

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

ანი გოგოლაძე



სასიცოცხლო ციკლის სიმწიფის ეტაპზე გარდამავალ დარგში
გამოყენებული კონკურენტული სტრატეგიების ანალიზი

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის
ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ბადრი რამიშვილი

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2019

ანოტაცია

ყოველი დარგისთვის განვითარების სხვადასხვა თავისებურებებია დამახასიათებელი. ინდუსტრიის სასიცოცხლო ციკლის თეორია კი საშუალებას იძლევა გაირკვეს აღნიშნული ცვლილებები. განსაკუთრებით მიმდინარე პერიოდში, როდესაც თანამედროვე მსოფლიოში ცვლილებების ტემპი აჩქარებულია, კომპანიებისთვის სასიცოცხლოდ აუცილებელია ფეხი აუწყონ ამ ცვლილებებს. გლობალიზაციამ კონკურენტული ბრძოლის გაძლიერება გამოიწვია, რამაც ბიზნესი ახალი მიდგომების გამოყენების აუცილობლობის წინაშე დააყენა. თუ კომპანიას სურს წარმატების მიღწევა, დარგში შესვლისას უნდა შეიმუშაოს ისეთი სტრატეგია, რომელიც კონკურენტულ უპირატესობას მოუტანს. თუმცა სტრატეგიის ფორმირებამდე მნიშვნელოვანია სწორად შეირჩეს დარგი, რომელშიც იფუნქციონირებს ფირმა.

ნაშრომის მიზანია, აღწეროს სასიცოცხლო ციკლის სიმწიფის სტადიაზე მყოფი ორგანიზაციები და მათ მიერ გამოყენებული კონკურენტული სტრატეგიები. მასში შესწავლილია საანალიზო დარგში არსებული ზოგადი ვითარება და კონკურენტული მეტოქეობა, ასევე განსახილველი კომპანიების მიერ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისთვის განხორციელებული სტრატეგიული ქმედებები. ქართული კომპანიების მაგალითებზე დაყრდნობით გამოკვეთილია ის სირთულეები, რომლებსაც ისინი აწყდებიან სასიცოცხლო ციკლის სიმწიფის ეტაპზე გადასვლისას. ნაშრომში წარმოდგენილი კვლევა მოიცავს საქართველოს ნავთობკომპანიების მიერ გამოყენებული კონკურენტული სტრატეგიების შედარებით ანალიზს. კვლევის საფუძველზე გამოვყავით ის ძირითადი პრობლემები, რომლებსაც კომპანიები აწყდებიან და ამ სირთულეების დაძლევის საშუალებები. კვლევამ აჩვენა რა ვითარებაა ქართულ კომპანიებში და როგორია მომხმარებელთა კმაყოფილება მათ მიერ შეთავაზებულ პროდუქციასა და მომსახურებაზე.

Ani Gogoladze

**Analysis of competitive strategies used in the field, transition of life cycle
into the maturity stage on the example of JSC “Wissol” and LLC
“Rompetrol Georgia”**

Annotation

Every industry has different characteristics of development. The industry's life cycle theory makes it possible to find these changes. Especially in the current period, when the tempo of changes in the modern world is accelerated, companies are vitally important to follow these changes. Globalization has led to a strengthening of competitive struggles, which puts companies in need of new approaches. If the company wants to succeed, when entering the field they should develop a strategy, which will bring a competitive advantage. But before the formation of the strategy it is important to correctly select the field.

The purpose of the work is to describe organizations, which are on the stage of maturity of the life cycle and their competitive strategies. The main attention is paid to the following factors: the situation in the field and the competitive situation will be studied, as well as the internal environment of the companies and competitiveness. Based on the examples of Georgian companies, the difficulties are revealed, which they encounter at the stage of maturity of the life cycle. The research presented in the study covers comparative analysis of competitive strategies used by Georgian oil companies. On the basis of research I identified the main problems, which are facing companies and the means to overcome these difficulties. The study showed the situation in Georgian companies and what is customers satisfaction for products and services offered by them.

შესავალი (სარჩევი)

შესავალი.....	6
თავი I. სიმწიფის ეტაპის ადგილი დარგის ევოლუციის პროცესში	9
1.1 დარგის ევოლუციის კონცეფციის მიმოხილვა	9
1.2 დარგის ევოლუციის განმაპირობებელი პროცესებისა და მათ შორის არსებული კავშირების იდენტიფიცირება	19
1.3 სიმწიფის ეტაპზე გარდამავალ დარგში მიმდინარე ცვლილებები	26
1.4 სიმწიფის ეტაპზე გარდამავალ დარგში მოქმედი კომპანიის სტრატეგიული მახასიათებლები	31
1.5 სიმწიფის ეტაპზე გარდამავალ დარგში მოქმედი კომპანიის სტრატეგიული მახეები და ორგანიზაციული შედეგები	36
თავი II. საქართველოს ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის სტრატეგიული ანალიზი.....	41
2.1 ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის ევოლუციის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპის იდენტიფიცირება	41
2.2 ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის განვითარების გლობალური ტენდენციები და მათი გავლენა საქართველოზე.....	46
2.3 საქართველოში ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგში ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგიის გამოყენების შეფასება	50
თავი III. საქართველოს ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის კომპანიების მიერ გამოყენებული კონკურენტული სტრატეგიების ანალიზი	57
3.1. საქართველოს ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის კომპანიების მიერ გამოყენებული კონკურენტული სტრატეგიების შედარებითი ანალიზი.....	57
3.2 საქართველოს ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის კომპანიებში სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის შეფასება.....	65
3.3 საქართველოს ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის კომპანიებში სიმწიფის ეტაპისთვის დამახასიათებელი პრობლემების კომპლექსური ანალიზი.....	69

3.4 საქართველოს ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის კომპანიების მიერ გამოყენებული კონკურენტული სტრატეგიების გაუმჯობესების გზები.....	72
დასკვნები და რეკომენდაციები	88
გამოყენებული ლიტერატურა	90
დანართი.....	94

შესავალი

თემის აქტუალურობა. ყოველი ინდუსტრია თავისი არსებობის მანძილზე გადის საწყის, ზრდის, სიმწიფის და დაცემის ანუ სტაგნაციის სტადიებს. შესაბამისად, არ აქვს მნიშვნელობა კონკრეტულად რომელ ინდუსტრიას განვიხილავთ, ნებისმიერ შემთხვევაში, დარგის მდგომარეობის ანალიზისას, ჩვენთვის აუცილებელია ვიცოდეთ თუ რომელ სტადიაზე იმყოფება იგი, რათა შეირჩეს სწორი სტრატეგია. გარდა ამისა თანამედროვე კომპანიებს მუდმივად უწევთ ახალ გარემოებებთან ადაპტაცია, რის ფონზეც უნდა მოახერხონ არა მხოლოდ ბიზნესის შენარჩუნება, არამედ განვითარება და წარმატების მიღწევა.

გლობალიზაცია სულ უფრო ამძაფრებს კონკურენტებს შორის ბრძოლას. გარემო ფაქტორების ცვლილება, კონკურენცია, ინოვაციური პროცესები მოითხოვენ კომპანიებისგან ახალ სტრატეგიებს, მეთოდებს, ინოვაციური პროდუქტებისა და მომსახურების შეთავაზებას. ვინაიდან სწრაფი ზრდის ტენდენცია არ გრძელდება დიდხანს, გარკვეული პერიოდის შემდეგ კომპანიათა უმრავლესობა ზომიერი განვითარების სტადიაზე გადადის. სწორედ აღნიშნულმა ვითარებამ დააყენა დღის წესრიში საკითხი, თუ როგორ გაუმკლავდნენ კომპანიები ამ პერიოდში წარმოქმნილ პრობლემებს, როგორ მოახდინონ როგორც არსებული, ისე პოტენციური კონკურენტების შეფასება, როგორ მიიღონ სტრატეგიული გადაწყვეტილებები და რა კონკურენტული ღონისძიებები გაატარონ. ამ ეტაპზე აუცილებელია სწორი სტრატეგიული ნაბიჯების გადადგმა რადგან სიმწიფიდან დაცემის სტადიამდე სულ ერთი ნაბიჯია. შესაბამისად, იმ კომპანიებისთვის რომლებიც სიმწიფის ეტაპზე გარდამავალ დარგში ფუნქციონირებენ ეს პერიოდი კრიტიკულია.

ნაშრომის მიზნები და ამოცანები. კონკურენტული სტრატეგიის ფორმირებისას სასიცოცხლო ციკლის ეტაპების თეორიული და პრაქტიკული ასპექტების განხილვა განაკუთრებით მნიშვნელოვანია. ნაშრომის მიზანია წარმოაჩინოს სიმწიფის ეტაპის მნიშვნელობა ორგანიზაციათა განვითარების პროცესში, გამოკვეთოს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების აუცილებლობა ამ პერიოდში და ქართული კომპანიების

მაგალითზე გვაჩვენოს თუ როგორ უმკლავდებიან ისინი კრიტიკულ პროცესებს და კონკურენტულ გარემოში მიმდინარე სიღრმისეულ ცვლილებებს. მიზნებიდან გამომდინარე შეგვიძლია გამოვყოთ შესაბამისი ამოცანები:

- ინდუსტრიის ევოლუციის მნიშვნელობა იქ მოღვაწე კომპანიებისთვის.
- დარგის ევოლუციის განმაპირობებელი პროცესებისა და მათ შორის არსებული კავშირების გამოვლენა.
- სასიცოცხლო ციკლის სიმწიფის ეტაპზე დარგში მიმდინარე ცვლილებების იდენტიფიცირება.
- საქართველოში ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის კომპანიების მიერ გამოყენებული კონკურენტული სტრატეგიების შედარებითი ანალიზი
- დარგში მოღვაწე კომპანიებისთვის სტრატეგიის გაუმჯობესების გზების შემუშავება, მათთვის რეკომენდაციების მიცემა.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანია სასიცოცხლო ციკლის სიმწიფის სტადიაზე მყოფი კომპანიების მიერ გამოყენებული კონკურენტული სტრატეგიების შედარება, მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების შეფასება და ამ პერიოდში არსებული ძირითადი პრობლემების გამოვლენა. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს ქართულ ბაზარზე არსებული ნაავთობკომპანიები, კერძოდ შპს „რომპეტროლ საქართველო“ და სს „ვისოლი“. კვლევის გენერალურ ერთობლიობას წარმოადგენს ნავთბროდუქტების მომხმარებლები. კვლევისას გამოყენებულ იქნა: რაოდენობრივი, სინთეზის, ანალიზის, დაჯგუფების, სტატისტიკური, ანალოგიების, შედარებითი და სხვა მეთოდები. საველე ინფორმაციის მოპოვებისთვის ჩვენს მიერ გამოყენებული იქნა ანკეტური გამოკითხვის მეთოდის ორივე თვითადმინისტრირებისა და საფოსტო ფორმა.

კვლევის მდგომარეობა და მეცნიერული სიახლე. დარგობრივი გარემოს და მასში მიმდინარე ევოლუციურ პროცესებთან დაკავშირებით უამრავი მოდელი და თეორია არსებობს, რომელიც მათ მიმდინარეობას აღწერს, აზუსტებს თავისებურებებს და

განიხილავს ძირითად წინააღმდეგობებს, რომლებსაც კომპანიები აწყდებიან საქმიანობის განხორციელების პროცესში.

