიების უმრავლესობა (72,7%) ბაზრის მომარაგებას სახმელეთო გზით ახორციელებს, 18,2%-ი საზღვაო დისტრიბუციას ახორციელებს, ხოლო 9,1%-ი საჰაეროს.

რომელი საშუალებით ახდენთ დისტრიბუციას?



სქემა: 3.3.2

შემდეგი კითხვა იყო, თუ რა არის თქვენი კომპანიის პრიორიტეტი, რაზეც 54,5%-ი მიიჩნევს, რომ მათი პრიორიტეტი არის მომხმარებელთან ხანგრძლივი ურთიერთობა. 27,3%-ი მიიჩნევს, რომ მოგება არის პრიორიტეტი, ხოლო 18,2%-ისთვის პრიორიტეტია მწარმოებელთან კარგი ურთიერთობა.



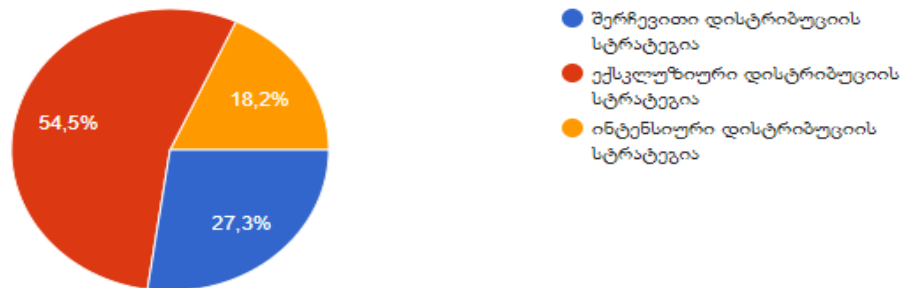
რა არის თქვენი კომპანიის პრიორიტეტი?



სქემა: 3.3.3

კითხვაზე, თუ დისტრიბუციის რომელ სტრატეგიას იყენებდა კომპანია, 54,5%-მა უპასუხა, რომ ექსკლუზიური დისტრიბუციის სტრატეგიას იყენებდა, 27,3%-ი შერჩევითს იყენებს, ხოლო 18,2% - ინტენსიურ დისტრიბუციის სტრატეგიას.

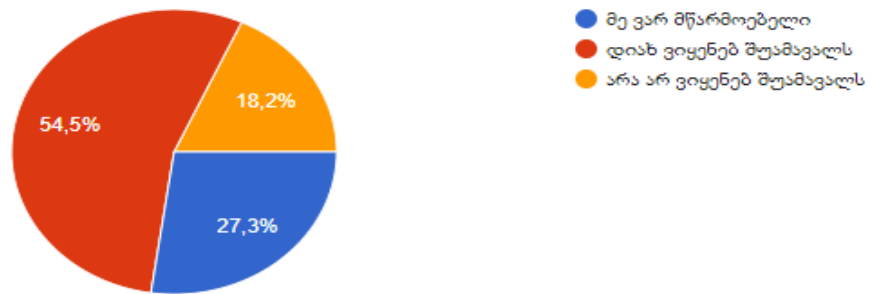
დისტრიბუციის რომელ სტრატეგიას იყენებს თქვენი კომპანია?



სქემა: 3.3.4

სადისტრიბუციო კომპანიების დიდი ნაწილი იყენებს შუამავლებს მწარმოებელთან დასაკავშირებლად. 54,5% იყენებს შუამავალს, 27,3% თვითონ არის მწარმოებელი და 18,2% არ იყენებს შუამავალს და პირდაპირ თვითონ გადის მწარმოებლამდე.

მწარმოებელთან დასაკავშირებლად იყენებთ თუ არა შუამავალს?



სქემა: 3.3.5

კითხვაზე, ახდენთ თუ არა პროდუქციის მომარაგებას და დასაწყობებას, 54,5%-მა უპასუხა, რომ ახდენს. 27,3%-ი იმდენს ყიდულობს, რამდენის პოტენციური მომხმარებელიც ჰყავს. 18,2%-ს მიაჩნია, რომ არ საჭიროებს მისი პროდუქცია მომარაგებას და დასაწყობებას.

