



**თბილისის ღია უნივერსიტეტი**

**დავით გვეტაძე**

საერთაშორისო კორპორაცია ICR - ორგანიზაციის განვითარების პრობლემის  
გადაწყვეტა

წარმოდგენილია მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
თბილისი, 0156, საქართველო.

თბილისი

ივლისი 2021

ხელმოწერის გვერდი

„თბილისის ღია სასწავლო უნივერსიტეტი“, ბიზნესის სკოლა „ბიზნესის ადმინისტრირება“

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერი ვადასტურებთ, რომ გავცანით გვეტაძე დავითის მიერ შესრულებულ ნაშრომს დასახელებით: „საერთაშორისო კორპორაცია ICR - ორგანიზაციის განვითარების პრობლემის გადაწყვეტა“ და ვაძლევთ რეკომენდაციას განხილულ იქნას თბილისის ღია სასწავლო უნივერსიტეტის ბიზნესის სკოლის საგამოცდო კომისიის მიერ მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად”.

თარიღი: \_\_\_\_\_

ხელმძღვანლის ხელმოწერა: \_\_\_\_\_

ხარისხის მართვისა და სტრატეგიული განვითარების სამსახურის უფროსის ხელმოწერა: \_\_\_\_\_

რეცენზენტის ხელმოწერა: \_\_\_\_\_

ავტორის ხელმოწერა: \_\_\_\_\_

## ანოტაცია

„საერთაშორისო კორპორაცია ICR“ დეკადაზე მეტია, რაც ქართულ ბაზარს სთავაზობს საერთაშორისო ბრენდ-მაღაზიებსა და კვების ობიექტებს. კომპანია წლების წარმატებით ფუნქციონირებს როგორც საერთაშორისო ისე ქართულ ბაზარზე და მომავალშიც გაფართოების და განვითარების მრავალ გეგმას ისახავს.

უცხოური ინვესტიციების და საერთაშორისო კომპანიებისა და პროდუქტების ქართულ ბაზარზე დამკვიდრება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია საქართველოსთვის და მისი ეკონომიკის გაძლიერებისთვის. ეკონომიკის უზრუნველსაყოფად და განსავითარებლად გვჭირდება უცხოური ინვესტიციები დიდი მოცულობით და გვჭირდება რომ ქვეყანას ჰქონდეს საუკეთესო იმიჯი უცხოელი ინვესტორების და კომპანიების თვალში, რათა ქვეყანა და ქართული ბაზარი გახდეს უფრო მიმზიდველი და შეიცავდეს ნაკლებ რისკებს ინვესტორებისთვის ინვესტიციის განხორციელება.

საქართველოს სახელმწიფო პოლიტიკის პრიორიტეტი გაცხადებულია ამ მიმართულებით და სახელმწიფო აქტიურად მუშაობს ინვესტიციების მოზიდვაზე და ისეთი გარემოს შექმნაზე რომელიც ინვესტორისთვის და ქვეყნისთვის მომგებიანი იქნება.

წარმოდგენილი კვლევით ჩემი მიზანია, შევისწავლო კომპანიაში ამ პერიოდში მიმდინარე პროცესები და აღმოვაჩინო და დავაიდენტიფიცირო აქტუალური პრობლემები. არსებული პრობლემებისთვის ჩამოვაყალიბო და წარმოვადგინო გადაჭრის გზები და კონკრეტული სამოქმედო გეგმა.

წარმატებულად ფუნქციონირებადი ბიზნესი თანამედროვე მსოფლიოში ხასიათდება არსებული რესურსების ოპტიმალური უტილიზაციით პროდუქციის სწრაფი

განვითარებით, რასაც მოსდევს პროცესების ეფექტური მართვა და შედეგად მიიღება მომხმარებლის კმაყოფილება. აღნიშნული მიზანი ორგანიზაციისთვის რთულად მისაღწევია დღევანდელ დინამიურ და აგრესიულ ბაზარზე. აღსანიშნავია ასევე ისიც, რომ ზოგიერთი ბიზნეს პროცესის რელევანტურობა ორგანიზაციებში ემსახურება მიზანს, რომელიც მიმდინარე პერიოდს მიეკუთვნება და იმ პერიოდისთვისაა დღის წესრიგში, მაგრამ ცვალდებადი საჭიროებები, ზრდადი კონკურენცია და ბენეფიტები, რომელსაც თანამედროვე ტექნოლოგიები იძლევა, არაეფექტურს ხდის მათ. ეს შესაბამისად, ამცირებს შანსებს გაიზარდოს პროდუქტიულობა და მომგებიანობა ორგანიზაციებში.

მოცემული კვლევისას გამოყენებული იქნება ბაზრის მარკეტინგული ანალიზის მეთოდები, ბიუჯეტირებული და ფაქტობრივი მონაცემების ანალიზი, DCF მოდელზე დაყრდნობით მოხდება კომპანიის ღირებულების დათვლა.

კომპანია აერთიანებს რამდენიმე სხვადასხვა მიმართულებას - მოიცავს როგორც სანარმოო ხაზს - სარესტოსნო ბიზნესს, ასევე საცალო გაყიდვების სფეროშიც ოპერირებს - ტანსაცმელი, ფეხსაცმელი და აქსესუარები. კვლევის ფარგლებში შევისწავლი ორივე მიმართულებას და იმ ცალკეულ პრობლემებს, რაც წარმოიშვება ორი განსხვავებული სფეროს კონსოლიდირებულად მართვის კოორდინირების დროს. გარდა ამისა, განვიხილავ კომპანიის ახალ, ამჟამად მიმდინარე პროექტებს და სამომავლო გეგმებს, მიმოვიხილავ ბაზრის ტენდენციებს და კომპანიის პოზიციას ბაზარზე. ცალკე სექცია დაეთმობა კომპანიის საქმიანობაში და ყოველდღიურ ბიზნეს პროცესებში და პროცესების ჯაჭვში აღმოჩენილი რისკების განხილვას და მათზე დაყრდნობით ისეთი პრობლემების იდენტიფიცირებას, რომლებიც აღმოფხვრადია. არსებული პრობლემებისთვის უნდა შემუშავდეს სამოქმედო გეგმა და შეიქმნას მათი გადაჭრის კონკრეტული გზები.

კვლევა მნიშვნელოვანწილად ეფუძნება კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის ანალიზს. ფინანსური ანალიზისათვის შევისწავლე 2016 წლიდან მოყოლებული 2019 წლის 30 აგვისტოს ჩათვლით კომპანიის რეალური ფინანსური შედეგები და მათზე დაყრდნობით შევიმუშავე მომავალი ფინანსური მაჩვენებლების პროგნოზი. არსებული მონაცემების პროგნოზზე დაყრდნობით და დღევანდელი უკვე რეალური მონაცემებით, კომპანია უნდა გავიდეს მოგებაზე 2021 წლიდან და ყოველწლიურად გაიზარდოს მინიმუმ 3 %-ით. კომპანიის მომავალი cash-flow-ების დღევანდელი ღირებულება მისი წმინდა აქტივების ღირებულებას აჭარბებს, რაც ფირმის არსებულ

პოტენციალზე მეტყველებს. ახალი პროექტების სწორად წარმართვით და რეალურთან მიახლოებული პროგნოზებით, მომავალი წლიდან უკვე კომპანიის შემოსავლები უნდა გაიზარდოს, ხოლო ხარჯების ზრდა იმავე ტემპით არ უნდა მოხდეს, არამედ უნდა იქნას მიღწეული მაქსიმალური ეფექტიანობა.

## ANNOTATION

International Corporation ICR" has been offering the Georgian market to international brand stores and food outlets for more than a decade. The company has been successfully operating in both the international and Georgian markets for many years and has many expansion and development plans in the future.

Establishing foreign investment and international companies and products in the Georgian market is vital for Georgia and strengthening its economy. In order to ensure and develop the economy, we need large amounts of foreign investment and we need the country to have the best image in the eyes of foreign investors and companies, to make the country and the Georgian market more attractive and contain less risk for investors to invest.

The priority of the state policy of Georgia has been announced in this direction and the state is actively working to attract investments and create an environment that will be beneficial for the investor and the country.

With the presented research, my goal is to study the current processes in the company during this period and to identify and identify current problems. Formulate solutions to existing problems and present a concrete action plan.

Successfully functioning business in the modern world is characterized by the optimal utilization of existing resources with the rapid development of products, followed by effective management of processes and resulting in customer satisfaction.

This goal is difficult for the organization to achieve in today's dynamic and aggressive market. It is also noteworthy that the relevance of some business processes in organizations serves a purpose that is current and on the agenda for that period, but the changing needs, increasing competition, and benefits that modern technology provides make them ineffective. This, in turn, reduces the chances of increasing productivity and profitability in organizations.

The present study will use the methods of market marketing analysis, budgeted and factual data analysis, based on the DCF model will calculate the value of the company.

The company combines several different areas - including a production line - restaurant business, as well as retail sales - clothing, footwear and accessories. As part of the research, I will explore both areas and the individual problems that arise when coordinating the consolidated management of two different areas. In addition, I review the company's new, current and future projects and future plans, review market trends and the company's position in the market. A separate section will be devoted to reviewing the risks found in the Company's operations and in the day-to-day business processes and process chain, and based on them, identifying problems that can be eliminated. An action plan should be developed for the existing problems and specific ways of solving them should be created.

The study is largely based on an analysis of the company's financial condition. For the financial analysis, I studied the real financial results of the company from 2016 to August 30, 2019 and based on them I developed a forecast of future financial indicators. Based on the

available data forecast and today's already real data, the company should go out of profit from 2021 and grow at least 3% annually. The present value of the Company's future cash-flows exceeds the value of its net assets, reflecting the firm's existing potential. With the right management of new projects and realistic forecasts, the company's revenues should increase from next year, and cost growth should not be at the same pace, but maximum efficiency should be achieved.

## შინაარსი

1. შესავალი.....	9
1.1. საკითხის ისტორია/საფუძველი .....	11
1.2. პრობლემის განხილვა .....	12
1.3. პრობლემის ფორმულირება და მიზანი .....	13
2. საერთაშორისო კორპორაცია ICR.....	13
2.1. ისტორია და საქმიანობის სახე .....	14
2.2. ICR-ის მისია და მიზანი .....	16
2.3. კომპანიაში შემავალი ბრენდები.....	16
2.4. მიმდინარე პროექტები .....	17
2.5. საცალო და სანარმოო ხაზი .....	18
2.6. SWOT ანალიზი.....	18
2.7. მარკეტინგული გეგმა.....	19
2.8. რისკები .....	20
3. ამოცანა, როგორც მიზნის მიღწევის საშუალება.....	25
3.1. პრობლემა 1: ორგანიზაციული სტრუქტურა.....	26
3.2. პრობლემა 2: ინფორმაციის გაცვლა .....	28
3.3. პრობლემა 3: უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა .....	29

3.4. პრობლემა 4: კადრების დენადობა და კვალიფიკაცია .....	29
3.5. პრობლემა 5: პროდუქტების კანიბალიზმი.....	30
3.6. პრობლემა 6: ბაზრის კვლევა და ბიუჯეტირება .....	30
4. სამოქმედო გეგმის შედგენა .....	31
4.1.სამოქმედო გეგმა 1: ორგანიზაციული სტრუქტურა .....	31
4.2. სამოქმედო გეგმა 2: ინფორმაციის გაცვლა.....	32
4.3. სამოქმედო გეგმა 3: უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა .....	32
4.4. სამოქმედო გეგმა 4: კადრების დენადობა და კვალიფიკაცია.....	32
4.5. სამოქმედო გეგმა 5: პროდუქტების კანიბალიზმი .....	33
4.6. სამოქმედო გეგმა 6: ბაზრის კვლევა და ბიუჯეტირება .....	33
5. შეფასება და მონიტორინგი.....	33
6. შედეგების ინტერპრეტაცია .....	34
7. დასკვნა და რეკომენდაციები.....	35
8. გამოყენებული ლიტერატურა .....	36
9. დანართი .....	37
9.1. ფინანსური რეპორტები .....	37
9.2. ბიზნესის ფინანსური შეფასება (Evaluation) .....	37
9.3. ბიუჯეტები .....	39
9.4. პროცესების ჯაჭვი .....	40
9.5. კომპიუტერული პროგრამის მიმოხილვა (MS Dynamics Navision) .....	41
9.6. ICR Job Description .....	45
9.7. სტრატეგიული მარკეტინგული გეგმა - ლაბორატორია ჩემი სახლი .....	<b>Error!</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
ცხრილი 1. ....	19
ცხრილი 2. ....	25



## 1. შესავალი

წინამდებარე ნაშრომი ეხება „საერთაშორისო კორპორაცია აი სი არ“-ის განვითარების პრობლემის გადაწყვეტას. განხილულია ორგანიზაციის საქმიანობა, შედეგები, დასახულია მიზანი, დასმულია ამოცანა და გადაჭრის გზები.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საწარმოების (ორგანიზაციების) ფუნქციონირებისა და განვითარების ერთ-ერთი აუცილებელი ფაქტორია მმართველობითი საქმიანობა. საქონლის წარმოებისა და რეალიზაციის ობიექტური მოთხოვნების, საწარმოების სამეურნეო (ეკონომიკური) საქმიანობის (ბიზნესის) მნიშვნელობის ამაღლების შესაბამისად მუდმივად ხორციელდება აღნიშნული საქმიანობის სრულყოფა.

თანამედროვე ეკონომიკური აზროვნების დამახასიათებელი თავისებურებაა ყურადღების გამახვილება ბიზნესის რაციონალური გაძლოლის უზრუნველყოფის მიმართულებით საწარმოს (ფირმის) დონეზე რესურსების შეზღუდულობის პირობებში. საქმე მდგომარეობს იმაში, რომ საჭირო ხდება მაღალი საბოლოო შედეგების მიღწევა მინიმალური დანახარჯებით. განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ინდივიდუალურ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება, დაქირავებულთა დაინტერესება ფირმის მიზნების შესასრულებლად. ყოველივე ეს ფირმებისაგან მოითხოვს ადაპტირებას ახალ საბაზრო პირობებთან.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Management – S.P.Robbins; M.Coulter – 11<sup>th</sup> Edition

საქართველოში მიმდინარე ეკონომიკური რეფორმების ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულებაა მართვის გარდაქმნა ბიზნესის სფეროში ფირმების დონეზე ძირითადი თეორიული და მეთოდური მიდგომების შემუშავება ჩვენს პრაქტიკაში მიღწეული შედეგების გამოყენების თვალსაზრისით. აქ არ უნდა მოხდეს უცხოური ფირმების გამოცდილების პირდაპირი გადმოტანა ჩვენს სინამდვილეში. მხედველობაშია მისაღები ისიც, რომ ფირმების მართვას გააჩნია გარკვეული სპეციფიკური თავისებურებები ბიზნესის ცალკეულ სფეროში, ამიტომ განმსაზღვრელი ფაქტორი უნდა იყოს საბაზრო მექანიზმის კარგად გამოყენება.<sup>2</sup>

ორგანიზაციის განვითარება მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული. იმისათვის, რომ შევძლოთ ამა თუ იმ კომპანიის წარმატების გასაღების პოვნა, საჭიროა მოხდეს ორგანიზაციის როგორც ერთიანი ორგანიზმის ანალიზი.