დარგობრივი გარემოს შეფასების სხვადასხვა მოდელიდან აღსანიშნავია მაიკლ პორტერის მიერ შემუშავებული დარგის შეფასების მიდგომა, რომელიც „ხუთი ძალის მოდელის“ სახელით არის ცნობილი. ასევე მნიშვნელოვანია ჰენრი მინცბერგის მიერ შემოთავაზებული მოდელი მენეჯერთა როლების გასაანალიზებლად, ვინაიდან მას შემდეგ რაც გამოვლინდება ძალები, რომლებიც დარგში მიმდინარე პროცესებზე ახდენენ გავლენას გადამწყვეტი როლი ეკისრებათ მენეჯერებს და მათ მიერ მიღებულ კონკურენტუნარიან გადაწყვეტილებებს. ორივე მეცნიერმა დიდი გავლენა მოახდინა სტრატეგიულ სწავლებაზე, თუმცა მათი მიდგომები განსხვავებულია. თეორიული კუთხით დარგობრივი გარემოს ცვლილებები ამომწურავად არის განხილული, თუმცა საინტერესოა ამ თეორიული ასპექტების შემოწმება ქართული კომანიების მაგალითზე. ნაშრომის პირველი ნაწილი დარგობრივი გარემოს და უშუალოდ სიმწიფის ეტაპზე არსებული მდგომარეობის თეორიული მიმოხილვაა, მეორე და მესამე ნაწილებში კი გაანალიზებულია მისი პრაქტიკული ასპექტები საქართველოს მაგალითზე.

მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა და საინფორმაციო რესურსები. სასიცოცხლო ციკლის სიმწიფის ეტაპზე გარდამავალ დარგში გამოყენებული კონკურენტული სტრატეგიების შესახებ საინფორმაციო რესურსს წარმოადგენდა, როგორც ქართული, ასევე უცხოურენოვანი ლიტერატურა, ასევე ინტერნეტ რესურსები. მოძიებული ლიტერატურის ანალიზის შედეგად მოვახდინეთ ინფორმაციის სინთეზი და თემის თეორიული განხილვა. პრაქტიკული ანალიზისთვის გამოვიყენეთ რაოდენობრივი და თვისებრივი მეთოდები. რესპოდენტებს წარმოადგენდნენ სხვადასხვა ნავთობკომპანიის მომხმარებლები.

თავი I. სიმწიფის ეტაპის ადგილი დარგის ევოლუციის პროცესში

1.1 დარგის ევოლუციის კონცეფციის მიმოხილვა

დარგის ევოლუციას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სტრატეგიის ჩამოყალიბების დროს. მას შეუძლია გავლენა მოახდინოს საინვესტიციო საქმიანობაზე, ამის გამო კომპანიები ხშირად ახორციელებენ სტრატეგიის გადახედვას. დარგის ევოლუციის პროცესის გააზრება და იქ არსებული ტენდენციების პროგნოზირება აუცილებელია რათა მოხდეს ფირმის მხრიდან ცვლილებებისადმი საპასუხო ღონისძიებების გატარება. ის კომპანიები, რომლებიც პირველები განახორციელებენ ზუსტ სტრატეგიულ მოქმედებებს, ყველაზე მეტ უპირატესობას მოიპოვებენ.

დარგობრივი გარემოს შეფასება გულისხმობს სხვადასხვა საკითხების განხორციელებას. დარგის ანალიზის საწყის წერტილს წარმოადგენს დარგის მოგების განსაზღვრა. ცნობილია დარგის მოგების დეტერმინანტები: მოთხოვნა და კონკურენცია. მოგების მისაღებად აუცილებელია მომხმარებლისთვის ფასეულობის შექმნა. ღირებულება იქმნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა ფასი, რომელიც მზად არის გადაიხადოს მყიდველმა, აღემატება ხარჯებს. განსხვავება ღირებულებასა და ფასს შორის ნაწილდება მყიდველებს და მწარმოებლებს შორის. დარგის მიმზიდველობის შეფასებისთვის მნიშვნელოვანია დარგის სტრუქტურის შეფასება და მისი გავლენის ანალიზი კონკურენტულ ქცევაზე და დარგში მოგების დონეზე.

დარგის ძირითადი სტრუქტურა, რომლის ჩამოყალიბებამაც კონკურენტული ძალები იღებენ მონაწილეობას უნდა გავმიჯნოთ მოკლევადიანი ფაქტორებისაგან, რომლებიც დროებით გავლენას ახდენს კონკურენციასა და მომგებიანობაზე. მაგალითად, საწარმოო ციკლის დროს ეკონომიკური პირობების ცვლილება მრავალ დარგში ახდენს გავლენას კომპანიების მოკლევადიან მომგებიანობაზე. ამგვარი ეფექტი გააჩნია მასალების დეფიციტს, გაფიცვას, მოთხოვნის მკვეთრ ცვლილებებს და ა.შ. ამ ფაქტორებს მართალია ტაქტიკური მნიშვნელობა გააჩნიათ, თუმცა დარგის სტრუქტურული ანალიზის განხორციელებისას მნიშვნელოვანია ყურადღების ფოკუსირება მოხდეს მის ძირითად მახასიათებლებზე.

არსებობს დარგის შეფასების სხვადასხვა მოდელი. ერთ-ერთი მათგანია მაიკლ პორტერის ხუთი ფაქტორის მოდელი, რომელიც გვიჩვენებს, რომ დარგის მოგება დამოკიდებულია კონკურენტული ზეწოლის ხუთ წყაროზე. “ხუთი ძალის” მოდელი საშუალებას აძლევს კომპანიებს შეიმუშაონ ისეთი კონკურენტული სტრატეგია, რომელიც დაიცავს კომპანიას ამ ხუთი ფაქტორის გავლენისაგან და შეუქმნის მყარ კონკურენტულ უპირატესობას.

“ხუთი ძალის” მოდელის მიხედვით ინდუსტრიაში მოქმედებს კონკურენციის ხუთი ფორმა ანუ ფაქტორი: 1. კონკურენციის ინტენსიობა 2. დარგში ახალი კონკურენტების შეღწევის საფრთხე 3. კონკურენცია სუბსტიტუტების მხრიდან 4. მყიდველთა საბაზრო ძლიერება 5. მომწოდებელთა საბაზრო ძლიერება.

ძალა N1. კონკურენციის ინტენსიობა. ბაზარზე მოქმედი “ხუთი ძალიდან” ყველაზე თვალსაჩინო არის კონკურენციის ინტენსიობა. ის განსაზღვრავს, თუ როგორ ნაწილდება უშუალო კონკურენტებს შორის დარგში შექმნილი ფასეულობა. დარგში არსებული კონკურენტები მეტოქეობენ მოწინავე პოზიციების დაკავებისთვის, რომლისთვისაც იყენებენ შემდეგ მიდგომებს: საფასო კონკურენცია, სარეკლამო ბრძოლები, ახალი პროდუქციის წარმოება, მომხმარებლების მომსახურების გაფართოება და მათთვის გარანტიების მიცემა¹.

ინდუსტრიაში კონკურენცია წარმოიქმნება იმიტომ, რომ კომპანიებს უჩნდებათ შესაძლებლობა უკეთ დააკმაყოფილონ მომხმარებელი ან გააუმჯობესონ თავისი საქმიანობა და გაზარდოს ბაზრის წილი. ყველაზე მკაცრი კონკურენცია მიმდინარეობს კომპანიებს შორის, რომელთა პროდუქციაც მოთხოვნადია.

კონკურენციის ინტენსიობა დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად სწრაფად ცდილობენ კომპანიები შეცვალონ ეს მაჩვენებლები. კონკურენციის ინტენსიობის მიუხედავად ყველა კომპანია ცდილობს მიაღწიოს წარმატებას. კომპანიის წარმატება დამოკიდებულია კონკურენტების სტრატეგიაზე და რესურსებზე, რომელიც გამოიყენება კონკურენტების მიერ სტრატეგიის შესრულებისას. ყველა კომპანია ინდუსტრიაში გარკვეულწილად არის ერთმანეთზე დამოკიდებული, როცა ერთი კომპანია მიმართავს რაიმე სტრატეგიულ მოქმედებას, კონკურენტები პასუხობენ

¹ სტატია თემაზე: „Porter’s 5 Forces” , 2013 წელი - <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

კონტრშეტევით ან დაცვით. არსებობს რამდენიმე ფაქტორი, რომელიც ნებისმიერ დარგში მოქმედებს კონკურენციის ინტენსივობაზე:

- *კონკურენტული კომპანიების რიცხვის და მათი ფარდობითი სიმძლიერე.* კონკურენცია მით უფრო მეტად იზრდება, რაც მეტია მეტოქე ფირმების რაოდენობა და მათი შესაძლებლობები გააჩნდეთ მსგავსი წარმოების მასშტაბები. ბაზარზე ახალი კონკურენტების გამოჩენა ნიშნავს ახალ სტრატეგიებს, რაც კონკურენციას უფრო მიმზიდველს ხდის და მოქმედების უფრო მეტ საშუალებას იძლევა. კონკურენტების რაოდენობაზე და მათ ზომებზე რიგი ფაქტორები მოქმედებს. მაგალითად, კონცენტრირებულ დარგში ძირითადად კონკურენტები ანალიზებენ ერთმანეთთან გარკვეული ხარისხით პარტნიორობის მნიშვნელობას, რის გამოც გარკვეული პროცენტით ზღუდავენ მეტოქეობის ხარისხს. ხოლო თუ დარგში ბევრი მონაწილეა, ბევრი მათგანი ფიქრობს, რომ შემტევი ღონისძიებების გატარების შემთხვევაში არ დაისჯებიან. როდესაც დარგში მონაწილე ფირმების რაოდენობა დიდია, ეს ზრდის ალბათობას, რომ მათ შორის აღმოჩნდება ისეთი, რომელიც მეტი საბაზრო წილის მიღებას მოინდომებს. თუ დარგში მცირე რაოდენობის, მაგრამ თანაბარი ძალის კონკურენტები არიან ამ შემთხვევაშიც არასტაბილური მდგომარეობა წარმოიქმნება, რადგან ამ დროსაც მაღალია უფრო მეტი ფასეულობის დაუფლების სურვილი და მსხვილ ფირმებს ამ კუთხით შესაძლებლობებიც შედარებით მეტი აქვთ.
- *საწარმოო სიმძლავრეების მსხვილმასშტაბიანი მატება.* როდესაც დარგში შეიმჩნევა მასშტაბზე ეკონომიის შესაძლებლობა, ეს ხშირად სიმძლავრეების გაზრდისაკენ უბიძგებს კომპანიებს. ამან კი შეიძლება იმდენად გაზარდოს საერთო მიწოდების დონე, რომ გადააჭარბოს მოთხოვნას და შესაბამისად ფასების დაცემა გამოიწვიოს. კონკურენციის ხარისხი მით უფრო ძლიერია, რაც უფრო ნაკლებად იზრდება მოთხოვნა პროდუქციაზე ინდუსტრიაში. სწრაფ განვითარებად ინდუსტრიაში ფირმებს მოგების გაზრდის უფრო მეტი საშუალება აქვთ. ხოლო, როცა ინდუსტრიაში მოთხოვნა მცირდება, ყველა ფირმა ცდილობს გამოიყენოს ყველანაირი შესაძლებლობა, რათა გადარჩეს.