ახდენთ თუ არა პროდუქციის მომარაგებას და დასაწყობებას?



სქემა: 3.3.6

შემდეგი კითხვა იყო, ახდენდნენ თუ არა კომპანიები პროდუქციის ხარისხის კონტროლს და ტესტირებას? 45,5%-ი ახდენს ტესტირებას. 36,4%-ი ზოგჯერ ახდენს, ხოლო 18,2%-ი არ ახდენს ტესტირებას და ხარისხის კონტროლს.

ახდენთ თუ არა პროდუქციის ხარისხის კონტროლს და ტესტირებას?



სქემა: 3.3.7

კითხვაზე, კომპანია მომხმარებელს ეხმარება თუ არა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, 54,5%-ი აღმოჩნდა რომ ეხმარება, 27,3%-ი არ ღებულობს ამ პროცესში მონაწილეობას, 18,2%-ი ზოგჯერ ეხმარება.

თქვენი სადისტრიბუციო კომპანია ეხმარება თუ არა მომხმარებელს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში?



სქემა: 3.3.8

შემდეგი კითხვა იყო, ასტიმულირებს თუ არა მწარმოებელი კომპანია სადისტრიბუციო კომპანიას. აღმოჩნდა, რომ 45,5%-ი არ ასტიმულირებს, 27,3%-ი ხანდახან ასტიმულირებს, 27,3% კი ასტიმულირებს.

მწარმოებელი კომპანია ასტიმულირებს თქვენს სადისტრიბუციო კომპანიას? (არსებობის შემთხვევაში)



სქემა: 3.3.9

ახდენს თუ არა კომპანია ბაზრის კვლევას, 54,5%-ი მუდმივად ახორციელებს ბაზრის კვლევას, 27,3%-ს მიაჩნია, რომ არ საჭიროებს ბაზრის კვლევას მისი პროდუქცია, 18,2%-ი კი ხანდახან ახორციელებს ბაზრის კვლევას.

თქვენი სადისტრიბუციო კომპანია ახდენს ბაზრის კვლევას?



სქემა: 3.3.10

აღმოჩნდა, რომ საქართველოში არსებული კომპანიების უმრავლესობა დისტრიბუციას ახორციელებს სახმელეთო გზით, კომპანიების დიდი ნაწილი ახორციელებს ბაზრის მუდმივ კვლევას, რაც აუცილებელი ნიუანსია ბაზარზე არსებობის შენარჩუნებისთვის.

ჩემი ვარაუდი იყო, რომ ქვეყანაში დიდი როლი არ ენიჭება პროდუქციის დასაწყობებას და არ ხდება მწარმოებელი კომპანიის მხრიდან პროდუქტზე სტიმულირება, რაც გამართლდა და კვლევამ აჩვენა, რომ მწარმოებელი კომპანიების

უმრავლესობა არ ახდენს პროდუქტზე სტიმულირებას, რაც ხელს უშლის ურთიერთობას საბოლოო მომხმარებელზე, შუამავალზე და მწარმოებელ კომპანიას შორის.

საკმაოდ სოლიდური პროცენტია იმ კომპანიების, რომლებიც არ ახდენენ პროდუქციის ტესტირებას და ხარისხის კონტროლს.

რეკომენდაციის სახით შეიძლება გავცეთ, ის რომ აუცილებელია კომპანიებმა მოახდინონ პროდუქციის დასაწყობება და მომარაგება, რისთვისაც აუცილებელია იზრუნონ და მოაწყონ სასაწყობო სივრცეები.

აუცილებელია მწარმოებელმა კომპანიებმა პროდუქციაზე მოახდინონ სტიმულირება, წახალისონ ის კომპანიები, რომლებიც მათთან თანამშრომლობენ, რაც, თავის მხრივ, წარმატების მომტანი იქნება ორივე მხარისთვის.