პირველ ეტაპზე, უნდა მოხდეს ორგანიზაციის შესწავლა, მისი საქმიანობის, მიზნების, მისიისა და სტრატეგიების გარკვევა. აღნიშნული ეტაპი მნიშვნელოვანია, რადგან წინასწარ უნდა გამოირკვეს თუ რას ემსახურება ორგანიზაცია. ამ გზით ერთგვარი ჩონჩხი იგება. ხშირად, კვლევის დროს აღმოჩნდება, რომ პროცესები და გადაწყვეტილებები წინააღმდეგობაშიც კი მოდის ორგანიზაციის დასმულ მიზნებთან მისიასთან და ა.შ.

მეორე ეტაპზე უნდა შევისწავლოთ კომპანიის სტრუქტურა - როგორი დაქვემდებარებაა ჰორიზონტალური, ვერტიკალური თუ მატრიცული; ძირითადი და დაქვემდებარებული რგოლების პასუხისმგებლობა და უფლებამოსილებანი; და რა პროცესები მიმდინარეობს მთელ ამ ჯაჭვში.

მომდევნო ეტაპზე უნდა მოხდეს პრობლემათა იდენტიფიკაცია. იდენტიფიკაციის შემდგომ, უნდა დავიწყოთ პრობლემათა გადაჭრის გზების ძიება. და შემდგომ ეტაპზე, გადაწყვეტილებები უნდა იქნეს მიღებული.

პრობლემათა გადაჭრაზე მიმართული გადაწყვეტილებები როგორც წესი, მტკივნეული პროცესია როგორც მთლიანად ორგანიზაციისთვის, ისე მასში შემავალი ერთეულებისათვის. თუკი განვითარების ამ ფორმას ექნება ევოლუციური და არა რევოლუციური სახე, მაშინ შედარებით უმტკივნეულოდ ჩაივლის პრობლემათა გადაჭრის პერიოდი.

---

<sup>2</sup> მენეჯმენტის საფუძვლები - გ. შუბლაძე; ბ. მღებრიშვილი; ფ. ნონკოლაური

ბოლო ეტაპზე ხდება შეფასება, თუ რამდენად მნიშვნელოვანი და სწორი იქნება მიღებული გადაწყვეტილებები, რა შედეგებს მოიტანს ცვლილებები და როგორია პროგნოზი.

### 1.1. საკითხის ისტორია/საფუძველი

წარმატებულად ფუნქციონირებადი ბიზნესი თანამედროვე მსოფლიოში ხასიათდება არსებული რესურსების ოპტიმალური უტილიზაციით პროდუქციის სწრაფი განვითარებით, რასაც მოსდევს პროცესების ეფექტური მართვა და შედეგად მიიღება მომხმარებლის კმაყოფილება. აღნიშნული მიზანი ორგანიზაციისთვის რთულად მისაღწევია დღევანდელ დინამიურ და აგრესიულ ბაზარზე. აღსანიშნავია ასევე ისიც, რომ ზოგიერთი ბიზნეს პროცესის რელევანტურობა ორგანიზაციებში ემსახურება მიზანს, რომელიც მიმდინარე პერიოდს მიეკუთვნება და იმ პერიოდისთვისაა დღის წესრიგში, მაგრამ ცვალდებადი საჭიროებები, ზრდადი კონკურენცია და ბენეფიტები, რომელსაც თანამედროვე ტექნოლოგიები იძლევა, არაეფექტურს ხდის მათ. ეს შესაბამისად, ამცირებს შანსებს გაიზარდოს პროდუქტიულობა და მომგებიანობა ორგანიზაციებში.<sup>3</sup>

დღევანდელი მაღალი კონკურენციის პირობებში, კომპანიის მიზანი - დანერგოს და განავითაროს პროცესების ხარისხი და პროდუქტი - გრძელვადიან პერიოდში არის კრიტიკულად მისაღწევი. ყველა საწარმოო კომპანიისთვის ტრადიციული პროცესის გაუმჯობესების ჩარჩოები მსგავსად 6 სიგმისა, ემსახურება ძირითად მიზანს, მაგრამ ახლა კომპანიები ახალი გამოწვევების წინაშე დგანან. ვინაიდან ორგანიზაციებს გააჩნიათ შეზღუდული რესურსები, კომპანია შეზღუდული რესურსების პირობებში უნდა იყოს მოქნილი. მიმდინარე სიტუაცია მოითხოვს პროცესებისაგან სამუშაო გარემოს გაუმჯობესებას, რომ იყოს უფრო მსუბუქი, მორგებული და ადაპტირებული, რათა მოერგოს კონკრეტული ორგანიზაციის საჭიროებებსა და მიზნებს.

პროცესი შეიძლება განსაზღვრულ იქნეს როგორც შედეგი აქტივობებისა და დაკავშირებული ამოცანებისა, რაც საჭიროა ორგანიზაციის მიზნებისათვის ან მომხმარებელთა ღირებულების შესაქმნელად. ეფექტური პროცესი, დამოუკიდებლად

<sup>3</sup> გლობალიზაცია, საერთაშორისო ბიზნესის თანამედროვე პრობლემები და განვითარების ტენდენციები - საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია 2012წ. - თსუ, საერთაშორისო ბიზნესის კათედრა.

მისი შინაარსისა, იქნება ეს ადმინისტრაციული, ფინანსური, ტექნიკური თუ სხვა, უძღვის სამუშაოს დინებს ყველა შესაძლო გზაზე, რომ საბოლოოდ შეხვდეს ორგანიზაციის მიზანს.<sup>4</sup>

## 1.2. პრობლემის განხილვა

ორგანიზაციის საქმიანობა არაეფექტიანი ხდება. არ მოაქვს ის შედეგი რასაც ველით. კომპანიის ფინანსურ შედეგებზე დამატებით მოქმედებს ლარის გაუფასურება. 2018 წლის ბოლოს, მხოლოდ ბოლო დეკემბრის თვეში, საკურსო სხვაობით გამოწვეული ზარალი 788 ათას ლარს აღწევდა. 2015 წლიდან მოყოლებული კომპანია ზარალზეა. მზარდი კაპიტალური დანახარჯების და ინვესტიციების უკუგება ჯერ ვერ ხერხდება. ამას ემატება სესხით დაფინანსებული პროექტები და საპროცენტო ხარჯის წნეხი. მდგომარეობა გაუარესებულია, კომპანიას დასჭირდა დამატებითი სახსრების მოზიდვა ინვესტიციისა და სესხების სახით.<sup>5</sup> კომპანიის მიზანია 2021 წლის ბოლომდე წმინდა მოგებაზე გავიდეს, ხოლო მომდევნო წლებიდან 3%-იანი წლიური ზრდა აჩვენოს.

დასმული პრობლემა ბუნებრივია შედგება მრავალი წვრილმანი საკითხისაგან. მნიშვნელოვანია მათი იდენტიფიკაცია, რათა მოხდეს გამომწვევი მიზეზების აღმოჩენა და გამოსწორების გზების დასახვა. პირველ რიგში, უნდა აღინიშნოს, რომ ვრცელია დროითი დანახარჯი მიმდინარე პროცესებს შორის. აქ ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ დრო ფულია“, უფრო მეტიც, „დრო დროა“, რომელსაც ფულით ვერ იყიდი. ამდენად დროს იმდენად დიდი ფასეულობა გააჩნია, რომ უნდა მოვახდინოთ პროცესებს შორის მისი შემცირება.

მეორე მნიშვნელოვანი პრობლემა მდგომარეობს დახურულ პროექტებში (Geovanni Galli, BriochéDoree, CacheCache, Bonobo, Misako, Incognito, Valentini, PatriceBriel). გამოსაკვლევეია, თუ რამ განაპირობა მასიურად რამდენიმე პროექტის დახურვა. რამდენად გამართლებული იყო მათი წამოწყება, სად დავეუშვით შეცდომები და რა ზიანი მიაყენა აღნიშნულმა ქმედებამ კომპანიას. შესასწავლია, თუ რა ინვესს მალაღი რგოლის მენეჯერთა დენადობას. რამდენად გამართლებულია მენეჯერთა

<sup>4</sup> Operations Management, Processes And Supply Chains – Lee J. Krajewski; Larry P. Ritzman; Manoj K. Malhotra – Tenth Edition

<sup>5</sup> დანართი 9.1. ფინანსური რეპორტები

დამოუკიდებლობის ხარისხის ზრდა და რატომ დგას კომპანიაში ინფორმაციის გაცვლის პრობლემა; რამდენად სწორად იგეგმება მარკეტინგული სტრატეგიები; რამდენად შესაბამისია ბიუჯეტი რეალურ შედეგებთან.

ჩემი მიზანია, ყველა ზემოთ ხსენებული პრობლემის გამოკვლევისა და მათი გადაჭრის გზების დასახვის გზით, კომპანიის განვითარების პრობლემის გადაწყვეტა.

### 1.3. პრობლემის ფორმულირება და მიზანი

პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ კომპანიაში არსებული ბიუროკრატიული სისტემა ხელს უშლის ფირმის მოქნილობას და თანამშრომელების მეტ ჩართულობას საქმიანობაში. გარდა ამისა, ხშირია კომპანიიდან ტოპ-კადრების დენადობა, კომპანიის ზრდის ტემპები არ არის საკმარისი. ჩემი მიზანია, შევიშუშო ყველა პრობლემის, რომელთაც დეტალურად ქვემოთ განვიხილავ, გადაჭრის გზები და საბოლოო ჯამში, კომპანიამ მიაღწიოს ზრდას და 2021 წლიდან გავიდეს მოგებაზე (წინა წლები კომპანიისთვის წამგებიანი იყო 2017 წლიდან მოყოლებული).<sup>6</sup>

## 2. საერთაშორისო კორპორაცია ICR

“საერთაშორისო კორპორაცია ICR” წარმოადგენს საქართველოში ფუნქციონირებად ბიზნესს, რომელიც ეწევა საცალო და საწარმოო საქმიანობას. კორპორაცია მუშაობს საქართველოს ბაზარზე. ICR მულტიბრენდული კომპანიაა და ქმნის პროდუქტსა და მომსახურებას ყველასთვის. ამ მიზნით, კორპორაცია თითოეული მიმართულების ბრენდისთვის განსაზღვრავს მიზნობრივ სეგმენტს. საერთაშორისო კორპორაცია ICR-ის მომხმარებლები არიან როგორც ადგილობრივები, ისე არარეზიდენტები. კომპანია უცხოელ ვიზიტორებს სთავაზობს მათთვის ნაცნობ ბრენდებსა და კვების ობიექტებს, ასევე ნაციონალურ სამზარეულოს.

---

<sup>6</sup> დანართი 9.1. ფინანსური რეპორტები

## 2.1. ისტორია და საქმიანობის სახე

კომპანია წარმოადგენს შებენი უწყვეტი პასუხისმგებლობის საზოგადოებას, რომელიც დაფუძნდა 1995 წელს ქართველი და იტალიელი ინვესტორების მიერ. მისი საქმიანობა შემოიფარგლება საცალო და კვების ობიექტების დანერგვითა და განვითარებით. საერთაშორისო კორპორაცია ICR წარმოადგენს ტანსაცმლის, ფეხსაცმლისა და აქსესუარების ევროპულ და ამერიკულ ბრენდებს, როგორცაა Ecco, Geox, Bata, Bambino, Corso Italia, Sketchers, Tamaris, Okaidi Obaibi, Parfois, Moa, აგრეთვე ავეჯის სალონებს - ავეჯის სახლი „ჩემი სახლი“, „ლაბორატორია ჩემი სახლი“ და კვების ობიექტებს - Pomodorissimo, ტაბლა, კაფე „ლაბორატორია“ და კაფე „La France“. სავაჭრო და მომსახურების ობიექტები განთავსებულია როგორც თბილისში, ასევე საქართველოს სხვა დიდ ქალაქებში.

საქმიანობის დასაწყისში კომპანია წარმოადგენილი იყო ისეთი ბრენდების სახით, როგორებიცაა Incognito (ფეხსაცმელების მაღაზია) და Valentini (ავეჯის სახლი). მომდევნო პერიოდში, აღნიშნული პროექტები დაიხურა და მათ ნაცვლად გაჩნდა ახალი ბრენდები.

2012 წლიდან კომპანიამ საცალო ვაჭრობის მაღაზიებთან ერთად დაიმატა კვების მიმართულებით ორი ახალი ბრენდი: კაფე ბულანჟერია BriocheDoree და იტალიური პიცერია სტეიკჰაუსი Pomodorissimo, ასევე ქართული რესტორანი „ტაბლა“.

კომპანიის კონკურენტული უპირატესობა მულტიბრენდულობაში მდგომარეობს. ორგანიზაციის სტრატეგიული ხედვა თანამშრომლებთან მიმართებაში არის - საუკეთესო სამუშაო ადგილი კვალიფიციური და მოტივირებული თანამშრომლებისათვის. კონკურენტულ უპირატესობას წარმოადგენს ასევე ხარისხიანი პროდუქციისა და მომსახურების შეთავაზება ქართული ბაზრისათვის.

ICR მიმართავს ქმედებებს, რომლებიც მიმართულია მიზნობრივი მყიდველის გონებაში პროდუქტის განსაზღვრული, განსხვავებული და სასურველი პოზიციის შექმნისკენ კონკურენტ პროდუქტებთან მიმართებაში და თითოეული სეგმენტისათვის მარკეტინგული კომპლექსის მორგებას ცდილობს.

კომპანია იყენებს ფასეულობაზე დაფუძნებულ ფასწარმოქმნის მეთოდს.