- *დარგის ზრდის ტემპი.* ზრდის დაბალი ტემპის დროს განსაკუთრებით მწვავედება გაფართოებისა და მეტი საბაზრო წილის მოპოვებისთვის ბრძოლა. ამგვარი კონკურენცია საკმაოდ არასტაბილურია და სიმწვავეთაც ხასიათდება. ხოლო იმ დარგში, სადაც ზრდის ტემპი მაღალია ფირმებს შეუძლიათ დარგის ზრდის ტემპის შესაბამისად ისე გააუმჯობესონ საკუთარი მაჩვენებლები, რომ არ შელახონ კონკურენტების ინტერესები. ზრდის მაღალი ტემპების დროს ყველა კომპანიას აქვს საკუთარი რესურსების ოპტიმალურად გამოყენების მეტი შესაძლებლობა².
- *კომპანიების მცდელობა კონკურენტების ხარჯზე გაიუმჯობესონ მდგომარეობა.* კონკურენტები ერთმანეთისგან განსხვავდება საკუთარი სტრატეგიით, წარმოშობით, პერსონალით, მიზნებით, სტრუქტურით, კონკურენციის განხორციელების მეთოდებით და ა.შ. კონკურენცია მით უფრო მაღალია რაც უფრო მეტად უკმაყოფილონი არიან მწარმოებლები თავიანთი საბაზრო პოზიციით და ყველანაირად ცდილობენ მეტოქეთა ხარჯზე პოზიციების გამაგრებას.
- *კონკურენტებთან ბრძოლის გაგრძელების ხარჯებზე მაღალი ინდუსტრიიდან გასვლის ხარჯები.* კონკურენცი ხდება ინტენსიური როდესაც ბაზრიდან გასვლის დანახარჯები უფრო მეტია, ვიდრე პოზიციების შენარჩუნებისა და კონკურენციაში მონაწილეობისთვის გაწეული ხარჯები. კომპანია უფრო ენერგიულად იბრძვის, როდესაც ინდუსტრიის დატოვება უფრო ძვირი უჯდება, ვიდრე დარჩენა და კონკურენციის გაგრძელება. როცა მაღალია ინდუსტრიიდან გასვლის ბარიერები, ეს აიძულებს კომპანიებს მოიკრიბონ უკანასკნელი ძალები და კონკურენცია გაუწიოს მის კონკურენტებს.

აღნიშნული ფაქტორების მიხედვით კონკურენცია კომპანიებს შორის შეიძლება იყოს: ინტენსიური, როცა კონკურენტი ფირმების ქმედებები ამცირებს დარგის საშუალო მოგებას. ზომიერი, როდესაც კომპანიათა უმეტესობა ღებულობს ნორმალურ მოგებას და სუსტი, როდესაც კომპანიათა შემოსავლები მაღალია, რაც ხშირად მონოპოლიური და ოლიგოპოლიური ბაზრებისთვის არის დამახასიათებელი.

² არტურ ა. ტომპსონი, ა.სტრიკლენდი - „სტატეგიული მენეჯმენტი“ (კონცეფციები და ბიზნესსტრატეგიები), გამომცემლობა: შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბილისი 2010 წელი; გვ: 147-148;

ძალა N2. დარგში ახალი კონკურენტების შეღწევის საფრთხე. იმისთვის, რომ მენეჯერებმა გააანალიზონ დარგში პოტენციური კონკურენტების გამოჩენის საფრთხე, მათ უნდა ესმოდეთ ბაზარზე შესვლის ბარიერების კონცეფციის არსი. ახალ კონკურენტებს თითქმის ყოველთვის უძნელდება იმ პოზიციების ფორმირება, რაც უკვე გააჩნია მოქმედ კონკურენტებს, ეს გამოწვეულია დარგში შესვლის ბარიერების არსებობით. ახალი კონკურენტების გამოჩენა ბაზარზე დამოკიდებულია ორ ფაქტორზე: 1. როგორია ინდუსტრიაში შესვლის ბარიერები; 2. როგორი იქნება ინდუსტრიაში მოქმედი კომპანიების რეაქცია მათ გამოჩენაზე³.

დარგში შესვლის ბარიერებს პირველ რიგში მიეკუთვნება: წარმოების მასშტაბით განპირობებული ეკონომია, მომხმარებელთა მხრიდან ბაზარზე არსებული სავაჭრო ნიშნებისადმი ერთგულება, დარგის მაღალი კაპიტალტევადობა, გამოცდილებით მიღწეული ეკონომია, გასაღების არხებზე ხელმისაწვდომობის შეზღუდული შესაძლებლობები, განსაზღვრული სახელმწიფო პოლიტიკა და ა.შ⁴

შესვლის ბარიერებში იგულისხმება სირთულები, რომლებსაც აწყდება ახალი კომპანია ბაზრის წილის მოპოვებისას. აღნიშნულ ბარიერებს მიეკუთვნება:

1. წარმოების მასშტაბზე ეკონომიის შეუძლებლობა. მასშტაბზე ეკონომია ნიშნავს ერთეული პროდუქციისთვის გაწეული დანახარჯების შემცირებას წარმოების მოცულობების ზრდის შედეგად. აღნიშნული ბაზარზე შესვლის ბარიერია, რადგან ახალ შემოსულ კომპანიას აიძულებს საქმიანობა დიდი მოცულობების წარმოებით დაიწყოს, რადგან მცირე მოცულობების შემთხვევაში მისი პროდუქციის თვითღირებულება კონკურენტებისაზე მაღალი იქნება. მასშტაბის ეკონომიურობის პრობლემას შეიძლება ადგილი ჰქონდეს არა მხოლოდ წარმოებაში, არამედ მარკეტინგში, სამომხმარებლო სერვისში, რესურსების შესყიდვაში და სხვა. ნებისმიერ სიტუაციაში ახალბედები მზად უნდა იყვნენ დაბალი შემოსავლების მიღებისათვის.

2. ტექნოლოგიის და ნოუ-ჰაუს დაუფლებასთან დაკავშირებული სირთულები. ინდუსტრიაში ხშირად კონკურენტ კომპანიებს გააჩნიათ სპეციფიკური გამოცდილება, რომელიც მათ ინდუსტრიაში არსებობის საშუალებას აძლევს. კომპანიები ძირითადად

³ სტატია თემაზე: „პორტერის ხუთი ძალა“, 2017 წელი - <http://business.org.ge/porteris-5-dzala/>

⁴ სტატია თემაზე: „პორტერის ხუთი ძალის თეორია“, 2005 წელი - <https://neoinstght.wordpress.com/2005/11/09/competition-by-michel-porter/>

ასეთ გამოცდილებას უფრო ხილდებიან. ცდილობენ, მათ მიერ გამოყენებული ტექნოლოგიური სიახლეები და ნოუ-ჰაუ მაქსიმალურად დიდხანს დარჩეს კონფიდენციალური, რათა კონკურენტებმა ვერ გადაიღონ. ამდენად, გამოცდილებისა და ბრძოლის წესების შესწავლამდე, ახალი ფირმები ძალიან ხშირად ვერ უძლებენ მეტოქეთა კონკურენციას და ტოვებენ ინდუსტრიას.

3. დიფერენცირების დონე და მომხმარებელთა ლოიალურობა. როდესაც დიფერენცირებულია დარგში მოღვაწე კომპანიების პროდუქცია, ყოველივე ეს ამადლებს ბრენდის ცნობადობას და მომხმარებელთა ლოიალურობას საქონლის მიმართ. ეს კი დარგში შესვლის მნიშვნელოვანი ბარიერია, რადგან იმ კომპანიამ, რომელსაც მსგავს დარგში უნდა შეღწევა, დიდი ძალისხმევა და დანახარჯები უნდა გაიღოს რეკლამის, კლიენტთა მომსახურებისა და პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებისთვის. ყოველივე ამას სჭირდება გარკვეული დრო და თანხა. მყიდველები უმეტესად ეჩვევიან კონკრეტულ პროდუქციას და უპირატესობას ანიჭებენ მათთვის უკვე ცნობილ საქონელს, შესაბამისად ნაკლებად ინტერესდებიან სიახლით⁵.

4. კაპიტალდაბანდების აუცილებელი სიდიდე. ხშირად გვხვდება ბაზარში შესვლის ბარიერები, რომლებიც დაკავშირებული არიან ბიზნესის მასშტაბებთან და ამის გამო საჭიროებენ დიდ კაპიტალდაბანდებებს. მაგალითად, როცა კომპანიები ფლობენ მყარი ბრენდებს და სხვებისგან განსხვავებული პროდუქციას აწარმოებენ, ახალი მონაწილისთვის შესაძლოა ეკონომიკურად არამიმზიდველი იყოს ბაზრისთვის საკუთარი პროდუქციის შეთავაზება ამ სიტუაციაში. თუმცა მხოლოდ დანახარჯების დიდი ოდენობა არ წარმოადგენს წინააღმდეგობას პრეტენდენტისთვის, ზოგჯერ საჭიროა წლები, რათა მან საკუთარ პროდუქციას ხარისხის სათანადო რეპუტაცია შეუქმნას.

5. პროფესიონალიზმის დახვეწის ეფექტი. ზოგიერთი ბიზნესის სახეობაში ფირმები გამოცდილების დაგროვებასთან ერთად ახდენენ პროდუქციის ერთეულზე დანახარჯების შემცირებას. ეს იმით აიხსნება, რომ თანამშრომლები ხვეწენ საკუთარ უნარ-ჩვევებს, რის შედეგადაც იზრდება მათი შრომის მწარმოებლურობა, მაღლდება წარმოების დაგეგმვის, მოწყობილობების გამოყენების ეფექტიანობა, უმჯობესდება

⁵ სტატია თემაზე: „პორტერის ხუთი ძალის თეორია“, 2005წელი - <https://neoinight.wordpress.com/2005/11/09/competition-by-michel-porter/>

კონტროლის მეთოდები. პროფესიონალიზმის დახვეწის ხარჯზე დანახარჯების შემცირება განსაკუთრებით შეინიშნება იმ დარგებში, რომლებიც შრომატევადობითა და რთული ამოცანების შესრულებით გამოირჩევა.

6. *გასაღების ბაზრების არსებობა.* ახალი კონკურენტებისთვის დარგში შესვლის ბარიერი შეიძლება აღმოჩნდეს საკუთარი პროდუქციის რეალიზება. დამწყებთ დიდი ძალისხმევის გაღება უწევთ რათა არსებულმა განაწილების არხებმა დაიწყონ მათი პროდუქციის რეალიზება. ეს საკმაოდ რთული საკითხია, რადგან დისტრიბუტორები უკვე ახდენენ დარგში მოღვაწე ძველი კომპანიების საქონლის რეალიზებას და ამასთანავე საკმაოდ მჭიდრო კავშირები გააჩნიათ მათთან. ხშირად ეს ბარიერი იმდენად მაღალია, რომ მის გადასალახად ახალმა ფირმამ შესაძლოა საკუთარი განაწილების არხის შექმნაზე იფიქროს.

7. *სახელმწიფო მარეგულირებელი პოლიტიკა.* ძალიან ხშირად სახელმწიფო ორგანოები კომპანიებს საქმიანობის განხორციელების ნებას რთავენ ლიცენზირების წესით, რაც ზღუდავს ფირმების შესვლას ინდუსტრიაში. ისეთ დარგები, როგორც არის საბანკო, სადაზღვევო, სარკინიგზო ტრანსპორტი ხასიათდება იმით, რომ სახელმწიფოს მხრიდან კონტროლდება. ასევე საწარმოო დანახარჯებს ზრდის, მკაცრი მოთხოვნები გარემოს დაბინძურების წინააღმდეგ.

ინდუსტრიაში შესვლაზე გავლენას ახდენს ის კომპანიები, რომლებიც უკვე მოქმედებენ ბაზარზე. საფრთხე ახალი კონკურენტების მხრიდან მნიშვნელოვანია, თუ ინდუსტრიაში შესვლა მარტივია, ამისათვის საკმარისია მსურველები, მაგრამ ახალი კონკურენტების გავლენის ძალა დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად სწრაფად იზრდება დარგი. თუ დარგის ზრდის ტემპი და მოგება დაბალია მაშინ ახალი კონკურენტები ვერ მოახდენენ მნიშვნელოვან გავლენას პრეტენდენტებზე, ხოლო თუ დარგი სწრაფად ზრდადია, მაშინ ახალი კონკურენტების გამოჩენა მნიშვნელოვნად ცვლის კონკურენტულ გარემოს. რაც უფრო ძლიერი არიან ახალი კონკურენტები, მით უფრო აქტიურად უნდა გააძლიერონ პოზიციები მოქმედმა კომპანიებმა⁶.