## დასკვნა და რეკომენდაციები

ამრიგად, კომპანიის წარმატების ერთ-ერთი გასაღები არის გამართული სადისტრიბუციო სისტემა და მისი სწორი და ეფექტიანი დაგეგმვა. როდესაც გამართულად მუშაობს ეს სისტემა, კარგია მიწოდების სერვისი, დროულად ხდება პროდუქციის გადაადგილება მწარმოებლიდან მომხმარებელამდე, თავის მხრივ მომხმარებლის კმაყოფილების განმსაზღვრელი მიწოდების მცირე ვადებია. მომხმარებელს სურს ხარისხიანი პროდუქცია მიიღოს მინიმალურ ვადებში. ამიტომ აუცილებელია კომპანიაში იყოს მარკეტინგული განყოფილება, რომელიც გააკონტროლებს სადისტრიბუციო სისტემას, სადისტრიბუციო ქსელს. დღევანდელ დღეს არის კონკურენციის უდიდესი მაჩვენებელი კომპანიებს შორის, მათ შორის არის გაჩაღებული ნამდვილი ბრძოლა მომხმარებლის მოსაპოვებლად, ამ დროს დიდ როლს ასრულებს სწორედ ლოგისტიკა, გამართული ლოგისტიკური პროცესები, თუ კომპანიას მოწესრიგებული აქვს ლოგისტიკური პროცესები, კომპანიის წარმატებისთვის წინ დიდი გადადგმული ნაბიჯია.

ჩვენს მიერ ჩატარებული თეორიული და ემპირიული ხასიათის ლიტერატურისა და კვლევების მიმოხილვის საფუძველზე და, ასევე, ჩვენს მიერ ჩატარებული გამოკითხვების შედეგად შეგვიძლია გამოვიტანოთ შემდეგი დასკვნები და შევიმუშაოთ შემდეგი რეკომენდაციები:

- კომპანიის ბრენდის შექმნისთვის, იმიჯის შენარჩუნებისთვის აუცილებელია კომპანიასა და მომხმარებელს შორის დამყარებული იყოს გრძელვადიანი ურთიერთობა, კომპანია იყოს მომხმარებელზე ორიენტირებული და მათ სურვილებზე მორგებული;
- აუცილებელია კომპანიებმა ბაზარზე იმოქმედონ ჯანსაღი კონკურენციის პირობებში, არ გამოიყენონ აკრძალული მეთოდები მომხმარებლის მისაზიდად, ისეთი მეთოდები როგორცაა: ტყუილი, კონკურენტი კომპანიებისა და მათი პროდუქციის მიმართ ე.წ.

„ანტიპიარი“. აუცილებელია სადისტრიბუციო კომპანიებმა იმოქმედონ წინასწარ შემუშავებული გეგმით. წარმატებული კომპანია დარწმუნებული უნდა იყოს საკუთარი პროდუქციის უნიკალურობაში.

- წარმატებულ კომპანიას უნდა ჰქონდეს შემუშავებული სამომავლო გეგმა, თუ რას შესთავაზებს საკუთარ მომხმარებელს, კომპანიამ საკუთარ მომხმარებელს უნდა დაანახოს და აგრძნობინოს საკუთარი უპირატესობა კონკურენტ კომპანიებთან მიმართებაში. უნდა მიახვედროს საკუთარი მომხმარებელი, რომ არ შემცდარა ჩვენი კომპანიის პროდუქციით სარგებლობისთვის.
- სადისტრიბუციო კომპანიებთან გასაუბრების შემდეგ, გარკვეული კომპანიების რაოდენობამ, ჩემს მიერ დასმულ შეკითხვაზე, თუ რას შესთავაზებს მომხმარებელს სამომავლოდ, აქვს თუ არა შემუშავებული სამომავლო გეგმა, არის თუ არა ორიენტირებული ხანგრძლივ თანამშრომლობაზე, პასუხი მივიღე უარყოფითი, რაც მიუთითებს, რომ სადისტრიბუციო პროცესი არის დასახვეწი.
- ჩემთვის აღმოჩენა იყო, რომ ბაზარზე არსებული სადისტრიბუციო კომპანიების საკმაოდ სოლიდურ ნაწილს არ გააჩნია მარკეტინგული განყოფილება, არ დებენ ფინანსებს მარკეტინგში, არ დებენ ფინანსებს პიარში. კომპანიების გარკვეული ნაწილი არ ზრუნავს განვითარებაზე. რაც ჩემი დაკვირვებით კომპანიისთვის ძალიან საზიანოა, რამაც შესაძლებელია გაკოტრებაც გამოიწვიოს.
- სადისტრიბუციო კუთხით, კომპანიებისთვის აუცილებელია სასაწყობო სივრცეების არსებობა, სადაც ხდება პროდუქციის დასაწყობება და შენახვა. ქვეყანაში სასაწყობო სივრცეები არის დეფიციტური, არის ძალიან ცოტა, ხოლო რაც არის, ისიც გამოსულია წყობიდან. ძალიან მცირე ნაწილია მაღალი დონის, რომელიც აკმაყოფილებს საერთაშორისო მოთხოვნებს. ამ ყველაფრის გათვალისწინებით