მომხმარებლის სტიმულირებისათვის იყენებს ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის შემდეგ სახეებს:

- სატელევიზიო და რადიო რეკლამა
- ბეჭდვითი რეკლამა
- გარე რეკლამა
- ინტერნეტ რეკლამა
- აქციები/ფასდაკლებები
- პრესრელიზი
- დეგუსტაცია
- სპონსორობა
- ლოიალური დაგროვებითი ბარათი

ICR უზრუნველყოფს საინტერესო, პერსპექტიულ და სიახლეებით სავსე სამუშაო გარემოს თანამშრომლებისათვის. კორპორაციის გამორჩეულობა მეტწილად თანამშრომლების დამსახურებაა. დასაქმებულებს მოდის ტენდენციებისადმი სწორი ხედვის მქონე პროექტის მენეჯერებიდან საუკეთესო კონსულტანტებამდე აქვთ დიდი ამბიცია და რწმენა, რომ არაფერია შეუძლებელი. ICR-ის თანამშრომლების დამსახურებაა კორპორაციის პერმანენტული ზრდა. კომპანია ღიაა თანამშრომლების ახალი ინიციატივებისა და იდეების განსახორციელებლად. ტრენინგებთან და პროფესიული განვითარების სხვა პროექტებთან ერთად საერთაშორისო კორპორაცია ICR-ში კარიერის ყოველმხრივ განვითარების საუკეთესო შესაძლებლობებია. კომპანიისათვის თანამშრომლები ძალიან ძვირფასია, აფასებენ მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს. რეალობაში ეს იმით აისახება, რომ საინტერესო ბენეფიტებს სთავაზობს:

- სახელფასო სისტემა - რომლის მიხედვითაც რეალიზაციის ზრდის პროპორციულად ხელფასიც იმატებს
- ტრენინგები და განვითარება - ICR-ის თანამშრომელს აქვს განვითარებისა და წინსვლის შესაძლებლობა
- შეფასების სისტემა - რომლის მიზანია თანამშრომელს განვითარების დამატებითი შესაძლებლობები მისცეს. თანამშრომლის პირად და სამსახურეობრივ განვითარებას კორპორაცია წინსვლის ინტეგრირებულ შემადგენელ ნაწილად მიიჩნევს.
- დამსაქმებლისა და დასაქმებულის ურთიერთობა - კორპორაციისთვის მნიშვნელოვანია თითოეული თანამშრომლის კმაყოფილება, რაც მიიღწევა

სამართლიანი ანაზღაურებით, ზომიერი სამუშაო გრაფიკით, შიდა შერჩევისა და სხვა მექანიზმებით.

## 2.2. ICR-ის მისია და მიზანი

საერთაშორისო კორპორაცია აი სი არ-ის აბრევიატურა (ICR) იშიფრება შემდეგნაირად: იდეა, კონცეფცია, რეზულტატი. კომპანიის მიზანია შექმნას მულტიბრენდული ბაზარი მომხმარებელთა მრავალფეროვანი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

მისია მდგომარეობს შემდეგში - გესმოდეს მომხმარებლის და მზად იყო ყოველთვის დააკმაყოფილო მათი მოთხოვნები.

მიზანი - იყოს წარმატებული კომპანია და ჰყავდეს კმაყოფილი მომხმარებლები.

კომპანიის სტრატეგია - შექმნას ხარისხიანი პროდუქცია და მომსახურება მომხმარებელთა ლოიალურობის მოსაპოვებლად.

## 2.3. კომპანიაში შემავალი ბრენდები

ICR მოიცავს საცალო და მომსახურების სფეროს მრავალ ბრენდს:

- საბავშვო ხაზი - „ბამბინო“, „Okaidi Obaibi“
- ფეხსაცმელების ხაზი - „სტუდიო ფეხსაცმლის გალერეა“, „Ecco“, „Geox“, „ლაბორატორია ფეხსაცმლის გალერეა“, „Tamaris“, „Sketchers“, „Corso Italia“, „Bata“
- ავეჯის ხაზი - „ჩემი სახლი“, „ლაბორატორია ჩემი სახლი“
- კვების ხაზი - „Pomodorissimo“, „ტაბლა“, „La France“, „კაფე ლაბორატორია“, „კაფე ქარვასლა“
- აქსესუარების ხაზი - „Parfois“, „Moa“



## 2.4. მიმდინარე პროექტები

2019 წელს ავეჯის მალაზია „ჩემი სახლის“ ბაზაზე შეიქმნა კომპანიის ახალი პროექტი - „ლაბორატორია ჩემი სახლი“. ავეჯის რეალიზაცია კომპანიამ 1995 წლიდან დაიწყო, ხოლო ახალი პროექტის - ლაბორატორიის შექმნის იდეა 2018 წელს გაჩნდა და მალევე განხორციელდა. ლაბორატორია მოიცავს 5 სავაჭრო ობიექტს, ახორციელებს ავეჯის და აქსესუარების იმპორტს და საცალო რეალიზაციას მსოფლიოს 15 ქვეყნიდან. ძირითადად პროდუქციის შემოტანა ხდება აშშ-დან, ბრაზილიიდან, ევროპის რამდენიმე ქვეყნიდან, ინდოეთიდან და სხვა. ლაბორატორიის მთავარი კონცეფცია მდგომარეობს იმაში, რომ ეს არის ინოვაციების, ექსპერიმენტების ადგილი, სადაც მუდმივად ხდება დეკორაციის და ავეჯის ახლებური სტილით წარმოდგენა. „ლაბორატორია ჩემი სახლი“ 3 მიმართულებას აერთიანებს. ესენია:

ავეჯი - ავეჯის მიმართულება საშუალებას აძლევს მომხმარებელს პროდუქცია ინდივიდუალურად შეარჩიოს - მასალის, ფერებისა თუ მოპირკეთების ჩათვლით.

აქსესუარები და დეკორაცია - მოიცავს ვრცელ, სტილისტურ გამას. შეხვედებით სხვადასხვა სტილის და ეპოქის დიზაინს, ასევე ტექსტილის ფართო არჩევანს. „ლაბორატორია ჩემი სახლის“ აქსესუარების სექცია აერთიანებს ყველაფერს, რაც საჭიროა ინტერიერის გაფორმებისთვის - ჭურჭელს, ტექსტილს, განათებას და აქსესუარებს.

ბიბლიოთეკა - მოიცავს ლიტერატურას ინტერიერის დიზაინის და არქიტექტურის შესახებ. წიგნები შერჩეულია როგორც შინაარსობრივი, ასევე ვიზუალური მხარის გათვალისწინებით. მთავარი მომწოდებლები არიან მსოფლიოს წამყვანი გამომცემლობები.

გარდა ძირითადი მიმართულებებისა, პროექტს ცალკე ერთეულად ემატება კაფე „ლაბორატორია“, რომელიც ძირითადად გათვლილია საქმიანი შეხვედრებისთვის ან უბრალოდ განტვირთვისთვის.

„ლაბორატორია ჩემი სახლი“ არის ადგილი, სადაც თავმოყრილია ავეჯი და აქსესუარები მსოფლიოს მრავალი ქვეყნიდან. პროექტის სლოგანია „ცხოვრების ახალი სტილი და სამყარო ერთ ჭერქვეშ“.

## 2.5. საცალო და სანარმოო ხაზი

კომპანია ICR მოღვაწეობს როგორც საცალო, ისე სანარმოო სფეროში, სანარმოო ხაზი მოიცავს სარესტორნო ქსელს, ხოლო ავეჯი, ტანსაცმელი, ფეხსაცმელი და აქსესუარები ერთიანდება საცალო ხაზში. სანარმოო ხაზი მოიცავს სხვადასხვა სეგმენტზე გათვლილ რესტორნებსა და კაფეებს:

1. ტაბლა - ტრადიციული ქართული რესტორანი, საშუალო და მაღალი შემოსავლის მქონე სეგმენტისათვის, გათვლილი საქმიანი შეხვედრებისა და გართობისათვის.
2. Pomodorissimo - იტალიური პიცერია-სტეიკჰაუსი, საშუალო და მაღალშემოსავლიანი სეგმენტისათვის.
3. კაფე „La France“ - ბულანჟერეა, მყუდრო ადგილი დესერტების და შეკრებებისთვის.
4. კაფე „ლაბორატორია“ - კომპანიის ახალი პროექტი, ინოვაციური, მყუდრო ადგილი განტვირთვისთვის, საშუალო შემოსავლიანი სეგმენტისთვის.
5. კაფე „ქარვასლა“ - ჯანსაღი, სწრაფი კვების ობიექტი, საშუალო და მცირე შემოსავლიანი სეგმენტისთვის.

## 2.6. SWOT ანალიზი

კვლევის ფარგლებში წარმოვადგენ კომპანიის SWOT ანალიზს, რომლის მეშვეობითაც ჩანს კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების უკეთესი ვიზუალიზაცია, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ჩვენებით. (იხ. ცხრილი 1)

<p><b>ძლიერი მხარეები:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• პროდუქციის ფართო ასორტიმენტი</li> <li>• ხარისხი</li> <li>• მაღალი დონის სერვისი</li> <li>• კონკურენტული ფასი</li> <li>• პირდაპირი კონკურენტის არარსებობა ბაზარზე</li> </ul>	<p><b>სუსტი მხარეები:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• კონკურენტის არარსებობა ბაზარზე ქმნის საფრთხეს, რომ ვერ მოხდება შესაბამისი ხარისხის შენარჩუნება</li> <li>• გაყიდვების მცირე ქსელი</li> <li>• ინფორმაციის გაცვლა</li> </ul>
<p><b>შესაძლებლობები:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ახალი სეგმენტის ათვისება</li> <li>• ბაზრის წილის ზრდა არსებულ სეგმენტში</li> </ul>	<p><b>საფრთხეები:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ძლიერი კონკურენტების გამოჩენა</li> <li>• სახელმწიფო რეგულაციები, რომლებმაც შეიძლება საფრთხე</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• მიმართულებების გაზრდა და ახალი ხაზების დამატება</li> </ul>	<p>შეუქმნას ბიზნესს</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• საგადასახადო წნეხი - გადასახადების შესაძლო ზრდა</li> </ul>
---	---

ცხრილი 1.

## 2.7. მარკეტინგული გეგმა

კომპანია მომხმარებელზე ორიენტირებულ მარკეტინგულ მეთოდებს ირჩევს. ავეჯის მიმართულებაში კომპანიის ძირითადი სეგმენტი მაღალი და საშუალო შემოსავლიანი მომხმარებლები არიან. მას შემდეგ, რაც შეიქმნა „ლაბორატორია ჩემი სახლი“, მოხდა სეგმენტის გაყოფა - უკვე არსებული სალონის „ჩემი სახლი“ მაღალშემოსავლიანი მომხმარებლები გადანაცვლდნენ „ლაბორატორია ჩემ სახლში“, ხოლო ძველმა მაღაზიამ დაიკავა საშუალო შემოსავლიანი სეგმენტის ნიშა. „ლაბორატორია ჩემი სახლის“ მიზნობრივი სეგმენტი მაღალი შემოსავლის მქონე მომხმარებელია. გაყიდვების 70%-იც სწორედ ამ სეგმენტზე მოდის. პროდუქტის გარდა, ლაბორატორია, მომხმარებელს სთავაზობს სერვისსაც - დიზაინერულ მომსახურებას. მსგავსი სერვისის მიმწოდებელი კომპანიები ბაზარზე ძალიან ცოტაა. ლაბორატორია მომხმარებელს არ სთავაზობს უბრალოდ რემონტს, მომსახურება მოიცავს მთლიანად სახლის დიზაინის და ინტერიერის შექმნას. ლაბორატორიის მომხმარებელია ხალხი, რომლისთვისაც მნიშვნელოვანია კომფორტი. პროექტის ფარგლებში იგეგმება ექსკლუზიური ბრენდების შემოტანა, რაც გამიზნულია ბრენდის ლოიალურობის და ცნობადობის ზრდისთვის. პროექტის ფარგლებში იგეგმება სხვადასხვა მარკეტინგული აქტივობები - ღონისძიებები, წვეულებები, რომლებზეც მონვეული იქნებიან როგორც უცხოელი მომწოდებლები, ასევე ადგილობრივი მომხმარებლები, სატელევიზიო რეპორტაჟები დილის გადაცემებში, ბიზნეს სიუჟეტებში, კულტურის სიახლეებში და სხვა. რეკლამირებისთვის ლაბორატორია იყენებს ბილბორდებს და პრინტერებს ქალაქის ხალხმრავალ ქუჩებში. ასევე იბეჭდება სტატიები და რეკლამები ჟურნალებში, რომელსაც კითხულობენ პროექტის სეგმენტში შემავალი ადამიანები - მაღალშემოსავლიანი ოჯახის დიასახლისები, დიზაინერები, ბიზნესმენები.

რაც შეეხება ტანსაცმლისა და ფეხსაცმლის მიმართულებას, აქ წარმოდგენილია როგორც საშუალო სეგმენტზე გათვლილი ბრენდები (“ბამბინო“, „Parfois“, “Moa”, Bata”, “Corso Italia”), ასევე მაღალ შემოსავლიან სეგმენტზე ორიენტირებული ბრენდები

(“ლაბორატორია ფეხსაცმლის გალერეა“). ICR-ის მალაზიები მუდმივად სთავაზობს მომხმარებლებს სეზონურ ფასდაკლებებს, წამახალისებელ აქციებსა და ბონუსებს.

საწარმოო ხაზშიც კომპანიას მალალი ხარისხის პროდუქცია აქვს წარმოდგენილი - საშუალო და მაღალ შემოსავლიან მომხმარებელზე გათვლილი რესტორნები და კაფეები.

საერთაშორისო კორპორაცია ICR მომხმარებელს თავისი ყველა ბრენდით სთავაზობს მაღალი ღირებულების მქონე პროდუქტებს. კომპანიაში დაფუძნებულია ლოიალური ბარათების პრაქტიკა, რომლის მიხედვითაც, ლოიალურ მომხმარებელს საშუალება ეძლევა ყოველი შენაძენის შემთხვევაში ისარგებლოს ფასდაკლებით და ამავდროულად დააგროვოს ქულები, რაც ფასდაკლების პროცენტს ზრდის. კომპანია მომხმარებელს სთავაზობს კონკურენტულ ფასს და კონკურენტულ ხარისხსა და სერვისს. კონკურენტული ფასის მისაღებად კომპანიას პროდუქტები იმპორტის გზით შემოაქვს და ყიდის. გარდა ამისა, კომპანია ხშირად გეგმავს წამახალისებელ აქციებს.