ძალა N3. საფრთხე სუბსტიტუტების მხრიდან. კონკურენცია არამარტო დარგის შიგნით მიმდინარეობს, არამედ ყველა იმ დარგის ფირმებს შორის, რომლებიც

⁶ სტივ დენინგის სტატია: „კონკურენტული სტრატეგიები“, 2011წელი - <http://forbes.ge>

პროდუქტ-სუბსტიტუტებს აწარმოებენ. სუბსტიტუტები სხვადასხვა დარგში ფასების ზედა ზღვარს აწესებს, რომლის გადალახვაც არ შეუძლია მოცემული დარგის კომპანიებს. სუბსტიტუტი ეწოდება სხვა დარგის პროდუქტს, რომელსაც შეუძლია იგივე სურვილების დაკმაყოფილება რაც მოცემული დარგის პროდუქციას. განსაკუთრებით საყურადღებოა პროდუქტი-სუბსტიტუტები, რომლებიც: 1) ხასიათდება საფასო დინამიკურობით; 2) იწარმოება მაღალი მოგებით.

კომპანიები საქონელშემცვლელთა მწარმოებლებს, ხშირად ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ, რადგან ივიწყებენ იმის შესახებ, რომ მომხმარებელს აინტერესებს სარგებელი, რასაც იგი კონკრეტული საქონლიდან ან მომსახურებიდან მიიღებს და არა საკუთრივ საქონელი. ამიტომაც არის, რომ ალკოჰოლური სასმელების ბაზარზე არსებობენ ისეთი მომხმარებლებიც, რომელთათვისაც ნაკლები მნიშვნელობა აქვს ღვინოს მიერთმევენ, ლუდს თუ არაყს, რადგან, ხშირად მთავარ სარგებელს შეზარხოშებაში ხედავენ და არა სასმელის სახეში⁷.

როდესაც არსებობს მძაფრი კონკურენცია საქონელშემცვლელი მწარმოებლების მხრიდან, მოცემულ დარგში მოქმედმა ფირმებმა ყველაფერი უნდა გააკეთონ იმისათვის რომ დაარწმუნონ მომხმარებელი საკუთარი პროდუქციის უპირატესობაში. ამისათვის საჭიროა შემუშავდეს კონკურენტუნარიანი სტრატეგიები და განხორციელდეს პროდუქციის დიფერენცირება შემცვლელებისგან ფასდაკლების, ხარისხის, საუკეთესო მომსახურების და მომხმარებლისათვის უფრო ხელსაყრელი პირობების შექმნის ხარჯზე.

კომპანიამ, გარდა პროდუქციის სუბსტიტუტების საფრთხისა, უნდა გააანალიზოს რომ არსებობს საფრთხე მასალების სუბსტიტუტებისგანაც. მაგალითად, მასალა-სუბსტიტუტები, რომლებიც გავლენას ახდენს ფოლადის მოხმარებაზე, არის პლასტმასა, ალუმინი და კერამიკა. განვიხილოთ ალუმინის შემთხვევა, რომელიც გამოიყენება ლითონის ქილების დასამზადებლად. ალუმინის უფრო მცირე წონამ, მასზე წარწერისა თუ ნახატის განთავსების უკეთესმა შესაძლებლობამ, ქილების დამზადების ბიზნესში ალუმინი უფრო მიმზიდველ ნედლეულად აქცია, მიუხედავად იმისა, რომ იგი ფოლადთან შედარებით ძვირი ღირდა. ამ მაგალითის საფუძველზე,

⁷ სტატია თემაზე: „პორტერის ხუთი ძალის თეორია“, 2005წელი - <https://neoinight.wordpress.com/2005/11/09/competition-by-michel-porter/>

პროდუქტ სუბსტიტუტების ანალიზს უნდა დაემატოს მასალა სუბსტიტუტების ანალიზიც. ძალა N4. მყიდველთა საბაზრო ძლიერება. მყიდველთა საბაზრო ძლიერება მომხმარებლებს საშუალებას აძლევს, მიიღონ ფასეულობის მეტი წილი, რადგან აიძულებს მიმწოდებლებს, დასწიონ ფასები ან გაზარდონ შეთავაზების მოცულობა და ხარისხი ფასები უცვლელად დატოვების ფონზე. მონოფსონია⁸ ეს ის მდგომარეობაა, როდესაც მყიდველთა ძლიერება პიკს აღწევს და შესაძლებლობას აძლევს მათ მიითვისონ დარგში შექმნილი ფასეულობის დიდი ნაწილი, თუმცა მსგავსი სიტუაცია იშვიათია. უფრო ხშირია ოლიგოპსონია⁹, როდესაც რამდენიმე მსხვილი მყიდველი საკუთარ მოთხოვნებს კარნახობს მიმწოდებელთა შედარებით დიდ რაოდენობას.

ხშირად მნიშვნელოვანია მყიდველის იმიჯი. რაც უფრო მაღალი იმიჯის მატარებელია მყიდველი, მით უფრო ნაკლებად ცდილობს მომწოდებელი მასზე ზეწოლა მოახდინოს და პირიქით, ხშირად მნიშვნელოვან დათმობებზეც კი მიდის, რათა კლიენტის დემონსტრაციით ხაზი გაუსვას თავის მაღალ კომპეტენციას. მაგალითად, ბანკები მზად არიან გადაიხადონ მაღალი ფასები (პროცენტები) დეპოზიტების მოსაზიდად, ოღონდ კი ყოველთვის და სრულყოფილად დააკმაყოფილონ თავიანთი კორპორაციული კლიენტების მოთხოვნები კრედიტებზე. ასეთი სტრატეგია მნიშვნელოვნად ადაბლებს მათ საპროცენტო მარჯას, მაგრამ მიუხედავად ამისა ისინი საერთო ჯამში მაინც სარგებელს ღებულობენ, რადგან მაღალი რეპუტაციის მქონე კლიენტების დემონსტრირებით ხაზს უსვამენ თავიანთ საიმედოობას და ამალაგებენ საზოგადოების მხრიდან ნდობის დონეს¹⁰.

აღნიშნული ფაქტორები დამახასიათებელია როგორც კომერციული, ასევე სამომხმარებლო საქონლის მყიდველებისთვის, მხოლოდ მცირედი სახეცვლილებაა საჭირო.

⁸ მოხელის სამაგიდო ლექსიკონი / გაეროს განვითარების პროგრამა; [შემდგ.: სამსონ ურიდია და სხვ.; რედ.: ვაჟა გურგენიძე] - თბ., 2004წ - 483გვ

⁹ სახელმწიფო მმართველობის ინგლისურ-ქართული ლექსიკონი; [ავტ.: ელენე დოლაქიძე, რუსუდან კაჭარავა, ქეთევან მამინეიშვილი და სხვ.] - თბ., 2000წ - 168გვ

¹⁰ სტატია თემაზე: „პორტერის ხუთი ძალის თეორია“, 2005წელი - <https://neoinight.wordpress.com/2005/11/09/competition-by-michel-porter/>

ძალა N 5. მიმწოდებელთა საბაზრო ძლიერება. სხვადასხვა დარგში მიმწოდებლების კონკურენტულ სიძლიერე თუ სისუსტე დამოკიდებულია დარგში არსებულ ვითარებაზე, ფირმა-მიმწოდებლებზე და იმ პროდუქციაზე, რომელსაც ისინი სთავაზობენ მომხმარებელს.

მიმწოდებელთა გავლენის ძალას, პირველ რიგში განსაზღვრავს მათი რაოდენობა და ზომები. რაც უფრო მეტია პოტენციურ მიმწოდებელთა რაოდენობა და რაც უფრო თანაბარია მათი ზომები, მით უფრო მეტია კონკურენცია მათ შორის და შესაბამისად, ნაკლები გავლენის მოხდენა შეუძლიათ მყიდველებზე და პირიქით, თუ კონკურენცია შესუსტებულია მცირე რაოდენობისა და ზოგჯერ განსხვავებული ზომების გამოც, მაშინ დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ. მიმწოდებელთა გავლენის ძალის განმსაზღვრელი მეორე ყველაზე უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია მოწოდებული პროდუქციის დიფერენციაციის შესაძლებლობები. რაც უფრო მეტია საქონლის დიფერენციაციის შესაძლებლობები, მით უფრო ნაკლებია კონკურენცია მათ შორის. თუ ისინი შეძლებენ უნიკალურად დააკმაყოფილონ მომხმარებლის მოთხოვნილებები, მაშინ ეს უკანასკნელიც ნაკლებად დაფიქრდება მომწოდებლის გამოცვლაზე, რადგან იმავე სარგებლის მიღებას სხვაგან ვერ შეძლებს. ამიტომ, მიმწოდებელს შეუძლია გარკვეული ზეწოლა მოახდინოს მყიდველზე, როგორც ფასების ასევე სხვა მიმართულებებითაც¹¹.

მიმწოდებელთა კონკურენტული ძალა იკლებს იმ შემთხვევაში, როდესაც ბაზარზე ჩნდება დიდი რაოდენობით შემცველი პროდუქტები, ხოლო მათზე გადასვლა არ არის დაკავშირებული დიდ სირთულესა და დიდ დანახარჯებთან.

მიმწოდებლებისა და მყიდველების ჩემს მიერ განხილული ხედვა, საშუალებას იძლევა გაანალიზდეს მათი გავლენა დარგზე და მასში არსებულ მომგებიანობის დონეზე. მიმწოდებელთა, ისევე როგორც მყიდველთა ჯგუფების სწორად შერჩევა ნებისმიერი კომპანიისათვის კრიტიკულ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას წარმოადგენს.

¹¹ სტატია თემაზე: „პორტერის ხუთი ძალის თეორია“, 2005წელი - <https://neoinight.wordpress.com/2005/11/09/competition-by-michel-porter/>

1.2 დარგის ევოლუციის განმაპირობებელი პროცესებისა და მათ შორის არსებული კავშირების იდენტიფიცირება

დარგში მიმდინარე ცვლილებები მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ სტრატეგიისათვის, თუ არსებობს ალბათობა რომ ისინი გავლენას მოახდენენ ხუთ კონკურენტულ ძალაზე, სხვა შემთხვევაში ეს ცვლილებები არსებითი მხოლოდ ტაქტიკური თვალსაზრისით შეიძლება იყოს. თუ დარგის ევოლუციას მარტივად მივუდგებით, შემდეგი კითხვები გაგვიჩნდება: რამდენად მიმდინარეობს დარგის სტრუქტურის თითოეული ელემენტის ცვლილება? დარგში მიმდინარე რომელიმე ცვლილება რამდენად იწვევს მობილობის ბარიერების და მყიდველების ან მიმწოდებლების მდგომარეობის შესუსტებას ან გაძლიერებას? თუ დავსვამთ მსგავს შეკითხვებს ყოველი კონკურენტული ძალისა და მათი ეკონომიკური მიზეზების მიმართ, დავინახავთ სურათს, რომელიც დარგის ევოლუციის მნიშვნელოვან პრობლემებს ასახავს.