რეკომენდაციის სახით უნდა ვთქვა, რომ აუცილებელია თანამედროვე სახის სასაწყობო სივრცეების მოწყობა, სადაც კომპანიები შეძლებენ საკუთარი პროდუქციის შენახვას. ფინანსურად ძლიერმა კომპანიებმა უნდა იზრუნონ საკუთარი სასაწყობო სივრცეების მოწყობაზე, რაც კომპანიის განვითარების მნიშვნელოვანი ასპექტია. თავის მხრივ, თანამედროვე სასაწყობო სივრცის მოწყობა ხელს შეუწყობს კომპანიის ფინანსურ კეთილდღეობას და სამომავლო განვითარებას.

- პანდემიის პირობებში ნათლად გამოჩნდა, რომ სადისტრიბუციო პროცესი მზად არ იყო ამ გამოწვევისთვის. ბაზარზე გამოჩნდა პროდუქციის დეფიციტი, რომლის შევსებასაც საკმაოდ დრო დასჭირდა. ეს ყველაფერი სადისტრიბუციო პროცესის და ლოგისტიკის არაეფექტურობაზე მეტყველებს. პანდემიამ აჩვენა, რომ მრავალი კომპანია მზად არ შეხვდა ახალ გამოწვევებს, აუცილებელი იყო ალღო აეღოთ კომპანიებს ახალი გამოწვევისთვის და საკუთარი წარმატების მისაღწევად გამოეყენებინათ ეს პირობები. მრავალი კომპანია გაკოტრდა პანდემიის პირობებში, რაც კომპანიების არაეფექტურობაზე მეტყველებს. აუცილებელია კომპანიები მუდმივ მზადყოფნაში იყვნენ ახალი გამოწვევებისთვის, ახალი დაბრკოლებებისთვის, მუდმივ განვითარებაზე უნდა იყვნენ ორიენტირებულნი და მზად უნდა იყვნენ რთული სიტუაციებიდან გამოსასვლელად, წაქცეულიდან ფეხზე წამოსადგომად. კომპანიები მუდმივ ბრძოლაში უნდა იყვნენ როგორც საკუთარ თავთან, ასევე კონკურენტებთან თანაბარი კონკურენციის პირობებში.
- იმ სადისტრიბუციო კომპანიებს, რომლებსაც არ გააჩნიათ ფინანსური სტაბილურობა, რომ მწარმოებლისგან შეიძინონ პროდუქცია მარაგებით, აუცილებელია გაითვალისწინონ შემდეგი რეკომენდაციები: აუცილებელია დეტალურად შეისწავლონ საკუთარი პროდუქცია, მეტი



ძალისხმევა ჩადონ საკუთარი პროდუქტის უნიკალურობაში, კარგად შეისწავლონ ბაზრის მოთხოვნები, დეტალურად გაეცნონ, თუ რა სურთ მომხმარებელს და რა გარემოებები განაპირობებს მათ ამ სურვილს, დიდი დრო დაუთმონ პროდუქციის სწრაფ და ეფექტურ მიწოდებას;