ICR მარკეტინგული კომუნიკაციების არხებიდან იყენებს როგორც ტელევიზიას, ინტერნეტს და სოციალურ ქსელებს, ასევე ბეჭდური მედიის საშუალებებს, გარე რეკლამირებას და რადიო რეკლამასაც. ყველა ღონისძიებაზე სახელობითი მოსანვევები ეგზავნებათ ლოიალურ მომხმარებლებსა და პოტენციურ კლიენტებს. როგორც ზემოთ აღვნიშნე, კომპანიაში დანერგილია ლოიალური საბარათე სისტემა, მომხმარებლის სტიმულირებისთვის. საბარათე სისტემაში ჩართული მომხმარებელი სარგებლობს ზრდადი ფასდაკლებით და დაგროვებული ქულებით, რომელიც გამოიყენება ICR-ის ყველა ბრენდ მალაზიასა და კვების ობიექტში.<sup>7</sup>

## 2.8. რისკები

ყველა სამუშაო შეიცავს რისკს/რისკებს. მუდმივად უნდა ვეცადოთ რისკების თავიდან აცილებას. რისკების მართვა დაგვარწმუნებს იმაში, რომ ძირითადი სირთულეები, რომელიც ორგანიზაციის წინაშე არსებობს წინასწარ, ცვლილებების განხორციელების დაწყებამდე განხილული და გათვალისწინებული უნდა იქნეს. ხოლო დაგეგმილი გზები რისკების შესამცირებლად უნდა იყოს მიმართული. ქვემოთ ცხრილის სახით წარმოდგენილია ის ძირითადი პრობლემები, რაც კომპანიის წინაშე

<sup>7</sup> დანართი 9.6. ლაბორატორია ჩემი სახლი - სტრატეგიული მარკეტინგული გეგმა

დგას და რაც იწვევს ფირმისთვის რისკს, რომ პროცესები შეიძლება არახელსაყრელი მიმართულებით განვითარდეს, მომხმარებლები და თანამშრომლები დარჩნენ უკმაყოფილო, შემცირდეს გაყიდვები და საბოლოოდ, საფრთხე შეექმნას კომპანიის მომგებიანობას.

ცხრილში რისკები 1-დან 10-მდე არის დალაგებული, მნიშვნელობის მიხედვით. 10 ნიშნავს რისკს, რომელიც ძალიან მწვავე შედეგებს შეიძლება იწვევდეს, 1 კი პირიქით, მარტივად გადასაჭრელი პრობლემაა. ბოლო სვეტში მოცემულია პრობლემის გადაჭრის გზა. დეტალურად თითოეულს ქვემოთ განვიხილავ. (იხ. ცხრილი 2)

პრობლემა	აღწერა	პრიორიტეტი	რისკის ტიპი	მაგალითი	გადაწყვეტა
ბიუროკრატიული სისტემით გამონვეული არაეფექტიანობა	კომპლექსური ბიუროკრატიული სისტემა იწვევს პროცესების დროში გაწელვას, შედეგად შეიძლება მივიღოთ უარყოფითი Feedback მომხმარებლებისგან, თანამშრომლების უკმაყოფილება და სხვა	4	აღმოფხვრადი	თანხის დაბრუნება მომხმარებლისთვის: 1. მომხმარებელი წერს განცხადებას; 2. პროექტის მენეჯერი განიხილავს და ხელმოწერით ადასტურებს, უგზავნის ოფის-მენეჯერს; 3. გენერალური დირექტორი აწერს განცხადებას ხელს; 4. განცხადება იგზავნება ბუღალტერიაში; 5. გადარიცხვის მოთხოვნა ისევ დირექტორთან ბრუნდება	სისტემაში შემცირდეს ზედმეტი ჯაჭვები, პროცესები დაიგეგმოს უფრო მოქნილად და შესრულდეს სწრაფად, შეიძლება ამაში დაგვეხმაროს სისტემის ელექტრონულ მართვა

				დასადასტურებ ლად. ყოველივე ზემოთ აღწერილი მოითხოვს დროს და შედეგად მომხმარებელი რჩება უკმაყოფილო.	გადასვლ ა.
ტოპ- კადრების დენადობა	კომპანია ყოველთვის ვერ სთავაზობს კადრებს კონკურენტულ ანაზღაურებას	5	აღმოფხვრ ადი		კონკურე ნტული ხელთასი . ზრუნვა კადრები ს კვალიფი კაციის ამაღლებ აზე
კვალიფიციუ რი კადრების დეფიციტი	გართულებული ა ისეთი კადრის პოვნა, რომელსაც გამოცდილება ექნება როგორც საწარმოო, ისე საცალო სფეროში	5	აღმოფხვრ ადი		თანამშრ ომლების კვალიფი კაციის მუდმივი ზრდა, ტრენინგე ბის სისტემის დანერგვ ა, ორიენტი რებული ბა შიდა კადრები ს დანინაუ

					რებაზე
ორგანიზაციული სტრუქტურა	არ ხდება საცალო და საწარმოო მიმართულებებ ის მკვეთრად გამოიყენა, კომერციული დირექტორი კურირებს ორივე მიმართულებას	4	აღმოფხვრა		სტრუქტურაში გაიყოს ცალკე რგოლებად საწარმოო ხაზი და საცალო ხაზი და მართვა მოხდეს განცალკევებულად
პასუხისმგებლობის გადანაწილება	ერთი და იგივე პირი შეიძლება იყოს ტრანზაქციის ინიციატორიც და შემსრულებელიც	6	აღმოფხვრა	შესყიდვების პროცესი	Segregation of Duties - სამუშაოები უნდა დაიყოს კომპონენტებად
პროდუქტების კანიბალიზმი	კომპანიის მიერ წარმოდგენილი ბრენდები შესაძლოა გახდნენ კანიბალიზმის მსხვერპლი	7	აღმოფხვრა	მოა და პარათონის-აქსესუარების ორივე ბრენდი წარმოდგენს დაახლოებით ერთ სეგმენტზე გათვლილ პროდუქტებს	ბრენდების სეგმენტაცია უნდა იყოს უფრო კონკრეტული და ერთმანეთისგან გამიჯნული, პლუს

					უფრო ღრმა ბაზრის ანალიზი ა საჭირო, იმისთვის რომ კანიბალი ზაციის სტრატეგ ია დადებით ი აღმოჩნდ ეს კომპანიი სთვის და სათავის ოდ გამოიყ ენოს ეს ხერხი
მარაგების არასწორი აღრიცხვა	კომპანიას დიდი რაოდენობით აქვს სხვადასხვა სახის მარაგები, რაც ზრდის რისკს, რომ მარაგები დაიკარგოს, მოიპარონ ან დაზიანდეს	7	აღმოფხვრ ადი	რომელიმე ინვოისი ან საქონლის შემოსავლის დამადასტურებე ლი სვა დოკუმენტი შეიძლება არ გატარდეს პროგრამაში, რაც გამოიწვევს მარაგების ნაშთის არევას	მონიტო რინგის სამსახურ ი პერიოდუ ლად ადარებს საწყობის ნაშთებს ბუღალტ რულ ჩანაწერე ბთან, თუმცა პროცესი



					<p>დროში ინერება და აფერხებს ჩვეულებრივ ბიზნეს-პროცედურებს. უნდა შემუშავდეს უფრო ეფექტური პროცედურა რანაშთების სიზუსტის გადასამოწმებლად</p>
--	--	--	--	--	---

ცხრილი 2.

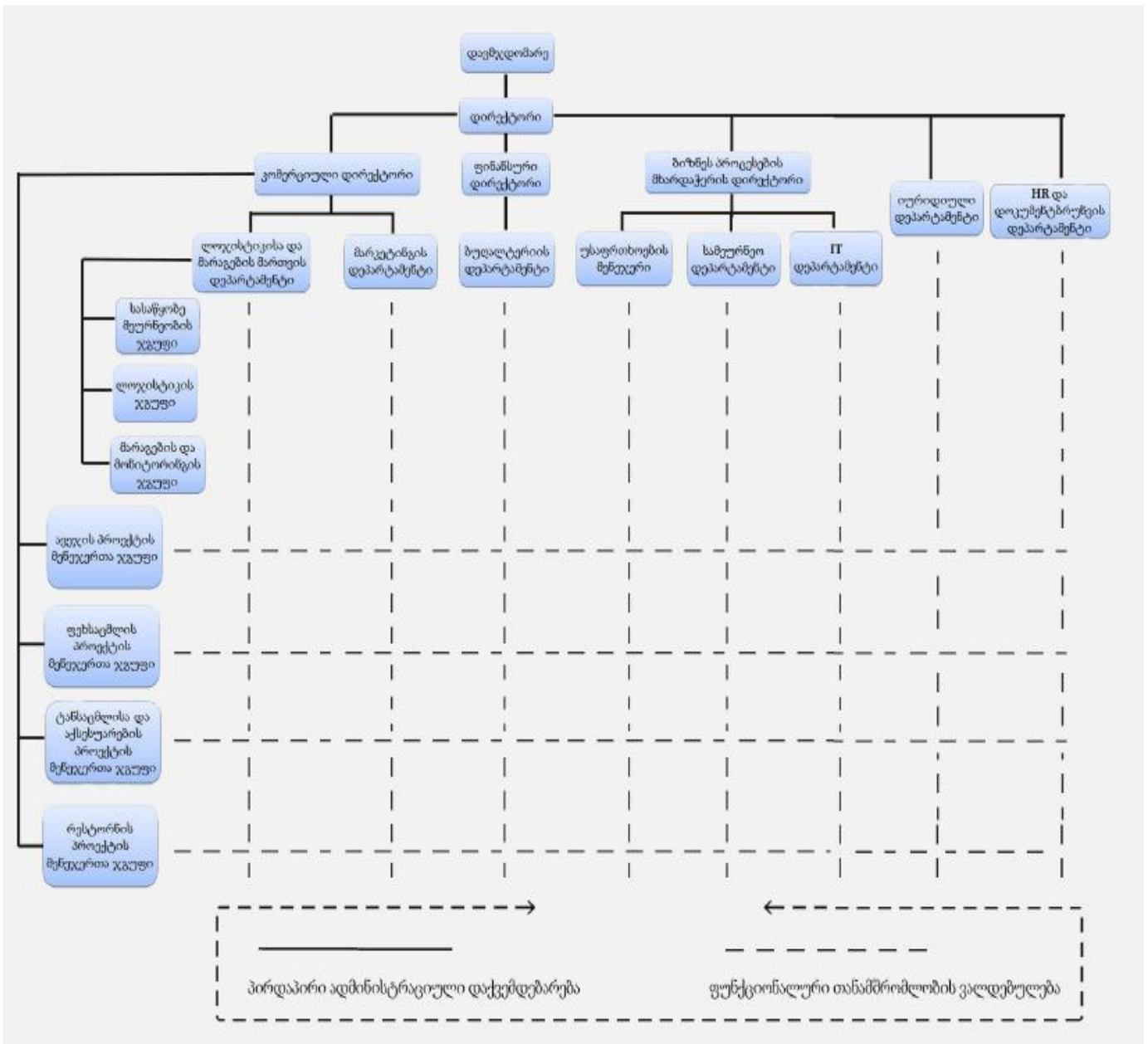
### 3. ამოცანა, როგორც მიზნის მიღწევის საშუალება

ამოცანა მდგომარეობს კომპანიის საქმიანობაში არსებული პრობლემების გადაჭრასა და აღმოფხვრაში. ორგანიზაციის ამოცანაა იყოს ფართო სპექტრის საქონლისა და მომსახურების მიმწოდებელი ბაზარზე. რისთვისაც საჭიროა სპეციალიზაციის მაღალი დონე. როცა დიდ ბაზარზე ცდილობს კომპანია გასვლას, უმნიშვნელოვანესი პრობლემა, რაც წარმოიშვება და რაც ხშირად გავრცელებული სტატისტიკური შეცდომაა, არის სპეციალიზაციის დაბალი დონე. ამასთან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული სტრუქტურა და ორგანიზაციული კულტურა. თუ კომპანია სტრუქტურულად დალაგებული არ არის და თუ მასში შემავალი ერთეულები ერთიანი მიზნის მიღწევას ჰარმონიულად ვერ ახერხებენ, მიზანი მიუღწეველი რჩება. საქმიანობა საცალო ვაჭრობაში გაცილებით მარტივია, როცა ბაზარს აწვდი ერთი სახის

პროდუქტს. სხვა შემთხვევაა, როცა საქმე გვაქვს სხვადასხვა ბაზარზე გამავალ კომპანიასთან. იმდენად, რამდენადაც ამოცანა წარმოადგენს მიზნის მიღწევის საშუალებას, მისი გადაჭრა უნდა განვიხილოთ, როგორც პრობლემის გადაჭრა. ამისთვის საჭიროა მოვახდინოთ კომპანიაში არსებული ძირითადი პრობლემების იდენტიფიცირება და შემდეგ ვიმუშაოთ მათი გადაჭრის გზებზე. ჩემი ამოცანაა ICR-ის მიზნების სწორი წარმართვა, გაფართოება იმგვარად, რომ საცალო და სანარმოო ხაზი ერთიან სისტემაში ურთიერთშეთანხმებულად მოექცეს. ქვემოთ წარმოდგენილია ის პრობლემები, რაც ამ ეტაპისთვის ICR-ისთვის წარმოადგენს უმთავრეს დაბრკოლებებს და მათი გადაჭრით მოხდება კორპორაციის მუშაობის გაუმჯობესება, რაც საბოლოო ჯამში უნდა აისახოს ფინანსურ შედეგებზე.

### 3.1. პრობლემა 1: ორგანიზაციული სტრუქტურა

საერთაშორისო კორპორაცია ICR-ში ორგანიზაციული სტრუქტურა ვერტიკალურადაა განაწილებული. (იხ. ნახაზი 1). ვერტიკალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში მენეჯერები აკონტროლებენ და პასუხისმგებელი არიან თანამშრომლების პერფორმანსზე. სტრუქტურის სათავეში არის თავმჯდომარე, რომელსაც ექვემდებარება დირექტორი. დირექტორის დაქვემდებარებაშია სხვადასხვა დეპარტამენტები საქმიანობის ტიპების მიხედვით და შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის დირექტორები, რომლებიც თავის მხრივ არიან შუა რგოლის მენეჯერების სათავეში. ქვედა რგოლს პირდაპირი კავშირი და დამოკიდებულება არ აქვს ზედა რგოლთან. მთავარი ბენეფიტი, რაც მსგავს ვერტიკალურ სტრუქტურას აქვს არის ის, რომ კომპანიაში ყველა რგოლს გააჩნია ცალსახად განსაზღვრული ფუნქცია-მოვალეობები და პასუხისმგებლობები და ერთი ხელმძღვანელი. თუმცა, სისტემა შეიძლება გახდეს მოუქნელი და მძიმე. ვერტიკალურ სტრუქტურას ხშირად ახასიათებს მრავალი ბიუროკრატიული დაბრკოლება, სუბორდინაციის გრძელი კიბე, რომლის დროსაც ქვედა რგოლში წარმოშობილ პრობლემებზე რეაგირების დრო საგრძნობლად არის გაზრდილი, რაც აფერხებს ბიზნეს-პროცესებს.