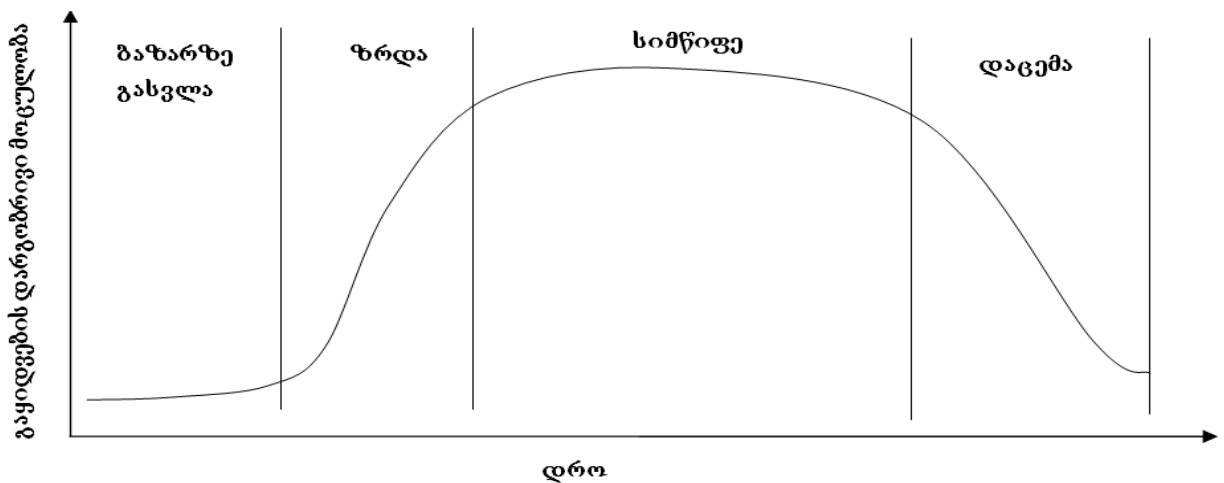
დარგობრივი ცვლილებების პროგნოზირების კარგად ნაცნობი საფუძველია პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფცია, რომლის მიხედვით დარგი განვითარების პროცესში გაივლის რამდენიმე ეტაპს: ბაზარზე გასვლას, ზრდას, სიმწიფეს და დაცემას. ჩანართ 1.2-ში ამ ეტაპების განსაზღვრის საფუძველად გაყიდვების მოცულობების დინამიკაა გამოყენებული, რომლის გრაფიკსაც S-სებრი მრუდის ფორმა აქვს. მრუდის პირველი ნაწილი, რომელიც დარგის ზრდის საწყის ეტაპს შეესაბამება, პოტენციური მყიდველების მოზიდვის სიძნელეებსა და ახალი საქონლის საცდელ გაყიდვებს ასახავს. სწრაფ ზრდას მაშინ მიმდინარეობს, როდესაც მომხმარებლების დიდი რაოდენობა იწყებს აღნიშნული საქონლის შეძენას. მყიდველების რაოდენობის ზრდა რაღაც ეტაპზე აღწევს ზღვარს, რაც დარგის ზრდის ტემპის შემცირებას იწვევს. ბოლოს ბაზარზე ჩნდება ახალი საქონელშემცვლელეები და ზრდა წყდება.

პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფციას რამდენიმე ნაკლი გააჩნია, რაც დარგის ევოლუციის ანალიზის დროს გასათვალისწინებელია¹²:

¹² სტატია თემაზე: „პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი“, 2012 წელი <http://blog.ncib.ge/>

1. სხვადასხვა დარგში სასიცოცხლო ციკლის სტადიები განსხვავდება ხანგრძლივობის მიხედვით და ხშირად რთული გასარკვევია, თუ განვითარების რომელ ეტაპზეა ესა თუ ის დარგი.
2. ყოველი დარგი არ გადის სასიცოცხლო ციკლის ყველა სტადიას. ზოგჯერ დარგები გამოტოვებენ ხოლმე სიმწიფის ეტაპს და ზრდის ეტაპიდან გადადიან დაცემის სტადიაზე, ზოგჯერ კი დარგის ზრდა დაცემის შემდეგ ახლდება.
3. სხვადასხვა დარგში სასიცოცხლო ციკლის ყოველი სტადიისთვის დამახასიათებელი კონკურენციის განსხვავებული ფორმა. ზოგიერთ დარგში კონცენტრაციის დონე მაღალია დარგის წარმოქმნის მომენტიდანვე და ასევე ნარჩუნდება. სხვა დარგებში კონცენტრაციის მაღალი დონე აღინიშნება კონკრეტული დროის მონაკვეთში, შემდეგ კი ეცემა.

დარგის ევოლუციის პროგნოზირებისთვის სასიცოცხლო ციკლის მეთოდის რეალური ნაკლი იმაში მდგომარეობს რომ დარგის ევოლუცია ხშირად მრავალფეროვან ფორმებს იღებს და მას ერთი მოდელით ვერ აღვწერთ.



ცხრილი: 1.1 დარგის სასიცოცხლო ციკლი

დარგის ევოლუცია სხვადასხვა ძალის ზეგავლენის შედეგად მიმდინარეობს, რაც ასტიმულირებს ან ზეწოლას უქმნის მას. ამ ძალებს ევოლოციური პროცესები შეიძლება ვუწოდოთ. ყოველ დარგს კონკრეტული საწყისი სტრუქტურა გააჩნია, რომელიც განვითარების შედეგად იცვლება. დარგის საწყისი სტრუქტურა მისი ძირითადი ეკონომიკური, ტექნიკური მახასიათებლებია. ასევე ის შეზღუდვებია, რომელიც დარგის

მონაწილე კომპანიების საწყის მცირე მასშტაბებთან, კომპეტენციებთან და რესურსებთან არის დაკავშირებული. ევოლუციური პროცესები დარგს მისი პოტენციური სტრუქტურისკენ უბიძგებენ, რომლის პროგნოზირება წინასწარ შეუძლებელია, რადგან საბაზო ტექნოლოგია, საქონლის მახასიათებლები, არსებული და პოტენციური მყიდველების ხასიათი, წინასწარ განსაზღვრავს დარგის სტრუქტურის რამდენიმე ვარიანტს. თუმცა მათგან რომელს განახორციელებს ორგანიზაცია დამოკიდებულია დარგში მიმდინარე კვლევებზე, ტექნოლოგიის შემუშავებებზე, მარკეტინგულ ინოვაციებზე.

დარგის ევოლუცია მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მასში უკვე წარმოდგენილი კომპანიებისა და პოტენციური მონაწილეების საქმიანობაზე. რადგან ზეწოლისა და სტიმულების საპასუხოდ ფირმები ახდენენ ინვესტირებას, რათა გამოიყენონ სასურველი შესაძლებლობები. ყოველივე ეს ცვლის შესვლის ბარიერებს, მიმწოდებლებისა და მყიდველების საბაზრო ძლიერებას და სხვა დარგობრივ მახასიათებლებს. შესაძლოა დარგს გააჩნდეს გარდაქმნის პოტენციალი, თუმცა რეალურად ის არ შეიცვალოს. მაგალითად, თუ დარგის ვერცერთი კომპანია ვერ მოძებნის ახალ მარკეტინგულ მიდგომებს, მასშტაბზე ეკონომიის შესაძლებლობებს ან რეალიზაციისათვის საჭირო სახსრებს. დარგის ევოლუციაში გადამწყვეტ როლს ასრულებს მასში მონაწილე და შესვლის მსურველი კომპანიების ინოვაციები, ტექნოლოგიური მიღწევები, კონკრეტული ფირმების ინდივიდუალური თავისებურებები და რესურსები. რადგან დარგმა შესაძლებელია ევოლუციის სხვადასხვა გზა და სიჩქარე აირჩიოს, ამიტომ მისი ევოლუციის პროგნოზირება რთული საკითხია.

შესაძლოა ითქვას, რომ ზრდის ტემპის გრძელვადიანი ცვლილება ყველაზე უფრო გავრცელებული მოვლენაა, რომელიც ცვლის დარგის სტრუქტურას. ზრდის ტემპი ის ფაქტორია, რომელიც დარგში კონკურენციის ინტენსიურობას განსაზღვრავს. დარგის ზრდის ტემპის გრძელვადიან ცვლილებას ხუთი ძირითადი გარე ფაქტორი გააჩნია.

1) დემოგრაფიული ფაქტორი. მოსახლეობის ზრდის ტემპების, მისი ასაკობრივი სტრუქტურის, შემოსავლების განაწილების და სხვა დემოგრაფიული ფაქტორების

ცვლილება უშუალოდ აისახება მოთხოვნაზე. სტრატეგიისთვის მნიშვნელოვანია დარგის პროდუქტის იმ მახასიათებლების გამოვლენა, რაც აუცილებელია მოსახლეობის შემოსავლების ცვლილებაზე დამოკიდებული გრძელვადიანი მოთხოვნის პროგნოზირებისთვის.

2) *მოთხოვნილების ცვლილების ტენდენციები.* დარგის პროდუქციაზე არსებულ მოთხოვნაზე გავლენის მოხდენა შეუძლია საზოგადოებაში მიმდინარე მოვლენებს, როგორცაა: მომხმარებელთა ცხოვრებისეული პრინციპების, გემოვნების, სოციალური პირობების ცვლილება. საზოგადოებაში მიმდინარე მსგავსი პროცესები ზოგიერთი ტიპის საქონელზე მოთხოვნას ზრდის, სხვაზე კი ამცირებს.

3) *სუბსტიტუტების ფარდობითი პოზიციების ცვლილება.* სუბსტიტუტების ხარისხი და ფასები მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს პროდუქტზე არსებულ მოთხოვნაზე. ზრდის გრძელვადიანი ცვლილების პროგნოზირების დროს, ფირმამ უნდა გამოავლინოს ყველა პროდუქტი-სუბსტიტუტი, რომლებიც იგივე სურვილებს აკმაყოფილებენ რასაც მისი პროდუქტი. შემდეგ გასათვალისწინებელია ტექნოლოგიურ თუ სხვა ტენდენციები, რომელთაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ თითოეული მათგანის ღირებულებასა და ხარისხზე.

4) *ურთიერთშემავსებელი საქონლის პოზიციის ცვლილება.* მრავალი პროდუქტის ღირებულება და ხარისხი შემავსებელი ან ისეთი პროდუქტის ხელმისაწვდომობაზეა დამოკიდებული, რომელიც ძირითად პროდუქტთან ერთად გამოიყენება. ამიტომ მნიშვნელოვანია დარგის პროდუქციის შემავსებელი საქონლის იდენტიფიცირება. თუ გამოიკვეთება ტენდენციები ურთიერთშემავსებელი საქონლის ღირებულების, ხელმისაწვდომობის და ხარისხის კუთხით, ეს დარგის განვითარების გრძელვადიანი პროგნოზის გაკეთების საშუალებას მოგვცემს.

5) *მომხმარებელთა ჯგუფის გაფართოება.* დარგების ზრდის მაღალი ტემპები ხშირად მომხმარებელთა ჯგუფის გაფართოებას უკავშირდება, რაც ახალი მომხმარებლების მოზიდვას ნიშნავს და არსებული მომხმარებლისათვის საქონლის მრავალჯერ მიყიდვას. გამომდინარე აქედან დარგი უნდა მიისწარფოდეს იმისკენ, რომ სრულად მოიცვას პოტენციური მომხმარებლები.

დარგების უმრავლესობისათვის მყიდველების მაქსიმალური რაოდენობის მიღწევა მის პროდუქციაზე მოთხოვნის დასტაბილურებას ნიშნავს, თუმცა ეს ვითარება შეიძლება შეიცვალოს ხანგრძლივი მოხმარების საქონლის შემთხვევაში და ადგილი ჰქონდეს მოთხოვნის მკვეთრ ვარდნას. რაც უფრო სწრაფად მიიღწევა ხანგრძლივი მოხმარების საქონლის დარგის გაფართოების ზღვარი, მოთხოვნის შემცირების მით უფრო დიდი შანსია. ხანგრძლივი მოხმარების საქონლის გაყიდვების მოცულობების შემცირება ნიშნავს, რომ საწარმოო და სარეალიზაციო პოტენციალი აუცილებლად გადააჭარბებს მოთხოვნას. რაც გამოიწვევს ერთობლივი მოგების შემცირებას, რის გამოც ზოგიერთი მწარმოებელი დატოვებს დარგს.