- კომპანიებმა წარმატების მისაღწევად სისტემატურად უნდა იმუშაონ, უნდა მოხდეს ბაზრის მუდმივი კვლევა, მომხმარებლის მუდმივი კვლევა, კომპანიებმა უნდა მოახერხონ პროდუქციის შეუფერხებლად და ეფექტურად მიწოდება დროისა და ადგილის მიხედვით. მნიშვნელოვანია კომპანიაში არსებობდეს მარკეტინგული განყოფილება, რომელიც იზრუნებს პროდუქციის შეუფერხებლად მოძრაობაზე მწარმოებლიდან საბოლოო მომხმარებლამდე. აუცილებელია კომპანიები მუდმივ მზადყოფნაში იყვნენ და სურვილი ჰქონდეთ განვითარების, როგორც ტექნოლოგიური კუთხით, ასევე ლოგისტიკური პროცესებით.

## გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა

1. ვეშაპიძე შ., ოსაძე ლ., სეხნიაშვილი დ.. *ლოჯისტიკა*. 2012.
2. თოდუა ნ., მღებრიშვილი ბ., *მარკეტინგის საფუძვლები*. თბილისი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2009.
3. კოტლერი ფ., ამსტრონგი გ., *მარკეტინგის საფუძვლები*, თბილისი, „ბაკურ სულაკაურის გამომცემლობა“, 2015.
4. ქუთელია, ბ. *კრიტიკული ინფრასტრუქტურის დაცვა: ტრანსპორტი და ლოჯისტიკა*. // ეკონომიკური პოლიტიკის კვლევის ცენტრი. თბილისი, 2020 - [https://eprc.ge/uploads/Critical\\_infrastructure\\_geo.pdf](https://eprc.ge/uploads/Critical_infrastructure_geo.pdf)
5. Дент Д. *Все о дистрибуции*. М.: Акваринарная Книга, 2011.
6. Дорошук Н., Кулеща В.. *Дистрибуция на практике*. М.: Издательство: Диалектика, 2018.
7. Штерн Л. и др. *Маркетинговые каналы*, М.: Издательский дом "Вильямс", 2002.
8. Min, H. *Distribution Channels in Japan: Challenges and Opportunities for the Japanese Market Entry*. // *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 26(10):22-35, December 1996. DOI: 10.1108/09600039610150433 - [https://www.researchgate.net/publication/239044255\\_Distribution\\_channels\\_in\\_Japan\\_Challenges\\_and\\_opportunities\\_for\\_the\\_Japanese\\_market\\_entry](https://www.researchgate.net/publication/239044255_Distribution_channels_in_Japan_Challenges_and_opportunities_for_the_Japanese_market_entry)

### ინტერნეტის წყაროები:

9. [Gla.ge](http://Gla.ge)
10. [www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org)
11. <https://www.interpressnews.ge/ka/search?q=logistika> - საინფორმაციო სააგენტო ინტერპრესნიუსი
12. <https://www.thebalancesmb.com/japanese-economy-and-distribution-system-1953374>
13. <https://www.trade.gov/knowledge-product/japan-distribution-sales-channels>
14. <https://www.selectusa.gov/article?id=Japan-Distribution-and-Sales-Channels>
15. <https://ka.warbletoncouncil.org/actividades-distributivas-7403#menu-12>

16. <http://consumerpsychologist.com/distribution.html>
17. [http://magistri.weebly.com/uploads/4/9/3/4/49345589/%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%99%E1%83%94%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%98\\_%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%AE%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98.pdf](http://magistri.weebly.com/uploads/4/9/3/4/49345589/%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%99%E1%83%94%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%98_%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%AE%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98.pdf)
18. <http://www.bit.ge/Home/Distribution>
19. <https://hbr.org/2000/11/seven-rules-of-international-distribution>
20. <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/395/transporti307>
21. <https://blogs.adb.org/ka/even-borders-closing-we-need-keep-trade-flowing>
22. <https://bm.ge/ka/article/mgl-georgia-pandemiis-gakvetili---logistika-saxelmwifos-arsebobis-umtavresi-safudzvelia/64269>
23. <https://www.sciencedirect.com/topics/engineering/logistics-system>
24. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780123852021000128>
25. [WORLDOMETERS.INFO](http://WORLDOMETERS.INFO)