**ნახაზი 1.**

ICR თავისი ზომით შეიძლება ჩაითვალოს პატარა ან საშუალო ზომის ორგანიზაციად (84 ადამიანი მუშაობს ოფისში, 610 ადამიანი ობიექტებსა და ფილიალებში). ასეთ შემთხვევაში, კომპანიის მენეჯმენტმა კარგად უნდა აწინააღმდეგოს რა უპირატესობები აქვს ვერტიკალურ თუ ჰორიზონტალურ სტრუქტურას და თავისი ზომისთვის მაქსიმალურად მორგებული სქემა აირჩიოს. ჰორიზონტალური დაგეგმარების შემთხვევაში აქცენტი უფრო გუნდურ მუშაობაზე კეთდება, რაც პასუხისმგებლობების თანაბარ გადანაწილებას გულისხმობს და კომპანია მუშაობს,

როგორც ერთი გუნდი, და არა ინდივიდების ღონეზე. რადგანაც თანამედროვე ბიზნეს სამყაროში ბაზრის მოთხოვნებზე სწრაფი რეაგირება არის გადამწყვეტი ფაქტორი წარმატებისთვის, ვერტიკალური სტრუქტურა კომპანიაში ბევრ პრობლემას ქმნის - თანამშრომლებს აქვთ ნაკლები თავისუფლება იყენენ ინოვაციები და კრეატიულები, ვერ ხდება პრობლემების წრაფად აღმოფხვრა, თანამშრომლები სპეციალიზდებიან მხოლოდ ვიწრო საქმიანობაზე, რაც მათი Job Description-ით არის განსაზღვრული, შესაბამისად, მათი განვითარების და ზრდის ტემპი ძალიან დაბალია, დეპარტამენტები დებიან ჩაკეტილები და იზოლირებულები ერთმანეთისგან, გუნდურობის შეგრძნება არის დაბალი და ყველა მხოლოდ საკუთარი გადმოსახედიდან აფასებს მოვლენებს, მოტივაციაც თანამშრომლებს შორის შედარებით დაბალია, ვიდრე ჰორიზონტალური ტიპის სტრუქტურის ორგანიზაციებში. (დეტალური Job Description-ებისთვის, გთხოვთ, იხილოთ ფაილი ICR-Job Descriptions.docx )

### 3.2. პრობლემა 2: ინფორმაციის გაცვლა

მოუქნელი ორგანიზაციული სტრუქტურა და ბიუროკრატიული შეზღუდვები ქმნის დეპარტამენტებს შორის ინფორმაციის გაცვლის სირთულეს. სხვადასხვა განყოფილებების თანამშრომლებს შორის არ ხდება უშუალო ურთიერთობა, რაც აფერხებს საჭირო ინფორმაციის დროულ მიწოდებას და ბიზნეს-პროცესებს. ინფორმაციის გაცვლის საშუალებებია ელექტრონული შიდა მეილი და სატელეფონო ზარები. იმის გამო, რომ ბევრი პროცესი სწრაფ გადანაცვლას ითხოვს, სატელეფონო ხაზები იტვირთება, თუმცა შესასრულებელი სამუშაო მაინც დროში ინერება, ვინაიდან მოვალეობები და პასუხისმგებლობები მკაცრად განწერილია ორგანიზაციული სტრუქტურიდან გამომდინარე და აუცილებელ საჭიროებას წარმოადგენს ელექტრონული მიმონერა. კონკრეტული დავალების შესასრულებლად აუცილებელი ატრიბუტია ელექტრონული მეილი, რომლის გარეშეც სატელეფონო ზარებით ინფორმაციის გაცვლას აზრი ეკარგება.

### 3.3. პრობლემა 3: უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა

კორპორაციაში პასუხისმგებლობები და უფლებამოსილება ხშირად არასწორად არის განაწილებული. ეს განსაკუთრებით ეხება შესყიდვების მიმართულებას. ერთი და იგივე პირი შეიძლება იყოს შესყიდვის ინიციატორიც და შემსრულებელიც. პროექტის მენეჯერები თავად გეგმავენ და ადასტურებენ შეკვეთილი საქონლის შესახებ ინფორმაციას - რაოდენობებს, ფასებს. რისკია ის, რომ შეიძლება მოხდეს არასაჭირო რაოდენობების ყიდვა ან პირიქით, დანაკლისი.

ფინანსური დეპარტამენტი - რომელიც ფაქტობრივად ორგანიზაციის კომპიუტერული პროგრამის (MS Navision) ერთად-ერთი მომხმარებელია, ითავსებს აღნიშნული სოფტის დანერგვასა და ტრენინგებს, კორექტირებები შეაქვს დაგეგმილ აქციებსა და მარკეტინგულ აქტივობებში, პროექტის მენეჯერებთან ერთად გეგმავს ბიუჯეტს და შედეგებსაც უკეთებს ანალიზს, აკონტროლებს პროდუქციაზე ფასნარმოქმნას. აღნიშნული ვალდებულებები დეპარტამენტს Job Description-ის მიხედვით არ გააჩნია, თუმცა მაინც ხდება საქმის შესრულება და პასუხისმგებლობის აღება.<sup>8</sup>

### 3.4. პრობლემა 4: კადრების დენადობა და კვალიფიკაცია

კომპანიაში ხშირად დგას ტოპ-კადრების დენადობის პრობლემა. მაღალი რგოლის მენეჯერები ხშირად იცვლებიან. მიზეზი მდგომარეობს კონკურენტულ ანაზღაურებაში. თუმცა, ანაზღაურებაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა ბიზნესის სპეციფიკაშია. რთულია ისეთი კადრების პოვნა, რომლებიც კომპეტენტურები იქნებიან როგორც საცალო, ისე საწარმოო სფეროში. ეს პრობლემა ნაკლებად ეხება ქვედა რგოლის მენეჯერებს, რადგან ქვედა რგოლში საწარმოო და საცალო სფეროს მიმართულებები გამოყოფილია ერთმანეთისგან. სტრუქტურას თუ დავაკვირდებით, შევამჩნევთ, რომ კომერციული დირექტორი არის პასუხისმგებელი როგორც საწარმოო, ისე საცალო ხაზზე.

გარდა ამისა, ხშირად დგება კომპანიის ორგანიზაციულ ღირებულებებთან შეუგუებლობის პრობლემა. ახალი კადრებისთვის რთულია, აუწყონ ფეხი კომპანიის კორპორაციულ კულტურას და ღირებულებებს.

---

<sup>8</sup> დანართი 9.7. ICR Job Description

### 3.5. პრობლემა 5: პროდუქტების კანიბალიზმი

კომპანიის მიერ წარმოდგენილი ბრენდები შესაძლოა გახდნენ კანიბალიზმის მსხვერპლი, შიდა კონკურენციის შედეგად კომპანია დაკარგავს მოგების წილს, და ბაზარს და ბრენდის წარმატება სასწორის ქვეშ დადგება. „Moa” და „Parfois” - აქსესუარების ორივე ბრენდი წარმოადგენს დაახლოებით ერთ სეგმენტზე გათვლილ პროდუქტებს. „Moa”-ს გამოჩენით, „Parfois”-მა შეიძლება დაკარგოს ბარის წილი, თუმცა საერთო ჯამური გაყიდვები შენარჩუნდეს ან გაიზარდოს. ამ შემთხვევაში, „Parfois” არის შედარებით მაღალი საფასო სეგმენტის ბრენდი, ვიდრე „Moa”. თუ ეს უკანასკნელი მეორე ბრენდს მომხმარებელს წაართმევს, არის რისკი, რომ კომპანიის შემოსავლები ამ მიმართულებიდან შემცირდეს და „Parfois”-ის ბრენდის მიმართულებას საფრთხე შეექმნას.

იგივე პრობლემა ვრცელდება ფეხსაცმელების ხაზზეც: „Bata” და “Corso Italia”; „სტუდიო ფეხსაცმლის გალერეა“ და “Ecco/Geox”.

### 3.6. პრობლემა 6: ბაზრის კვლევა და ბიუჯეტირება

კორპორაციაში სამომავლო ბიუჯეტირება არ ხდება ბაზრის ღრმა კვლევაზე დაყრდნობით. კვლევა ხშირად ზედაპირულია, საკვლევი ბაზარი არასწორად შერჩეული. ასევე კვლევას არ ატარებენ კვალიფიციური მკვლევარები, ბიუჯეტირება მთლიანად დაფუძნებულია კომპანიის თანამშრომლების ზოგად ცოდნასა და გამოცდილებაზე და არა სტატისტიკურ და კვლევით მარჯვენებლებზე. შესაბამისად, ბიუჯეტიდან გადახრები ძალიან ხშირია. ასევე, არ ხდება ახალი პროექტების წინასწარ სწორად შეფასება, შედეგად ბევრი ჩავარდნილი პროექტი ჰქონია კომპანიას და მოსალოდნელია, რომ ეს კიდევ განმეორდეს. ასევე, ბაზარზე ახალი შესაძლებლობები შეიძლება გაიპაროს და კომპანიამ ვერ მოახდინოს მათი ათვისება. არასწორი ბიუჯეტირება იწვევს რესურსების არასწორ დისტრიბუციას და კომპანიის არაეფექტიანობას.

## 4. სამოქმედო გეგმის შედგენა

სამოქმედო გეგმა ემსახურება მიზნის, საერთო შედეგის მიღწევას. მოცემული თემის მიზანი კონკრეტული ნაბიჯების გადადგმას ემსახურება. მიზანი წარმოადგენს ერთგვარ გზამკვლევეს, სადაც ეტაპობრივად უნდა გადაიდგას მთელი რიგი ნაბიჯები, რომლებიც წარმოადგენს ამოცანებს. ამოცანები უნდა იყოს კონკრეტული, რეალისტური, გაზომვადი და დროში გათვლილი.

ამოცანები ორ კატეგორიად იყოფა: ინსტიტუციური და ინდივიდუალური ამოცანები. პირველი ითვალისწინებს პოლიტიკასა და პრაქტიკის შეცვლას, ხოლო ინდივიდუალური ამოცანები ყურადღებას ამახვილებს პიროვნებებზე და ითვალისწინებს მათ ცოდნას, კვალიფიკაციას, საკითხის მიმართ დამოკიდებულებას.

დასახული ამოცანები უნდა აკმაყოფილებდეს ე.წ. Smart კრიტერიუმებს:

- S (Specific) - სპეციფიკური (კონკრეტული, დეტალური, კარგად განსაზღვრული)
- M (Measurable) - გაზომვადი (ციფრები, რაოდენობა)
- A (Achievable) - მიღწევადი
- R (Realistic) - რეალისტური (რესურსების გათვალისწინებით)
- T (Time-bound) - დროში განზღობილი (გააჩნია დედლაინი)

ამას გარდა, ამოცანები არის როგორც მოკლევადიანი, ისე გრძელვადიანი. როდესაც მოკლევადიანი ამოცანები შესრულება, დრო დგება უკვე გრძელვადიანი ამოცანების შესასრულებლად.

ზემოთ აღწერილი პრობლემების გადასაჭრელად საჭიროა შემდეგი ნაბიჯების გადადგმა კომპანიის მხრიდან.<sup>9</sup>

### 4.1.სამოქმედო გეგმა 1: ორგანიზაციული სტრუქტურა

ICR-ის ზომიდან გამომდინარე სასურველი იქნება სტრუქტურა გახდეს უფრო ბრტყელი - ჰორიზონტალური და მეტი პრიორიტეტი მიექცეს გუნდურ მუშაობას, ვიდრე ინდივიდუალურ პერფორმანსს. გარდა ამისა, გამოიყოს სანარმოო და საცალო ხაზი - ეს გადაჭრის კვალიფიკაციის პრობლემასაც. სანარმოო ხაზის პროგრამული

<sup>9</sup> Project Management The Managerial Process – Erik W. Larson; Clifford F Gray – Fifth Edition



განცალკევებით კი მოხდება პროცესების დამოუკიდებელი აღრიცხვა, რაც უზრუნველყოფს წარმოების პროცესის სწრაფ ციკლს, სწორ შედეგებსა და რეპორტებს.

#### 4.2. სამოქმედო გეგმა 2: ინფორმაციის გაცვლა

ინფორმაციის გაცვლის პრობლემის გადაჭრის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური გზა სისტემური ცვლილება იქნება. იქიდან გამომდინარე, რომ კომპანია სრულად არ იყენებს MS Navision ERP<sup>10</sup> სისტემის სრულ შესაძლებლობებს, ვერ ხერხდება სხვადასხვა რგოლებს შორის კომუნიკაციის ეფექტური დამყარება. ერთ სივრცეში მოქცეული მთელი პროცესები ამ პრობლემას მოაგვარებს - სისტემა საშუალებას მისცემს ყველა მომხმარებელს მიიღოს საჭირო ინფორმაცია სხვა დეპარტამენტებისგანაც პროგრამულად. გარდა ამისა, სტრუქტურის ცვლილებაც შეუწყობს ხელს პრობლემის გადაჭრას - ჰორიზონტალური დაგეგმარების შემთხვევაში გაიზრდება გუნდურობის შეგრძნების მაჩვენებელი და ინფორმაციაც უფრო სწრაფად გაიცვლება.

#### 4.3. სამოქმედო გეგმა 3: უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა

Segregation of Duties - სამუშაოები უნდა დაიყოს კომპონენტებად და თითოეულზე სხვადასხვა პირი უნდა იყოს პასუხისმგებელი. მაგალითად, შეკვეთების ანალიზი ჩაატაროს პროექტის მენეჯერმა, შესყიდვები დაგეგმონ მარაგების მართვის ჯგუფში და უშუალოდ შესყიდვის პროცესი ჩაიბაროს ლოჯისტიკის დეპარტამენტმა.

#### 4.4. სამოქმედო გეგმა 4: კადრების დენადობა და კვალიფიკაცია

კორპორაციამ კადრებს, განსაკუთრებით კი ტოპ-კადრებს, უნდა შესთავაზოს კონკურენტული ანაზღაურება. ამისთვის, უნდა ჩატარდეს სახელთფასო კვლევა, რათა დავრწმუნდეთ, რომ კომპანიის მიერ შეთავაზებული ხელფასი ახლოსაა საბაზრო ანაზღაურებასთან და შეესაბამება კადრის ცოდნასა და გამოცდილებას.

გარდა ამისა, პრობლემას წარმოადგენს კადრების შეუთავსებლობა ორგანიზაციულ კულტურასთან. კორპორატიული კულტურის ამალღებისთვის

<sup>10</sup> დანართი 9.5. კომპიუტერული პროგრამის მიმოხილვა (MS Dynamics Navision)



სასურველი იქნება, თუ კომპანია ხშირად უზრუნველყოფს ე.წ. Teambuilding ივენთებს, კორპორაციულ დღეებს, რათა თანამშრომლები უფრო დაახლოვდნენ და გაეცნონ როგორც ერთმანეთს, ასევე კომპანიის ღირებულებებს და ეს მათი ცხოვრების ყოველდღიური ნაწილი გახდეს.