დარგის განვითარების ხუთი განხილული გარე ფაქტორი არ გულისხმობს თავად პროდუქტის ცვლილებას. თუმცა თუ დარგი ახალი პროდუქტის წარმოებისთვის განხორციელებს სხვადასხვა ღონისძიებებს, ეს შესაძლებლობას მისცემს მას მოემსახუროს ახალ მოთხოვნილებებს, გაიუმჯობესოს პოზიციები სუბსტიტუტებთან შედარებით, შეამციროს ან საერთოდ უარყოს შემავსებელი საქონლის აუცილებლობა. როგორც ვხედავთ, სიახლეების შემუშავებას ძალუძს გააუმჯობესოს დარგობრივი ვითარება და გაზარდოს ზრდის ტემპები.

სამომხმარებლო მოთხოვნის სეგმენტებში მიმდინარე ცვლილებები ასევე მნიშვნელოვანი ევოლუციური პროცესია. მასთან დაკავშირებულია ახალი პროდუქტის გამოჩენის შედეგად არსებული სამომხმარებლო მოთხოვნის დამატებითი სეგმენტაცია. მაგალითად, კალკულატორების პირველი გამოჩენისას ბაზარზე მის მომხმარებლებს ძირითადად მეცნიერები და სპეციალისტები შეადგენდნენ, ხოლო გარკვეული პერიოდის შემდეგ ამ პროდუქტის სამომხმარებლო სეგმენტები გაიზარდა სტუდენტების, მოსწავლეების ხარჯზე. დარგის განვითარებისათვის ახალი სამომხმარებლო სეგმენტები მნიშვნელოვანია, რადგან ადრე უცნობი საჭიროებების წარმოშობის გამო მომხმარებელთა ახალი ჯგუფების მომსახურებამ, დარგის სტრუქტურაზე შეიძლება მნიშვნელოვნად შეცვალოს. მაგალითად, თუ ადრეულ მომხმარებლებზე პროდუქტის მიყიდვისთვის საჭირო არ იყო ადგილზე მომსახურება, მსგავსი მოთხოვნილება დღესდღეობით არსებობს და საკმაოდ აქტუალურია. ასეთი მოქმედებებით შესაძლებელია გაყიდვების მოცულობების გაზრდა, მასშტაბის

დადებითი ეფექტის მიღწევა, რაც დარგის სტრუქტურის ცვლილებაზე ახდენს ზეგავლენას.

დარგის სტრუქტურაზე ინფორმაციის მოპოვების ერთ-ერთ გზას გაურკვევლობის დონის შემცირება წარმოადგენს. ახალი დარგების უმრავლესობისთვის ბევრი პარამეტრი ბუნდოვანია, მაგალითად: ბაზრის ტევადობა, პოტენციური მყიდველების ხასიათი, გაყიდვის განსაკუთრებით ეფექტიანი საშუალებები, ტექნოლოგიური პრობლემების გადაჭრის საშუალებები. ასეთი ვითარება ხშირად აიძულებს ფირმებს სხვადასხვა სტრატეგიების გამოყენებით ექსპერიმენტების ჩატარებას, რომლის საფუძველშიც მომავლის შესახებ განსხვავებული აღქმაა.

ზოგიერთ დარგში პროდუქტის წარმოების, განაწილებისა და გასაღების მხრივ გამოცდილების დაგროვება, ერთეულ პროდუქციაზე დანახარჯებს ამცირებს. ამ კუთხით მიღწეული ლიდერობა შენარჩუნდება იმ შემთხვევაში თუ ჩამორჩენილი ფირმები ვერ შეძლებენ წამყვანი კომპანიების მეთოდების კოპირებას. თუ ჩამორჩენილები შეძლებენ სწრაფად განვითარებას, მაშინ ლიდერები არასახარბიელო მდგომარეობაში აღმოჩნდებიან, რადგან მათ როგორც ნოვატორებს კვლევებში, ექსპერიმენტებში, ახალი მეთოდების და დანადგარების ათვისებაში მნიშვნელოვანი დანახარჯები აქვთ განხორციელებული.

ყოველი დარგი წარმოების, განაწილებისა და გასაღების პროცესში მრავალ სხვადასხვა საწყის რესურსს იყენებს. ამ რესურსების ხარისხისა და ღირებულების ცვლილება გავლენას ახდენს დარგის სტრუქტურაზე. ავლნიშნოთ რესურსების ღირებულების მნიშვნელოვანი ელემენტები, რომლებიც შეიძლება შეიცვალოს, ესენია: სახელფასო განაკვეთი, მასალების ღირებულება, კაპიტალის ღირებულება, კომუნიკაციების ღირებულება, სატრანსპორტო დანახარჯები¹³.

დარგის სტრუქტურული ცვლილება შესაძლოა გამოიწვიოს სხვადასხვა ტიპის და წარმოშობის ტექნოლოგიურმა ინოვაციებმა. ამის ძირითადი გამოვლინება პროდუქციის ახალი ტიპების ათვისებაა, რომელთაც შეუძლიათ ბაზრის გაფართოება ან პროდუქციის დიფერენცირებისთვის ხელის შეწყობა. ასევე, ახალი პროდუქტების ბაზარზე გამოსვლის საპროგნოზოდ უნდა მოხდეს გარე წყაროების გამოკვლევა. ამ

¹³ კ.ტოლიაშვილი სტატია თემაზე: „სტრატეგიის შესაბამისი სტრუქტურა“
<http://strategy.ge/2013/03/11/strategy-and-structure/#more-4517>

ვითარებაში გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მრავალი ინოვაცია მიმწოდებლებთან და მომხმარებლებთან თანამშრომლობის თანაშედეგია.

როგორც ახალი ნაკეთობების გამოშვება, ასევე მარკეტინგული ინოვაციებიც ახდენს გავლენას დარგობრივ სტრუქტურაზე. რეკლამის, თანამედროვე მარკეტინგული ინსტრუმენტების, გასაღების არხების და ა.შ. გამოყენებას, შეუძლია ახალი მომხმარებლების მოზიდვა ან ფასებისადმი მგრძობელობის შემცირება. მაგალითად, სატელევიზიო რეკლამების გამოყენებამ თავის დროზე მნიშვნელოვნად გაზარდა მოთხოვნა. გასაღების ახალი არხების ჩამოყალიბებამ ასევე შეიძლება გაზარდოს მოთხოვნა.

დარგის სტრუქტურაზე ზემოქმედი ფაქტორია წარმოების პროცესებსა და მეთოდებში არსებული სიახლეები. საწარმოო ინოვაციები, რომლებიც ცვლის დარგის სტრუქტურას, შეიძლება წარმოიშვას როგორც დარგს გარეთ ასევე დარგს შიგნით. ამიტომ ფირმებმა ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვისას მეტად ფართო მიდგომა უნდა გამოიყენონ და არ უნდა შემოიფარგლონ მხოლოდ დარგობრივი სიტუაციის ანალიზით.

სახელმწიფო პოლიტიკა ასევე ზეგველენის მომხდენი ფაქტორია დარგში მიმდინარე სტრუქტურულ ცვლილებებზე. ასეთ დროს ხდება ისეთი ელემენტების რეგულირება, როგორიც არის: დარგში შესვლა, კონკურენტული ბრძოლის წარმართვის მეთოდები, მომგებიანობა და ა.შ. სახელმწიფოს დარგებზე ზემოქმედებისთვის ლიცენზირების სახით გააჩნია მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი, რაც დარგში შესვლის ბარიერს წარმოადგენს. მნიშვნელოვანი შედეგები მოაქვს დარგებისთვის ფასწარმოქმნის სახელმწიფო რეგულირებას, რასაც ის ხშირად იყენებს ანტიმონოპოლიური რეგულირების ფონზე.

დარგში ახალი მონაწილეების გამოჩენა უდავოდ ახდენს გავლენას მის სტრუქტურაზე. ფირმები მაშინ შედიან დარგში, თუ ხედავენ მომგებიანობის ზრდის შესაძლებლობებს რაც აღემატება დარგში მათი შესვლის დანახარჯებს. დარგში, მოქმედი ფირმის შესვლა ხშირად გვევლინება დარგობრივი ცვლილებების ძირითად განმსაზღვრელად. კომპანიები, რომლებიც სხვა დარგებში მოღვაწეობენ, ძირითადად ფლობენ იმ უნარ-ჩვევებს და რესურსებს, რომელთა გამოყენებამ ახალ დარგში

შეიძლება კონკურენტული ვითარება გაამწვაოს. ახალი ფირმების უნარები და რესურსები, უმეტესწილად მკვეთრად განსხვავდება იმისგან რასაც ძველი ფირმები ფლობენ და ეს რის მიზეზი, რატომაც ისინი ხშირად დარგის სტრუქტურის შემცვლელებად გვევლინებიან.

როგორც დარგში კომპანიების შემოსვლა, ასევე მათი გასვლა დარგიდან ცვლის დარგობრივ სტრუქტურას ვინაიდან მცირდება მონაწილეთა რაოდენობა რაც შესაძლებლობას აძლევს ლიდერებს გავლენა გააფართოონ. ფირმების დარგიდან გასვლის მიზეზია ვითარება, როცა ისინი ვეღარ ხედავენ ინვესტიციებზე სათანადო მოგების მიღების შესაძლებლობას.

ისმევა კითხვა თუ როგორ მიმდინარეობს სტრუქტურული ცვლილებები დარგებში? მათი ანალიზისას უნდა აღინიშნოს, რომ ისინი განცალკევებულად არ ხორციელდება, რადგან ყოველი დარგი ურთიერთდაკავშირებული სისტემაა. დარგობრივი სტრუქტურის ერთ-ერთი ელემენტის ცვლილება სხვა მიმართულებითაც იწვევს ანალოგიურ მოვლენებს. დარგის სტრუქტურული ანალიზი ნათლად მიუთითებს, რომ დარგის ევოლუცია ყოველთვის ეხება პრაქტიკულად თითოეულ საწარმოს და მათგან საპასუხო ქმედებებს საჭიროებს, ამიტომ ევოლუციის ერთიანი გზა არ არსებობს.

1.3 სიმწიფის ეტაპზე გარდამავალ დარგში მიმდინარე ცვლილებები

განვითარების პროცესში მრავალი დარგი სწრაფი ზრდის ეტაპიდან ზომიერი განვითარების სტადიაზე გადადის, რაც სიმწიფის ეტაპისთვის არის დამახასიათებელი. სიმწიფის ეტაპის დაწყება არ ხდება დარგის განვითარების რომელიმე კონკრეტულ დროს, ის შეიძლება გადაიდოს ინოვაციური პროცესების ან სხვა მოვლენების გამო, რაც დარგის განვითარების პერიოდს ახანგრძლივებს. გარდა ამისა, სტრატეგიული მოქმედებები შესაძლებელს ხდის აჩქარდეს სიმწიფის ეტაპზე მყოფი დარგების ზრდის

ტემპები, რის შედეგადაც დარგი შესაძლოა რამოდენიმეჯერ აღმოჩნდეს სიმწიფის პერიოდზე.

სიმწიფის ეტაპზე გარდამავალ დარგში მონაწილე კომპანიებისთვის ეს პერიოდი უმეტესად კრიტიკულია. ასეთ დროს ხშირად მიმდინარეობს ცვლილებები კონკურენტულ გარემოში, რაზეც კომპანიები მრავალფეროვანი სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებით რეაგირებენ. ხშირად ფირმებს უჭირთ აღიქვან აღნიშნული სიტუაცია, თუმცა მისი გაცნობიერების შემთხვევაშიც კი ზოგჯერ კომპანიები არ ახდენენ სტრატეგიული ცვლილებების განხორციელებას¹⁴.

სიმწიფის ეტაპზე გადასვლისას დარგის კონკურენტულ გარემოში მიმდინარეობს შემდეგი ცვლილებები:

1) *სამომხმარებლო მოთხოვნების ზრდის შენელება ართულებს ბრძოლას საბაზრო წილის მოპოვებისთვის.* რადგან კომპანიები ვერ ინარჩუნებენ ზრდის არსებული ტემპებს, მხოლოდ ბაზრის წილის შენარჩუნების ხარჯზე, კონკურენტული ბრძოლის გაგრძელება მიმდინარეობს სხვა მონაწილეების წილზე შეტევით. როდესაც ძლიერდება საბაზრო წილისთვის ბრძოლა, ეს მოითხოვს ფირმებისგან საკუთარ პერსპექტივებზე, კონკურენტების ქცევებსა და რეაქციაზე არსებული მიდგომების სიღრმისეულ გადახედვას. ასეთ დროს უმჯობესია თავიდან ჩატარდეს კონკურენტული ანალიზი, რადგან კონკურენტების მახასიათებლების შესახებ ადრე მიღებული ინფორმაცია მოძველებულია და გადახედვას ან საერთოდ შეცვლას საჭიროებს.

2) *მყიდველთა მოთხოვნილებების ზრდა, კონკურენტების მხრიდან ზეწოლის გაძლიერება მეორადი შესყიდვების განხორციელების დროს.* პროდუქტი აღარ არის ახალი, ის ამ ეტაპისთვის უკვე აღიარებულია. მყიდველები აგროვებენ ცოდნას და გამოცდილებას პროდუქტის არაერთხელ შექმნის შედეგად. ასევე აქვთ ინფორმაცია სხვადასხვა მწარმოებლის მიერ შემოთავაზებულ პროდუქციაზე და მათ ნაკლოვანებებზე. შესაბამისად ისინი ცდილობენ მოიპოვონ მათთვის ხელსაყრელი გაყიდვების პირობები¹⁵. მომხმარებელი ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას

¹⁴ სტატია თემაზე: „სასიცოცხლო ციკლის სიმწიფის ეტაპი“ <http://productlifecyclestages.com/product-life-cycle-stages/maturity/>

¹⁵ სტატია თემაზე: „პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის თეორია“, 2012წელი - <http://blog.ncib.ge/პროდუქტის-სასიცოცხლო-ციკ/>

დაინტერესებულნი არიან ბრენდების შერჩევით. აქედან გამომდინარე მყიდველებთან ურთიერთობის სტრატეგია გადახედვას საჭიროებს.

3) *კონკურენტულ ბრძოლაში დიდი ყურადღება ეთმობა დანახარჯებსა და მომსახურებას.* როცა დარგის ზრდის ტემპი შემცირებას იწყებს, ხოლო მყიდველები ფლობენ გარკვეულ გამოცდილებას და ტექნოლოგიებიც სწრაფი ტემპებით ვითარდება, ასეთ ვითარებაში კონკურენტების ორიენტაცია მიემართება დანახარჯების შემცირებასა და მომსახურების დონის გაუმჯობესებისკენ. იმისათვის რომ შემცირდეს დანახარჯები, შესაძლოა დღის წესრიგში დადგეს დამატებით კაპიტალის საჭიროება თანამედროვე ტექნიკისა და დანადგარების შესყიდვისთვის. ვინაიდან მწარმოებელთა უმრავლესობა მომხმარებელს სთავაზობს ყველაზე მიმზიდველი სამომხმარებლო თვისების მქონე პროდუქციას, მყიდველები ყიდვის გადაწყვეტილებას ფასისა და მომსახურების ხარისხის შედარების საფუძველზე ღებულობენ.

4) *დარგში სიმძლავრეებისა და სამუშაო ძალის განვითარების პრობლემა იქმნება.* ვინაიდან დარგის ზრდა ნელდება, სიმძლავრეების ზრდის ტემპებიც უნდა შემცირდეს. ეს ვითარება კომპანიებისაგან მოითხოვს შეცვალონ პერსონალის რაოდენობისა და სიმძლავრეებისადმი დამოკიდებულება. ფირმამ კონკურენტების სიმძლავრეები ზედმიწევნით უნდა შეისწავლოს და ზუსტად შეარჩიოს მომენტი თუ როდის გაზარდოს საკუთარი. ასეთ დროს შეცდომის დაშვებას ვერ გადაფარავს სწრაფი ზრდა, ამიტომ მიწოდებამ შესაძლოა გადააჭარბოს მოთხოვნას. ასევე საყურადღებოა, რომ ჭარბი სიმძლავრეების ლიკვიდაცია მეტ სირთულესთან არის დაკავშირებული.

5) *წარმოების, მარკეტინგის, კვლევების, განაწილებისა და გასაღების მეთოდები იცვლება.* მსგავს ცვლილებებს იწვევს საბაზრო წილის მოპოვებისთვის გამართული ბრძოლის გამწვავება, მომხმარებელთა მიერ გამოცდილების დაგროვება და ტექნოლოგიების დახვეწა. ფირმამ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება და შეცვალოს ამ სფეროებში საკუთარი პოლიტიკა, ან მოახდინოს იმ სტრატეგიების გადახედვა, რომლებიც შესაძლებლობას მისცემ ადარ განახორციელოს აღნიშნული ცვლილებები.

6) *საერთაშორისო კონკურენციის გაძლიერება.* სიმწიფის ეტაპზე გადასვლის პერიოდში აღინიშნება კონკურენციის გამწვავება. ეროვნული კომპანიები იწყებენ საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის შესაძლებლობების ძიებას. ბევრი კომპანია, რომელიც ცდილობს

შეამციროს დანახარჯები, გადააქვთ წარმოება ქვეყნებში, სადაც იაფი მუშა ხელია. ლიდერები ხდებიან ისინი, რომლებიც ფლობენ სართაშორისო ბაზრების დიდ წილს და ძლიერ პოზიციებს კონკურენტებს შორის. რადგან ეროვნული ბაზარი გადადის სიმწიფის სტადიაში, ფირმები ეძებენ უცხოურ ბაზარზე გასვლის გზებს, სადაც შეინიშნება ზრდადი მოთხოვნა მათ საქონელზე და თან კონკურენტების გავლენა არ არის ძლიერი. ზოგიერთი მწარმოებელი პოულობს ინტერნაციონალიზაციის¹⁶ სტრატეგიას და ახდენს იმ საწარმოო მოწყობილობების გამოყენებას ნაკლებად განვითარებული ქვეყნების ბაზარზე, რომლებიც მოძველებულია შიგა ბაზრისთვის. ეს შესაძლებელია მაშინ, როცა: 1. უცხოელ მომხმარებლებს არ აქვთ განსაკუთრებული მოთხოვნები ინოვაციებისა და საქონლის მახასიათებლების მიმართ; 2. უცხოელი კონკურენტები იმდენად სუსტები არიან, რომ არ წარმოადგენენ საფრთხეს. ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგია კარგი არჩევანია მაშინ, როცა ფირმის სახელი და საქონელი ცნობილია.

7) *დარგში კომპანიის მოგების შემცირება.* შენელებული ზრდა, მომხმარებელთა ცნობიერების ზრდა, ზრდადი კონკურენცია, გაურკვევლობა და აუცილებელი სტრატეგიული ცვლილებების განხორციელების სირთულე, ახდენს თავის ნეგატიურ გავლენას დარგში მოგების სიდიდეზე. მომგებიანობის შემცირება განსაკუთრებით მცირე ფირმებზე აისახება. ხოლო მომგებიანობის დონის აღდგენა მობილობის ბარიერებსა და დარგის სტრუქტურის სხვა ელემენტებზეა დამოკიდებული.

8) *დილერების მომგებიანობა მცირდება, ხოლო მათი საბაზრო ძლიერება იზრდება.* დილერების მოგებაც იგივე მიზეზით მცირდება, რატომაც დარგის სხვა მონაწილეებისა. ბევრმა მათგანმა ბიზნესი შეიძლება იქამდე დატოვოს, მანამ მწარმოებელთა მომგებიანობის შემცირება ნათელი გახდება. ასეთი მდგომარეობი ფონზე დარგში დილერებს შორის ბრძოლა მწვავედება და როცა ზრდის პერიოდში მათი მოპოვება და შენარჩუნება ადვილი იყო, სიმწიფე სიტუაციას ცვლის. შესაბამისად, ამ მიზეზით იზრდება დილერთა საბაზრო ძლიერება.

პროცესები, რომლებიც თან სდევს სიმწიფის პერიოდს, კარგად ასახავს დარგის საბაზრო სტრუქტურაში არსებულ ცვლილებებს. იცვლება სტრუქტურის თითოეული

¹⁶ გ. სანიკიძე, ნ. კილურაძე - „თანამედროვე საერთაშორისო ურთიერთობები“, ფონდი ღია საზოგადოება საქართველო, მერიდიანი, თბილისი 2001 წელი

ელემენტი, რაც ყოველთვის მოითხოვს ფირმის მხრიდან საპასუხო მოქმედებების შესრულებას. სიმწიფის ეტაპისთვის დამახასიათებელია ზოგიერთი სტრატეგიული პრობლემა, რომელთა გავრცელება ყველა შემთხვევისათვის არ იქნება სწორი მიდგომა.

დარგის მომწიფების დროს ყველაზე მეტად იჩენს ხოლმე თავს საკითხი, რომლის დროსაც გადასაწყვეტია, თუ რომელი სტრატეგია აირჩიოს ფირმამ, დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა, დიფერენცირება თუ ფოკუსირების სტრატეგია. დარგის სწრაფი ზრდის დროს ძირითადად არ ჩანს სტრატეგიულ შეცდომები, რაც ფირმათა უმრავლესობას საშუალებას აძლევს გადარჩეს კონკურენტულ ბრძოლაში და მიაღწიოს ფინანსური კეთილდღეობა. ასეთ დროს კომპანიები სტრატეგიებში ხშირად იყენებენ ექსპერიმენტებს მაგრამ, სიმწიფე ყველა სტრატეგიულ ნაკლს გამოავლენს ხოლმე¹⁷.

დარგის სიმწიფის დროს დანახარჯების ანალიზს არსებითი მნიშვნელობა აქვს, რადგან: ხდება პროდუქციის სტრუქტურის რაციონალიზაცია; ხორციელდება დასაბუთებული ფასწარმოქმნა.

1) *პროდუქციის სტრუქტურის რაციონალიზაცია.* თუ დარგის ზრდის დროს, პროდუქციის ახალი მოდელების და მოდიფიკაციების ხშირი დანერგვა არა მარტო შესაძლებელია, არამედ სასურველიც არის, სიმწიფის ეტაპზე ვითარება იცვლება. ვინაიდან მკვეთრად მწვავედება საფასო კონკურენცია და საბაზრო წილისთვის ბრძოლა. შესაბამისად, თუ გავაუმჯობესებთ კალკულაციისა და წარმოების დანახარჯების ანალიზს, ეს საშუალებას მოგვცემს მოვახდინოთ ასორტიმენტიდან არამომგებიანი ნაკეთობების ამოგდება და კონცენტრირება პროდუქციის იმ სახეებზე, რომლებიც სხვებთან შედარებით გარკვეული უპირატესობით გამოირჩევიან.

2) *დასაბუთებული ფასწარმოქმნა.* სიმწიფის პერიოდში ფასწარმოქმნის მეთოდოლოგიის გადახედვის საჭიროებაც ხშირად წარმოიქმნება. თუ ზრდის ეტაპზე დასაშვებია იყო ფასწარმოქმნა საშუალო თვითღირებულების მიხედვით, სიმწიფის ეტაპზე უმეტესად აუცილებელია თითოეული სასაქონლო პოზიციის მიხედვით ინდივიდუალური დანახარჯების გაზომვა და შესაბამისი ფასწარმოქმნა.