#### 4.5. სამოქმედო გეგმა 5: პროექტების კანიბალიზმი

ბრენდების სეგმენტაცია უნდა იყოს უფრო კონკრეტული და ერთმანეთისგან გამიჯნული. ამასთან, უფრო ღრმა ბაზრის ანალიზია საჭირო, იმისთვის რომ კანიბალიზაციის სტრატეგია დადებითი აღმოჩნდეს კომპანიისთვის და სათავისოდ გამოიყენოს ეს ხერხი.

#### 4.6. სამოქმედო გეგმა 6: ბაზრის კვლევა და ბიუჯეტირება

მოხდეს ბაზრის კვალიფიციური კვლევა სპეციალისტების მიერ და ახალი პროექტების კვლევის საფუძველზე წამოწყება. ბიუჯეტებიც უნდა ემყარებოდეს კვლევაზე დაფუძნებულ პროგნოზებს და წარსულ გამოცდილებას, რადგანაც გარემო სწრაფად ცვალებადია, 2-3 წელიწადში ერთხელ კვლევის ჩატარება იქნება ოპტიმალური.

### 5. შეფასება და მონიტორინგი

მონიტორინგისა და შეფასების მიზანია იმის გარკვევა, თუ რა მიზნები იყო დასახული, მიღწეულია თუ არა და ხომ არ არის საჭირო სტრატეგიაში რაიმე ცვლილებების შეტანა. შეფასება შემდეგ ეტაპებს მოიცავს:

1. წინასწარი შეფასება (Ex-ante)
2. პროგრესის შეფასება (Progress Evaluation)
3. საბოლოო შეფასება (წარმატებებისა და პრობლემების იდენტიფიცირება, მიღებული გამოცდილების აღწერა)

წინასწარი შეფასებით, პრობლემების გადასაჭრელად შემუშავებული სამოქმედო გეგმა ეფექტური უნდა იყოს და გამოიღოს რეალური შედეგი. სამოქმედო გეგმაში დასახული გზები არ არის მნიშვნელოვან ხარჯებთან დაკავშირებული და უფრო მენეჯმენტის ნებაზე დამოკიდებული. ბაზრის კვლევის გარდა, ყველა პრობლემის გადაჭრა შეიძლება მინიმალური დანახარჯებით, რაც ზრდის გეგმის ეფექტურობას.

სამოქმედო გზაზე დასახული გეგმა უნდა შეფასდეს ეტაპობრივად - პრობლემები მოკლე ვადაში ვერ გადაიჭრება. ბაზრის კვლევის შედეგების დანახვა მალევე იქნება შესაძლებელი გაყიდვების ანალიზზე დაყრდნობით. რაც შეეხება ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ცვლილებებს, კადრების დენადობას და სეგმენტაციას, მათ შედეგებს უფრო გრძელ ვადაში დავინახავთ, 1-2 წლიან შუალედში.

საბოლოო ჯამში, გრძელ ვადაში (1-2 წელი) კომპანია უნდა გახდეს უფრო მოქნილი ცვლილებებისადმი, მენეჯერული კადრების დენადობა უნდა იყოს ძალიან დაბალი, გადახრა დაგეგმილ და რეალურ შედეგებს შორის უნდა იყოს ძალიან მცირე, რაც იქნება სწორი ბიუჯეტირების ინდიკატორი. შიდა პროცესები უფრო სწრაფი და მონესრიგებული გახდეს, დაინერგოს მყარი კორპორატიული კულტურა და უკეთესი სამუშაო გარემო.

## 6. შედეგების ინტერპრეტაცია

ყველა ზემოთ განხილულ შედეგებს დადებითი გავლენა ექნება კომპანიის მომგებიანობაზე, რაც ფირმის უპირველეს მიზანს წარმოადგენს. 2016 წლიდან დადებითი წმინდა მოგება და 2020 წლამდე 60%-ით გაზრდილი წმინდა მოგება უნდა იყოს სამოქმედო გეგმაში დასახული პრობლემის გადაჭრის გზების შედეგი.

სამოქმედო გეგმის ჩამოყალიბებისას არსებითია, განვსაზღვროთ, თუ რას მივიღებთ შედეგად და წინასწარ დავინახოთ, თუ რა არის მიზანი, რას ველით და რა მდგომარეობამდე გვინდა რომ მივიღეს კომპანია. ICR-ის შემთხვევაში პრობლემა მხოლოდ უკეთესი ფინანსური შედეგების მიღება არ გახლდათ. უპირველესი რისკ-ფაქტორები კომპანიის შიდა პროცესებში და კომპანიის მართვის სტილში იჩენდა თავს. ბუნებრივია, ამ ყველაფერს საბოლოოდ ფინანსურ შედეგზე აქვს გავლენა და სწორედ აქეთკენ მიმართული ქმედებები მისცემს კომპანიას მოგებიანობის ზრდის საშუალებას.

მართვის პროცესების, ოპერაციების და ტრანზაქციების ჯაჭვის გაუმჯობესება, ჯანსაღი კორპორატიული კულტურა, კომპეტენტური და კომპანიის ინტერესებზე ორიენტირებული კადრები, კონკურენტული სამუშაო გარემო - ეს ის ფაქტორებია, რაც შედეგად გაზრდის კომპანიის მომგებიანობას, აამაღლებს მის იმიჯს საზოგადოებაში და მომხმარებლის თვალში .

## 7. დასკვნა და რეკომენდაციები

საბოლოო ჯამში, სამოქმედო გეგმაში დასახული solution-ები სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა კომპანიისთვის. კომპანიას გაუჭირდება ზრდა, თუ არ მოახდენს პრობლემათა აღმოფხვრას. მენეჯმენტის მეტი ჩართულობით და სურვილით, გეგმის შესრულება მიღწევადია მინიმალური დანახარჯებით. შედეგი კი იქნება კომპანიის მაღალი ზრდის ტემპი და მომგებიანობის ზრდა.

კომპანია უკვე ათ წელზე მეტია რაც საქართველოს ბაზარზე მუშაობს და ფლობს უკვე რამდენიმე ძალიან წარმატებულ და ცნობილ ბრენდს, ასევე მუდმივად სთავაზობს მომხმარებელს სიახლეებს ახალი ბრენდების და პროექტების სახით. შეიძლება ითქვას, რომ ICR-მა უკვე ბაზარზე მყარი პოზიციები მოიპოვა, მაგრამ ამ ინდუსტრიას მუდმივად სჭირდება განვითარება და ახალი ინვესტიციები, პლუს ამ ყველაფერს ემატება ორი განსხვავებული სფეროს - სანარმოო და საცალო, ერთდროულად მართვის სირთულე. შესაბამისად, კომპანია დგას ზრდის შეჩერების პრობლემის წინაშე. გამოსავალი სწორად დასახული მომავალი სამოქმედო გეგმაა, რათა არ შეწყდეს პროექტები, კომპანია გახდეს მომგებიანი და არ დაკარგოს ბაზარზე თავისი ადგილი.

კვლევაში შესწავლილ პრობლემებზე და მათთვის მისადაგებულ სამოქმედო გეგმაზე დაყრდნობით, კომპანიის სამომავლო განვითარების გზად უნდა აირჩეს ახალი წინასწარ შესწავლილი, წარმატებული პროექტები, რაც შემოსავლების და მომგებიანობის ზრდის საფუძველი იქნება და არსებული პროექტების ეფექტიანობის ზრდა. ეს ყველაფერი კი, რა თქმა უნდა, შიდა პროცესების გაუმჯობესების პარალელურად და უკეთესი სამუშაო გარემოს შექმნის ბაზაზე. შეუძლებელია შეიქმნას რაიმე ახალი, წარმატებული და კარგი, მაშინ როცა შიგნით კომპანიაში არსებობს მენეჯერული ხარვეზები და კომპეტენციის არასაკმარისი დონე. საკვლევ თემაში შემუშავებული სამოქმედო გეგმა სწორედ რეკომენდაცია იმისთვის, რომ კომპანია გაიზარდოს საკუთარი რესურსების უკეთ გამოყენების და პროცესების ეფექტურად დაგეგმვის ხარჯზე.

2020 წლისთვის ICR უნდა იყოს ბაზარზე საცალო სფეროს ლიდერი და ჰქონდეს საწარმოო ხაზის ფართო და წარმატებული ქსელი, წარმოადგენდეს საქართველოში მსოფლიო ბრენდებს და ქმნიდეს ხარისხიან პროდუქტს ორივე მიმართულებით.

## 8. გამოყენებული ლიტერატურა

C.P.Stickney, R.L.Weil, K.Schipper, & J.Francis. (13th Edition). *Financial Accounting*.

E.W.Larson, & C.F.Gray. (5th Edition). *Project Management, The Managerial Process*.

K.C.Laudon, & J.P.Laudon. (12th Edition). *Management Information Systems, Managing The Digital Firms*.

L.J.Krajewski, L.P.Ritzman, & M.K.Malhotra. (10th Edition). *Operations Management, Processes And Supply Chains*.

S.P.Robbins, & M.Coulter. (11th Edition). *Management*.

T.Copeland, T.Koller, & J.Murrin. (3rd Edition). *Valuation, Measuring And Managing The Value Of Companies*.

გ.შუბლაძე, ბ.მღებრიშვილი, & ფ.წონკოლაური. *მენეჯმენტის საფუძვლები*.

დანართი, 9.6. *ICR Job Description*.

დანართი, 9.5. *კომპიუტერული პროგრამის მიმოხილვა (MS Dynamics Navision)*.

დანართი, 9.7. *სტრატეგიული მარკეტინგული გეგმა - ლაბორატორია ჩემი სახლი*.

დანართი, 9.1. *ფინანსური რეპორტები ICR DCF as of 30082015*.

საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია (2012). გლობალიზაცია, საერთაშორისო ბიზნესის თანამედროვე პრობლემები და განვითარების ტენდენციები.

ბარათაშვილი ე., მაგრაქველიძე ლ., საქართველოს საინვესტიციო გარემოს სრულყოფის პრინციპები. თბ., 2009

## 9. დანართი

### 9.1. ფინანსური რეპორტები

გთხოვთ, იხილოთ ფაილი: *ICR DCF as of 30082015.xlsx*<sup>11</sup>

### 9.2. ბიზნესის ფინანსური შეფასება (Evaluation)

ბიზნესის ფინანსური შეფასებისთვის გამოვიყენე DCF მოდელი. 2020 წლამდე შედგენილ ბიუჯეტზე დაყრდნობით დავთვალე კომპანიის დღევანდელი ღირებულება და მოვახდინე შედეგის შედარება ICR-ის აქტივების წმინდა ღირებულებასთან (რაც გვიჩვენებს კომპანიის მიახლოებით ღირებულებას). შედეგად კომპანიის დისკონტირებული დღევანდელი ღირებულება 26 მლნ ლარი, 7 მლნ ლარით

---

<sup>11</sup> Financial Accounting – C.P.Stickney, R.L.Weil, K.Schipper, J.Francis 13<sup>th</sup> Edition

აღემატება მის წმინდა აქტივებს 31 აგვისტო, 2015 წლის მდგომარეობით. დეტალური გამოთვლების, WACC-ის დაანგარიშების და ბიუჯეტებისთვის, ასევე ყველა სხვა დაშვებისთვის, რაც გამოყენებულ იქნა მოდელში, გთხოვთ, იხილოთ ფაილი: *ICR DCF as of 30082015.xlsx*<sup>12</sup>

საკმაოდ მყარია ბიზნესის ლიკვიდურობის მაჩვენებლები. ლიკვიდურობის შეფასება მოხდა Current Ratio-ზე დაყრდნობით და საშუალოდ ეს მაჩვენებელი გამოვიდა 4,56, რაც ერთის მხრივ ნიშნავს, რომ კომპანიას აქვს დიდი რესურსი თავისი მიმდინარე ვალდებულებების დასაფინანსებლად, თუმცა შეიძლება მეორე მხრივ, ჩაითვალოს, რომ აქტივები ცდება. რამდენად საჭიროა ასეთი კონსერვატიული მიდგომა და მაჩვენებლის ამ დონეზე შენარჩუნება უნდა განისაზღვროს რეალური ანალიზის საფუძველზე. თუ მიმდინარე აქტივების ნაწილის ინვესტირება შეიძლება სხვანაირად და მათი ფლობის ხარჯი აღემატება იმ ბენეფიტს, რასაც მყარი ლიკვიდურობა იძლევა, მაშინ კონსერვატიული მიდგომა უნდა შეიცვალოს და მაჩვენებელი უფრო დაბალ დონეზე ჩამოინიოს. თუმცა, საბალანსო ანგარიშგებას თუ დავაკვირდებით, Current Ratio-ს დონეზე უმთავრეს გავლენას ახდენს მარაგების დიდი ბალანსი. Quick Ratio, რომელიც მარაგებს არ ითვალისწინებს გაცილებით დაბალია. თუმცა იმ ინდუსტრიაში, რომელშიც ICR მუშაობს მარაგები ლიკვიდური აქტივია და Current Ratio-ც ინფორმაციული მაჩვენებელია. მარაგების იმ შემთხვევაში გამოვაკლებდი, როცა არალიკვიდურია ისინი და არასწორ სურათს იძლევა კომპანიის ლიკვიდურობაზე, რასაც ეს Ratio აფასებს. ICR-ის შემთხვევაში მარაგები იმდენად ლიკვიდურია, რომ თავისუფლად შეიძლება Current Ratio-ს დავეყრდნოთ კომპანიის ლიკვიდურობის შეფასებისას.

აქ დგება მეორე საკითხი, საჭიროა თუ არა მარაგების ამხელა ბალანსის შენარჩუნება, და იქნებ უფრო მცირე რაოდენობაც საკმარისი იყოს. რადგანაც ICR უცხოეთიდან უკვეთავს მარაგებს და შეკვეთის და ჩამოტანის ხარჯი ბევრად მეტია, ვიდრე შენახვის და მარაგების მოვლის, ამიტომაც მარაგის ამ დონეზე შენარჩუნება გამართლებული და ეკონომიკურად მომგებიანი კომპანიისთვის.

---

<sup>12</sup> Valuation Measuring And Managin The Value Of Companies – T.Copeland; Tim Koller; Jack Murrin - 3<sup>rd</sup> Edition

### 9.3. ბიუჯეტები

2016 წლიდან ბიუჯეტი გაკეთდა შემდეგ დაშვებებზე დაყრდნობით:

1. ტრენდს რომ დავაკვირდეთ ფეხსაცმლის ხაზის წილი შემოსავლებში ყველაზე მაღალია, ამიტომაც ჩავთვალე, რომ ამ მიმართულებით მომავალ წლებშიც უნდა ველოდოთ შემოსავლების ზრდას. ზრდის ტემპად ავიღე 5%. ფინანსთა სამინისტროს ოფიციალური მონაცემებით ეკონომიკური ზრდის ტემპი 2015 წლისთვის 3%-ს შეადგენდა. სწორედ ეს საშუალო მაჩვენებელი ავიღე სხვა ხაზების ზრდის ტემპად.
2. რეალიზებული საქონლის თვითღირებულება პირდაპირპროპორციული უნდა იყოს შემოსავლის, ამიტომ ზრდის ტემპებად იგივე ავიღე, რაც შემოსავლებში. არ არის მოსალოდნელი რომ მარჟა შეიცვალოს, რადგან არაფერი არ არის დაგეგმილი პროდუქციის თვითღირებულების შესამცირებლად.
3. დანარჩენი მიმდინარე ხარჯები მაქსიმალურად უნდა შემცირდეს, რეალისტური გათვლებით წლიური 2%-იანი ეკონომია იქნება ოპტიმალური.
4. ხელფასი და შრომის ანაზღაურება იმავე დონეზე დავტოვე.
5. რემონტის ხარჯებისთვის ავიღე ფიქსირებული წლიური თანხა, რადგან არ არის დაგეგმილი რაიმე მასშტაბური სარემონტო სამუშაოები.
6. საკურსო სხვაობებში არ ველით დიდ ცვლილებებს, ამიტომაც ავიღე საშუალო მაჩვენებელი, გარდა 2014 წლისა, რომელიც იყო პერიოდი დიდი ცვლილებების სავალუტო ბაზარზე. მსგავსი ჩავარდნა აღარ უნდა იყოს მოსალოდნელი.
7. სესხის ძირი დაითარება დაახლოებით საშუალოდ იმავე ოდენობით, როგორც 2014 და 2015 წლებში. და ამოიწურება 2017 წელს, იმ პირობით, რომ დამატებით ახალი სესხის აღება არ მოხდება.
8. ძირითადი საშუალებების ცვეთა დავიანგარიშე PPE-ის NBV-დან საშუალო მაჩვენებლით. მომავალ წლებში CAPEX დანახარჯები უტოლდება ცვეთას - რაც იცვითება, კაპიტალური რემონტებიც იმდენივეა. 2020 წლამდე კი ავიღე საშუალო მაჩვენებლები წინა წლების რეალური დანახარჯებიდან.

დეტალური გამოთვლებისა და ყველა სხვა დაშვებისთვის, რაც გამოყენებულ იქნა ბიუჯეტში, გთხოვთ, იხილოთ ფაილი: *ICR DCF as of 30082015.xlsx*

## 9.4. პროცესების ჯაჭვი

### შესყიდვები:

საცალო გაყიდვების შემთხვევაში (ტანსაცმელი, ფეხსაცმელი, აქსესუარები) პროექტის მენეჯერები შესასყიდი პროდუქციის შერჩევას იწყებენ დაახლოებით ერთი წლით ადრე. ბრენდ-მენეჯერები უშუალოდ მიდიან მომწოდებლებთან და ესწრებიან პროდუქციის გამოფენებს, სადაც ხდება უშუალოდ შერჩევა შესასყიდი საქონლის. შემოდგომა-ზამთრის და გაზაფხული-ზაფხულის კოლექციების არჩევის შემდგომ, მენეჯერები დისტანციურად, კატალოგებიდან აკეთებენ უშუალოდ შეკვეთას, ესეც ერთი წლით ადრე ხდება გაყიდვაში ჩაშვებამდე. პროდუქციას მომწოდებლები გზავნიან წელიწადში ორჯერ. მალაზიებშიც კოლექციები სეზონურობის მიხედვით გამოდის გასაყიდად - შემოდგომის კოლექცია ადრეულ შემოდგომაზე, ზამთრის ცოტა მოგვიანებით და ასე შემდეგ, ჯამში სულ ოთხჯერ.

ავეჯის შესყიდვისას პროექტის მენეჯერები ასევე მიემგზავრებიან მომწოდებლებთან გამოფენებზე და გაყიდვების ტრენდზე დაკვირვებით, გაყიდვების ანალიზის მიხედვით აკეთებენ პერიოდულად შეკვეთებს. საშუალო მარაგის ზღვრული ნორმა ავეჯის შემთხვევაში 25%-ია. 25%-ს თუ ჩამოცდა მარაგის რაოდენობა, პროექტის მენეჯერი ხელახლა აკეთებს შეკვეთას.

წარმოების ხაზისთვის პროცესი განსხვავებულია. აქ შესყიდვები ყოველდღიურად ხორციელდება, რადგანაც პროდუქტების უმეტესობა მალეფუჭებადია. თუმცა, გარკვეული სახეობის პროდუქტების მარაგიც არის შექმნილი, ეს ეხება ძირითადად იმპორტულ პროდუქტებს, რომლის შეკვეთასაც პირდაპირ მომწოდებლებთან პროექტის მენეჯერები ახორციელებენ, წელიწადში რამდენჯერმე, 2-3 ჯერ. ყოველდღიურ ნედლეულს შეფ-მზარეულები თავად უკვეთავენ ადგილობრივ მომწოდებლებს, რომელთანაც გრძელვადიანი ურთიერთობა აქვთ და არა ერთჯერადი ხასიათის.

### მარაგების აღრიცხვა:

მარაგების მიღებისას და სანყოფინაში შესვლისას, კომპანიის შესაბამისი თანამშრომლები ატარებენ საქონლის აღწერას, ადარებენ შეკვეთილ რაოდენობებს მიღებულს, რაზეც ადგენენ შესაბამის მიღება-ჩაბარების აქტს. დანაკლისის ან წუნის გამოვლენის შემთხვევაში, ინფორმაცია მიწოდება პროექტის მენეჯერს და კომერციულ დირექტორს, რომლებიც უკავშირდებიან მომწოდებელს და არკვევენ



მიზებს, ასევე გეგმავენ შემდგომ გზებს - უკან გაეგზავნება მომწოდებელს საქონელი თუ ფასი დაკორექტირდება. დადასტურებული მარაგების რაოდენობა ინვოისის და მიღება-ჩაბარების აქტის საფუძველზე პროგრამულად აისახება კომპანიის ბუღალტრულ ჩანაწერებში.

### **გაყიდვები:**

გაყიდვების პროცესი საცალო მომხმარებელზე უმეტესად შემდგომი გადახდის პირობით არ ხდება, ამიტომაც კომპანია ნაკლებად დგას საეჭვო მოთხოვნების ხარჯის არსებობის წინაშე, ფაქტობრივად საეჭვო მოთხოვნების მოცულობა არამატერიალურია. ტანსაცმლის, აქსესუარების და ფეხსაცმლის შემთხვევაში გაყიდვის ოპერაცია ავტომატურად აისახება ბუღალტრულ ჩანაწერებში. ავეჯის შემთხვევაში საქონელი გადადის სარეზერვო ნაშთში, სანამ არ მოხდება მისი უშუალოდ მიწოდება მომხმარებელად, რის შემდეგაც ხდება რეალიზაციის ოპერაციის ასახვა ბუღალტრულ პროგრამაში. პროცესები აბსოლუტურად ავტომატიზებულია და ხელით არც ერთი ოპერაციის გატარება არ ხდება, რაც ამცირებს შეცდომების რისკს.

### **გადარიცხვები:**

თანხის გადარიცხვის პროცესები კომპანიაში მაქსიმალურად მკაცრადაა განწერილი. მომწოდებლისთვის თანხის გადარიცხვამდე სამკაოდ ხანგრძლივი პროცედურაა გასავლელი - გადარიცხვის მოთხოვნა, რომელსაც ადგენს პროექტის მენეჯერი, გადის უამრავ ავტორიზაციას, სანამ საბოლოოდ ბუღალტერიამდე მიაღწევს და ტრანზაქცია განხორციელდება. კონტროლები ეფექტურად მუშაობს და მაქსიმალურად გამორიცხავს ნებისმიერ ფულად გაყალბებას, თუმცა, პრობლემა დგება მაშინ, როცა საქმე დროით რესურსებზე მიდგება - პროცესი საკმაოდ იწელება დროში, რაც აფერხებს ბიზნეს-პროცესებს.

## **9.5. კომპიუტერული პროგრამის მიმოხილვა (MS Dynamics Navision)**

2012 წლიდან საერთაშორისო კომპანია ICR-ში დაინერგა თანამედროვე ERP სისტემა - MS Navision. Navision ერთიანი სისტემაა, სადაც შესაძლებელია ერთ

სივრცეში მოთავსდეს ყველა ბიზნეს პროცესი, მოხდეს მათი ავტომატიზაცია, დაიზოგოს დროითი და მატერიალური რესურსები. MS Navision-ს გააჩნია შემდეგი მოდულები:

### **Financial Management:**

Navision-ის ფინანსური მოდული მოიცავს კომპანიის აქტივების, ფულადი სახსრების, შემოსავლების, ხარჯების, ვალდებულებების, შესყიდვების, ბიუჯეტირების და სხვა, ერთიან, ცენტრალიზებულ მართვას. ოპერაციები დაკავშირებულია ერთმანეთთან და მომხმარებლებს შეუძლიათ მარტივად ასახონ და დაამუშაონ ფინანსური ინფორმაცია.

### **Service Management:**

ეს მოდული მთლიანად სერვისის მართვას უზრუნველყოფს და საშუალებას იძლევა, მომხმარებელზე ორიენტირებული სერვისის მიწოდება მოხდეს. ასევე, შესაძლებელია ეფექტურად მოხდეს სერვისის დანახარჯების კონტროლი, თანამშრომლების პერფორმანსის შეფასება და მონიტორინგი.

### **Human Capital Management:**

ადამიანური რესურსების მართვის მოდული მოიცავს მთელ პროცესს, დაწყებული კადრის დაქირავებიდან, მისი შემდგომი განვითარების ჩათვლით - თანამშრომლის პერფორმანსი, განვითარება, ანაზღაურება, მასზე განეული დანახარჯები, ტრენინგები, ინვესტიციის ანალიზი. ეს მოდულიც, რა თქმა უნდა, კავშირშია სხვა მოდულებთან.

### **Project Portfolio Management:**

ეს მოდული შექმნილია პროექტების და პროექტებთან დაკავშირებული ბიზნეს პროცესების მხარდასაჭერად. მოდული შესაძლებელს ხდის მომხმარებელმა ერთიან სისტემაში აკონტროლოს პროექტის მთელი მიმდინარე პროცესი - დრო, ვადები, შესრულების ეტაპები, ადამიანური რესურსების საჭიროება, პროექტის მომგებიანობის შეფასება, ბიუჯეტირება, დაგეგმვა, ფინანსური შედეგების ანალიზი. ეს მოდულიც პირდაპირაა დაკავშირებული დანარჩენ მოდულებთან.

Navision წარმოადგენს მრავალშრიანი არქიტექტურის მექონე მონაცემთა ბაზას, რომელიც ამარტივებს დიდი ინფორმაციის ერთმანეთთან სწრაფ და ეფექტურ დაკავშირებას/კონსოლიდაციას. მიუხედავად დანერგვასთან დაკავშირებული

სირთულეებისა და მაღალი ფასისა, სისტემა მოსახერხებელია საშუალო ან დიდი ზომის ორგანიზაციებისთვის.

დღეისათვის, ICR სრულად იყენებს MS Navision-ის ფინანსური აღრიცხვის მოდულს - კერძოდ ბუღალტრული აღრიცხვის ნაწილს. რაც შეეხება, ფინანსური ანალიზის, რისკების და ბიუჯეტირების ნაწილს, იგეგმება მომავალში მათი დამატებაც და გამოყენება კომპანიის ყოველდღიურ ოპერაციებში. კერძოდ, დღეისთვის, ICR ფლობს შემდეგ აპლიკაციებს:

- ფინანსური მართვა;
- გაყიდვები და მარკეტინგი;
- შესყიდვები;
- სასაწყობო მეურნეობა;
- წარმოება;
- რესურსების დაგეგმვა;
- სერვისი.

ყველაზე აქტიურად კომპანია ფინანსურ - ბუღალტერიის ნაწილს იყენებს. აქ ხდება ბუღალტრული ინფორმაციის გატარება და დამუშავება. ობიექტებიდან ფინანსურ დეპარტამენტში იგზავნება ყველა ტიპის ორდერები, გაყიდვები, შესყიდვები, ტრანსფერები, ჩამონერები და სხვა და შემდეგ ხდება მათი სისტემაში გატარება. მარკეტინგის დეპარტამენტი სისტემას ერთადერთი ლოიალური ბარათების აღრიცხვისთვის იყენებს. რაც შეეხება ლოჯისტიკას, ლოჯისტები ამზადებენ შესყიდვებს პროგრამულად, ნაშთების აღრიცხვა და კონტროლიც სისტემაში ხდება, ასევე ფასების დადგენა და მონიტორინგი. კადრების დეპარტამენტი პროგრამაში მხოლოდ თანამშრომელთა შესახებ ინფორმაციის შეყვანას ახდენს . სრულად პროგრამას მხოლოდ ფინანსური დეპარტამენტი იყენებს.

კომპანიებს, რომელთაც ადრე არ ქონიათ შეხება მსგავსი ტიპის პროგრამებთან და ERP სისტემებთან, უჭირთ, დანერგონ სისტემა სრულად და მაქსიმალურად გამოიყენონ სისტემის უპირატესობები. მაგალითად, ფინანსური ანალიზის მოდულის გარეშე, მხოლოდ ბუღალტერიის მოდული, უზრუნველყოფს მონაცემების დაცულ შენახვას, მაგრამ ამ მონაცემების ანალიტიკური დამუშავება არ ხდება. ფინანსური ანალიზისა და ბიუჯეტირების მოდული საშუალებას აძლევს კომპანიას თავიდანვე განსაზღვროს ფინანსური სტრატეგია, ბიუჯეტი და ამის მიხედვით დაგეგმოს ოპერაციები.

მაგალითად, როცა ბიუჯეტი კეთდება ERP სისტემაში, თითოეულ ოპერაციას - დანახარჯს, შემოსავალს თუ სხვა, ექნება თავისი კოდი და საბოლოო ჯამში შეყვანილი ტრანზაქციების მიხედვით სისტემა ავტომატურად დათვლის ბიუჯეტის შესრულებას, ჩამორჩენას თუ გადახარჯვას, გააკეთებს სტატისტიკურ ანალიზს წინა წლების გადახრების მიხედვით. პროექტის მენეჯმენტის სისტემის დანერგვა კომპანიის ფინანსური და ადამიანური რესურსების მართვას უფრო სრულყოფილს გახდის.

გარდა ამისა, სასურველია, თუ ICR სერვისის მოდულსაც დანერგავს - ეს მას საშუალებას მისცემს მომხმარებელთან კომუნიკაცია გაამარტივოს, გაყიდვების ანალიზი მარტივად აწარმოოს, მიაწოდოს მომხმარებელს ეფექტური ვებ-სერვისები და დაზოგოს ადამიანური რესურსები, სატელეფონო ცენტრის გადატვირთულობა და სხვა. რაც შეეხება ადამიანური რესურსების მოდულს, სხვა სისტემებთან ერთად, ამ მოდულის დანერგვა მთელ ბიზნეს პროცესს უფრო სრულყოფილს გახდიდა და სისტემას ერთ სივრცეში მოაქცევდა.

მთავარი პრობლემა, რატომაც ვერ ხერხდება ყველა საჭირო მოდულის დანერგვა და ათვისება, არის, ჯერ ერთი ფინანსური რესურსი და მერე მეორე, სიახლის შიში. რთულია, დაარწმუნო ადამიანები იმაში, რომ ცვლილებაა საჭირო. მომხმარებლებს, ამ შემთხვევაში, თანამშრომლებს, აქვთ შიში, რომ, ვერ შეძლებენ სისტემის გამოყენებას სრულყოფილად, გაუჭირდებათ ათვისება, ცენტრალიზებული კონტროლი გაჭირდება, ექნებათ ეჭვი, რომ ეს დამატებით შრომას მოითხოვს და საქმე მოემატებათ, ან კიდევ კადრების შემცირება იქნება საჭირო და სისტემა მათ ჩაანაცვლებს. საერთო ჯამში, მენეჯმენტის ნების შემთხვევაში, ეს პრობლემები მოგვარებადია და სწორი დაგეგმვის და ფართილი მიდგომის შემთხვევაში, წარმატებული სვლა იქნება, სისტემის მთლიანად ავტომატიზაცია და ERP პროგრამის შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენება.

სისტემის უპირატესობები:

- წარმოების კონკურენტუნარიანობის ზრდა და ფულადი დანახარჯების შემცირება;
- ბიზნეს პროცესების ავტომატიზაცია, მოვლენების ანალიზი, დაგეგმარება;
- აღრიცხვიანობის მოწესრიგება, რესურსების სწორად დაგეგმარება, ყველა პროცესის ერთ სისტემაში მართვა;
- მონაცემთა ბაზების რეალურად დროში წვდომა;

- ფილიალების ერთ სტრუქტურაში მოქცევა;
- კონტროლი პროდუქციის ნაშთებსა და ღირებულებებზე.<sup>13</sup>

## 9.6. ICR Job Description

1. დირექტორი ხელმძღვანელობს კომპანიას და სარგებლობს კორპორაციის წარმომადგენლობის უფლებით

2. იურიდიული დეპარტამენტის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებია:

- კომპანიის სამართლებრივი ინტერესების დაცვა
- კომპანიის სამენარმეო დოკუმენტაციის მომზადება და ცვლილებების განხორციელება

- კომპანიის იურიდიული დოკუმენტაციის მომზადება და ექსპერტიზა
- კომპანიის სამართლებრივი დასკვნების მომზადება
- კომპანიის წარმომადგენლობა სასამართლოებში, სახელმწიფო და მუნიციპალურ ორგანოებში და კერძო სამართლის იურიდიულ პირებთან

• მმართველობითი დოკუმენტების პროექტების მომზადება და მოქმედ მმართველობით დოკუმენტებში ცვლილებებისა და დამატებების პროექტების მომზადება

- თანამშრომლისათვის დირექტორის მინდობილობის მომზადება
- სხვადასხვა მოლაპარაკებებში მონაწილეობა

3. ადამიანური რესურსების მართვისა და დოკუმენტბრუნვის დეპარტამენტის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებია:

• კორპორაციაში ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის შემუშავება და გატარება

• ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების მარეგულირებელი პროცედურების შემუშავება და საჭიროებისამებრ ოპტიმიზაცია

- ადამიანური რესურსების მართვის ადმინისტრირების პროცესის განხორციელება
- კადრების შერჩევის სისტემის დანრგვა და პროცედურის შესაბამისად შერჩევის განხორციელება

<sup>13</sup> Management Information Systems, Managing The Digital Firms – K.C.Laudon; J.P.Laudon – 12<sup>th</sup> Edition

- ადამიანური რესურსების განვითარების მიზნით პროექტების შემუშავება და განხორციელება

- ადამიანური რესურსების შეფასების სისტემის დანერგვა და შეფასების განხორციელება დადგენილი პერიოდულობით

- სახელფასო სისტემის ოპტიმიზაციის პროექტების შემუშავება

- ტრენინგების საჭიროების კვლევა, ტრენინგების დაგეგმვა და განხორციელების მონიტორინგი

- ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემის დანერგვა

- კორპორაციაში დოკუმენტბრუნვის სისტემის დანერგვა და ოპტიმიზაცია

- კორპორაცია დოკუმენტბრუნვის ელექტრონული სისტემის დანერგვა

4. კომერციული დირექტორი ხელმძღვანელობს მარკეტინგის დეპარტამენტს, მარაგების მართვისა და ლოჯისტიკის დეპარტამენტსა და პროექტის მენეჯერების ჯგუფს.

4.1. მარკეტინგის დეპარტამენტის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებია:

- კორპორაციის მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება

- მარკეტინგული და სარეკლამო გეგმების შემუშავება საჭირო პერიოდულობით

- მარკეტინგის დეპარტამენტის ბიუჯეტის შედგენის პროცესში მონაწილეობა, ბიუჯეტის შესრულების შესახებ ანალიზის მომზადება

- მარკეტინგული გეგმების ეფექტურობის მონიტორინგი

- კორპორაციის ობიექტების დროული მომარაგება საჭირო სარეკლამო მასალებით

- სარეკლამო ღონისძიებების დაგეგმვა

- კვლევითი პროექტების განხორციელება/კოორდინირება და ანალიზი

- სარეკლამო მასალების მომწოდებლებთან და სარეკლამო სააგენტოებთან ურთიერთობის კოორდინაცია, დოკუმენტბრუნვის უზრუნველყოფა

- საზოგადოებასთან და მასმედიასთან ურთიერთობის ღონისძიებების დაგეგმვა, ორგანიზება და განხორციელება

- სამიზნე ჯგუფების გამოვლენა და მედიის სტრატეგიის შემუშავება სარეკლამო სააგენტოებთან თანამშრომლობით

- გაყიდვების მასტიმულირებელი აქციების/ღონისძიებების ადგილობრივად დაგეგმვა, ცენტრალიზებული კამპანიების მხარდაჭერა

- მარკეტინგული პროცესებისთვის ინსტრუქციების შემუშავება

- კორპორაციისა და მის მმართველობაში არსებული სხვა ბრენდების შესახებ ინტერნეტსივრცეში საჭირო აქტივობების დაგეგმვა/განხორციელება, არსებული არხების მუდმივი განახლება, ადმინისტრირება და მონიტორინგი.

4.2. მარაგების მართვისა და ლოჯისტიკის დეპარტამენტის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები:

ლოჯისტიკის ჯგუფი:

- მომწოდებელთან კოორდინაცია, საჭირო დოკუმენტაციის მოწესრიგება
- სატრანსპორტო და სადაზღვევო კომპანიებთან შეკვეთის გაფორმება
- საქონელზე ზედნადები ხარჯების დანაწილება
- საქონლის თვითღირებულების დადგენა
- ბიზნეს პროცესის პროგრამულად ასახვა

სასაწყობე მეურნეობების ჯგუფი:

- იმპორტირებული ტვირთის მიღება-დასაწყობება
- მიღებული საქონლის შემოწმება
- ავეჯის გადატანა საგამოფენო დარბაზში და აწყობა. გაყიდული საქონლის გადატანის უზრუნველყოფა. მისაწოდებელი საქონლის ვარგისიანობის შემოწმება
- საწყობიდან საქონლის გაცემის პროგრამული ასახვა
- Rs.ge-ზე სასაქონლო ზედნადებების ატვირთვა
- საქონლის დანიშნულების ადგილამდე მიტანისა და ავეჯის შემთხვევაში აწყობის უზრუნველყოფა
- წუნდებული საქონლის რესტავრაცია.

მარაგების მონიტორინგის ჯგუფი:

- მაღაზიებისა და კვების ობიექტების აღწერების გრაფიკის შედგენა
  - აღწერის პროცესის ადმინისტრირება, დამუშავება და ანგარიშის მომზადება
  - იმპორტირებული საქონლის აღწერის შედეგების დამუშავება და პროგრამულად ასახვა
  - სასაქონლო მარაგების ადგილობრივი შესყიდვების აღწერის შედეგების დამუშავება და პროგრამულად ასახვა
  - მარაგების რაოდენობის მონიტორინგი
  - ფასდაკლებისა და აქციების დროს ფასთა ცვლილებების პროგრამულად ასახვა
- 4.3. პროექტის მენეჯერთა ჯგუფი

- ფრენჩაიზის შემთხვევაში ფრენჩაიზერის მოთხოვნების დანერგვისა და დაცვის უზრუნველყოფა და მონიტორინგი

- პროექტების მიხედვით სარეალიზაციო პროდუქციის შერჩევა, შესყიდვა და სარეალიზაციო ფასის განსაზღვრა

- ფრენჩაიზერთან ურთიერთობა

- სარეალიზაციო საქონლის დეტალური ცოდნა

- სამომხმარებლო და კონკურენტული ბაზრის ანალიზი

- ყოველიურად რეალიზაციის თანხობრივი და რაოდენობრივი დაგეგმვა

- რეალიზაციის პროცესის რაოდენობრივი ანალიზი საანგარიშო პერიოდებისათვის და საჭიროებისამებრ ოპტიმიზაციის პროექტების ოპერატიულად შემუშავება

- მარაგები მართვის მხარდაჭერა კომპეტენციის ფარგლებში

- ფასდაკლებისა და სხვა აქციების საჭიროებისამებრ დაგეგმვა

- საჭიროებისამებრ აღწერის დაგეგმვა და მონაწილეობა აღწერის პროცესში

- მალაზიის მენეჯერის, მოლარისა და კონსულტანტის მიერ შესრულებული

სამუშაოს მონიტორინგი

- საქმიანობის ოპტიმიზაციის წინადადებების მომზადება საჭიროებისამებრ

5. ბიზნეს პროცესების მხარდაჭერის ღირებულებების ხელმძღვანელობს სამეურნეო დეპარტამენტს, საინფორმაციო ტექნოლოგიების დეპარტამენტსა და უსაფრთხოების მენეჯერს

5.1. სამეურნეო დეპარტამენტის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებია:

- სატრანსპორტო საშუალებების გამართულ მდგომარეობაში შენარჩუნების უზრუნველყოფა

- სატრანსპორტო საშუალებების შეკეთების ან მარაგ ნაწილების გამოცვლის შემთხვევაში შედეგის მონიტორინგი

- სანავის ლიმიტის დადგენა და გაცემა

- ოფისსა და მალაზიებში ელექტროგაყვანილობის ქსელების, ინვენტარის, საკეტების, ყველა სახის ელექტრომონოცილობების, მექანიზმების ტექნიკურად გამართული მდგომარეობის უზრუნველყოფა

- ოფისსა და მალაზიებში მიმდინარე სარემონტო სამუშაოების ზედამხედველობა და დასრულებული სამუშაოს მიღება

- გათბობისა და ვენტილაციის სისტემის გამართულ მდგომარეობაში შენარჩუნება

- სამეურნეო შესყიდვების განხორციელება



5.2. IT დეპარტამენტის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებია:

- კორპორაციის ცენტრალურ ოფისში კომპიუტერული ტექნიკის გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა და ექსპლუატაციის პროცესის მონიტორინგი
  - სატელეფონო კომუნიკაციის ქსელებისა და მინი ატევის გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა
  - კამერების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა და საჭიროებისამებრ ინფორმაციის ამოღება
  - თანამშრომელთა რეგისტრაციის სისტემის გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა
  - ინტერნეტ კავშირის გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა
  - კორპორაციული მფილების ადმინისტრირება
  - კორპორაციის ობიექტებზე სალარო კომპიუტერების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა
  - კორპორაციის სხვადასხვა სტრუქტურების პროგრამული უზრუნველყოფის მხარდაჭერა
  - მოპარვის სანინააღმდეგოსისტემების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა კომპეტენციის ფარგლებში
  - ვიზიტორის დამთვლელი აპარატის გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა
  - აუდიო ვიდეო გაფორმების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა
  - აღწერის პროცესის პროგრამული მხარდაჭერა კომპეტენციის ფარგლებში
  - მომწოდებებიდან მიღებული ელექტრონული ინფორმაციისა და მათთვის გასაგებნი ინფორმაციის კონვერტირება სასურველ ფორმაში
  - კომპიუტერული ტექნიკის შესყიდვა
  - კორპორაციაში სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულების მიერ ინიცირებული პროგრამების საჭიროებისამებრ მოძიება, შესყიდვა და დანერგვის მხარდაჭერა კომპეტენციის ფარგლებში

5.3. უსაფრთხოების მენეჯერის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებია:

- კორპორაციის მატერიალური და არამატერიალური აქტივის დაცვის საფრთხეების პრევენცია
  - კორპორაციის მატერიალური და არამატერიალური აქტივისათვის განზრახ ან გაუფრთხილებლობით ზიანის მიყენების ფაქტის დაფიქსირების შემთხვევაში

მოკვლევის ჩატარება საჭიროების შემთხვევაში და დასკვნის წარდგენა ხელმძღვანელობისათვის

- კორპორაციაში შრომის უსაფრთხოების წესების დაცვის მონიტორინგი
- 6. ფინანსური დირექტორი ხელმძღვანელობს ბუღალტრულ დეპარტამენტს ბუღალტერიის დეპარტამენტის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებია:
  - პირველადი ბუღალტრული დოკუმენტაციის დამუშავება და პროგრამაში ასახვა
  - მომწოდებლების გადარიცხვების მომზადება და გატარება
  - კლიენტებიდან ჩარიცხული თანხების გატარება
  - ხელფასების დაანგარიშება, დარიცხვა და გადარიცხვის გატარება
  - ძირითადი საშუალებების აღრიცხვა
  - გადასახდელი და მისაღები იჯარების დარიცხვა, გადარიცხვა
  - ბანკის ამონაწერის გატარება
  - ყოველწლიური, კვარტალური და ყოველთვიური დეკლარაციების მომზადება

და გაგზავნა

- მომწოდებლების და კლიენტების ნაშთების კონტროლი და შედარება
- რეალიზაციის შემოწმება და გატარება
- რეალიზაციის თანხების შემოწმება და გატარება
- წარმოების პროცესის პროგრამული გატარება