¹⁷ სტატია თემაზე: „Industry Life Cycle”, 2016 წელი - <https://www.inc.com/encyclopedia/industry-life-cycle.html>

სიმწიფის ეტაპზე სულ უფრო მეტი მნიშვნელობა ენიჭება ტექნოლოგიური ინოვაციების, პროდუქტების პროექტირებისა და განაწილების ისეთი სისტემების ფორმირებას, რომლებიც დანახარჯების შემცირებას გამოიწვევს. ამ ეტაპზე სასურველია გაიზარდოს არსებული მომხმარებლების მიერ განხორციელებული შესყიდვების რიცხვი, ვიდრე დავიწყოთ ახალი მყიდველების ძიება. გაყიდვების რაოდენობის ზრდა შეიძლება მიიღწეს დამატებითი დანადგარების მიწოდებით და მომსახურების გაწევით, ასორტიმენტის განახლებითა და გაფართოებით.

1.4 სიმწიფის ეტაპზე გარდამავალ დარგში მოქმედი კომპანიის სტრატეგიული მახასიათებლები

დარგში შესვლის დროს ფირმებმა პირველ რიგში, უნდა მოაგვარონ დაფინანსების პრობლემა და უნდა განსაზღვრონ რომელ საბაზრო სეგმენტებზე იმუშავენ და რომელ კონკურენტულ უპირატესობას გამოიყენებენ ლიდერის პოზიციის დასაკავებლად. ახალ დარგში ბიზნესის განხორციელებისას სტრატეგიულ პრობლემას წარმოადგენ აქ არსებული რისკებისა და შესაძლებლობების არარეალური შეფასება.

ახალი დარგების ზრდის ეტაპი არ შეიძლება გაგრძელდეს მუდმივად. ძნელია ზუსტად განვსაზღვროთ დარგის სიმწიფის სტადიაში გადასვლის მომენტი, შენელებული ზრდა არ შეიძლება ზუსტად იყოს პროგნოზირებული, იგი შეიძლება გაგრძელდეს დროში ტექნოლოგიური მიღწევების გამოყენების, საქონლის მოდერნიზაციისა და სხვა ღონისძიებების გატარებით. სიმწიფის სტადიაში გადასული დარგების დამახასიათებელი ნიშნებია:

- 1) მომხმარებელთა მოთხოვნის შემცირება, რაც იწვევს მწვავე კონკურენციას ბაზრის წილისათვის. ფირმები, რომლებიც ცდილობენ შეინარჩუნონ ზრდის ტემპი, იწყებენ ახალი გასაღების საშუალებების ძიებას, რათა გადმოიბირონ მომხმარებელი კონკურენტებისაგან.
- 2) მომხმარებლები ხდებიან უფრო მომთხოვნი და სურთ მიიღონ მეტი სარგებელი განმეორებითი ყიდვის დროს. როცა მომხმარებლებმა გამოიყენეს საქონელი და ამავე

დროს გაეცვნენ კონკურენტების ანალოგიურ საქონელს, მათთვის ადვილია იპოვონ განსხვავება მათ შორის და მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე აიძულონ გამყიდველები გაყიდვის პირობები გახადონ მათთვის უფრო სარგებლიანი.

3) კონკურენციის გავლენის გაძლიერება დანახარჯებზე და მომსახურების ხარისხზე. ვინაიდან მწარმოებლები იწყებენ ისეთი საქონლის შეთავაზებას, რომლებსაც მომხმარებლები ანიჭებენ უპირატესობას, საბოლოო არჩევანი დამოკიდებული ხდება იმაზე, რომელი გამყიდველი შესთავაზებს მათ საქონელს უფრო მისაღებ ფასად და სასურველი ხარისხით.

4) სერიოზული პრობლემების წარმოქმნა საწარმოო სიმძლავრეების გაფართოებისას. დარგის ზრდის ტემპის შენელება ნიშნავს საწარმოო სიმძლავრეების განვითარების შენელებას.

5) ინოვაციური პროცესებისა და ახალი საშუალებების მოძიების პროცესის გართულება. მწარმოებლებისათვის რთულია შეიმუშაონ ახალი სასაქონლო მოდიფიკაციები, იპოვონ საქონლის მიღების ახალი საშუალებები და შეძლონ მომხმარებელთა დაინტერესება.

6) დარგის შემოსავალის დაცემა პერიოდულად ან მუდმივად. შენელებული ზრდა, გაზრდილი კონკურენცია და დროდადრო წარმოქმნილი საწარმოო სიმძლავრეების დანაკარგები უარყოფით გავლენას ახდენს დარგში მოგების მოცულობაზე. ამ ვითარებაში ყველაზე დიდ დარტყმას იღებენ სუსტი კომპანიები დაბალი მწარმოებლურობით.

7) კონკურენციის გამწვავების გამო გარიგებები შერწყმასთან დაკავშირებით კონკურენტებს შორის. გაძლიერებული კონკურენცია გამოავლენს კონკურენტულ ბრძოლაში ფირმის სუსტ მხარეებს და აიძულებს მცირე ფირმებს წარმართონ ბრძოლა არსებობისათვის, სადაც გამარჯვებულები გამოდიან ძლიერები. ხშირად იქმნება სიტუაცია, როცა სუსტი ფირმები განიცდიან მარცხს და შესაძლებელია მათი იაფად შეძენა. საუკეთესო შენამუშებად შეიძლება ჩათვალოს ისინი, რომლებიც მოახერხებენ შემდგომში მყიდველი ფირმების კონკურენტულ პოზიციების გაძლიერებას.

სიმწიფის ეტაპზე მყოფ ინდუსტრიაში, კომპანიები წარმატების მისაღწევად მიმართავენ ისეთი სტრატეგიების განხორციელებას, როგორებიც არის:

1. *სასაქონლო ჯგუფების და საქონლის მოდელების რაოდენობის შემცირება.* მოდელების ფართო სპექტრის და სამომხმარებლო თვისებების შეთავაზება უზრუნველყოფს კონკურენტულ უპირატესობას დარგის ჩამოყალიბების და ზრდის ეტაპზე მაშინ, როდესაც მომხმარებელთა უპირატესობები ჯერ არ არის განსაზღვრული. მსგავსი მრავალფეროვნება შეიძლება საკმაოდ ძვირად ღირებული სიამოვნება აღმოჩნდეს გამძაფრებული საფასო კონკურენციის და მოგების შემცირების პირობებში. საქონლის მოდიფიცირების მრავალფეროვნება არ იძლევა მის შემუშავებაზე, მარაგების მართვაზე, წარმოებაზე ეკონომიის გაწევის შესაძლებლობას, პირიქით, იწვევს შენახვის ხარჯების ზრდას საცალო, საბითუმო ვაჭრობის დონეზე. გარდა ამისა, ძნელად გაყიდვადი საქონლის წარმოების და გასაღების ხარჯები ზრდის მათ საბაზრო ფასს. წამგებიანი პროდუქციის წარმოება ამცირებს დანახარჯებს და კომპანიას აძლევს შესაძლებლობას მეტი ძალისხმევა მოახმარონ რენტაბელური მოდელების წარმოებას ან ისეთი პროდუქციის სახეობებს, რომლებშიც კომპანია ფლობს კონკურენტულ უპირატესობას¹⁸.

2. *ხარჯების შემცირება.* ფასისმიერი კონკურენციის გაძლიერება ფირმას დამატებითი ღონისძიებების შემუშავებისკენ უბიძგებს, რათა პროდუქციის ერთეულზე დახარჯები შეამციროს. დანახარჯების შემცირების მეთოდები მრავალფეროვანია და შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს შემდეგი ღონისძიებები: წარმოებისთვის საჭირო მასალების მოპოვებისთვის უკეთესი გზების მოძიება, მიწოდების კონტროლის გაძლიერება, პროდუქციისთვის შედარებით ეკონომიური დიზაინის შემუშავებას და განაწილების უფრო ეკონომიური სისტემების ჩამოყალიბება.

3. *გაყიდვების მოცულობის გაზრდა.* სიმწიფის ეტაპზე მყოფ ინდუსტრიაში პროდუქციის რეალიზაციის მასშტაბების ზრდა შესაძლოა სახიფათო აღმოჩნდეს, რადგან დამატებითი ერთეულის რეალიზაცია შეუძლებელია კონკურენტი კომპანიის მომხმარებლის გადმობირების გარეშე. სხვა შემთხვევაში ადგილი ექნება ჭარბ მიწოდებას რაც არაეფექტიანია. ხარჯები მაშინ იქნება გამართლებულია, თუ კომპანიები აწარმოებენ პროდუქციის შემავსებელ საქონელს, მომსახურებას და იმ საშუალებებს,

¹⁸ არტურ ა. ტომპსონი, ა.სტრიკლენდი - „სტატეგიული მენეჯმენტი“ (კონცეფციები და ბიზნესსტრატეგიები), გამომცემლობა: შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბილისი 2010 წელი; გვ: 365-366;

რაც ხელს უწყობს ძირითადი პროდუქტის გამოყენებას. მომწიფებულ დარგებში გაყიდვების რაოდენობა უკეთესია გაიზარდოს არსებული მომხმარებლების საფუძველზე, ვიდრე კონკურენტთა კლიენტების გადაბირებით, ამისათვის მიმართავენ შემდეგ ზომები: თანამდევნი პროდუქტისა და მისი მოხმარების ახალი გზების შეთავაზება, დამატებითი მომსახურების გაწევა.

4. *საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლა.* სიმწიფის ეტაპზე მყოფ ინდუსტრიაში კომპანიებისთვის ერთ-ერთი სტრატეგიაა საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლა, რომელიც სხვადასხვა ფორმით შეიძლება განხორციელდეს. უცხოური ბაზრების ათვისების ტრადიციული ფორმაა პროდუქციის ექსპორტი. თუმცა უმეტეს შემთხვევებში, კომპანიები საერთაშორისო ბაზრებზე გადიან თუ: არსებობს მოთხოვნა ახალ პროდუქტიაზე ან პროდუქციის საწარმოებლად აუცილებელი რესურსები შედარებით იაფია. საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა მიზანშეწონილია ისეთ ვითარებაშიც, როდესაც შიდა ბაზარზე მოპოვებული რეპუტაცია, ცოდნა და კომპანიის სავაჭრო ნიშნის იმიჯი ადვილად შეიძლება გადავიდეს სხვა ქვეყნის ბაზარზე. მაგალითად, როდესაც აშშ-ში უალკოჰოლო სასმელების შიდა ბაზარი შევიდა მომწიფების ფაზაში, Coca-Cola-ამ შეინარჩუნა ზრდის ტემპი, საკუთარი ძალები წარმართა უცხოური ბაზრების ათვისებისკენ, სადაც საკმაოდ სწრაფად იზრდება მოთხოვნა უალკოჰოლო სასმელებზე¹⁹.

5. *ფასეულობათა ჯაჭვის ოპტიმიზაცია.* დაბალი დანახარჯებითა და საუკეთესო ხარისხით პროდუქციის წარმოება წარმოადგენს სტრატეგიის მიზანს. ინოვაციურ პროცესებში იგულისხმება: ახალი ტექნოლოგიების შემუშავება, წარმოების სფეროში წუნდებული პროდუქციის შემცირება, შრომის ნაყოფიერების ამაღლება, საწარმოო პროცესების კომპიუტერიზაცია, ტრენინგების უზრუნველყოფა და ადმინისტრაციულ კადრებში კვალიფიკაციის ამაღლება. იაპონური კომპანიები საკმაოდ წარმატებულად იყენებენ საწარმოო პროცესების ინოვაციურობას, რის შედეგადაც მათთვის დამახასიათებელია შედარებით დაბალი თვითღირებულებისა და მაღალი ხარისხის პროდუქცია. დარგის ფასეულობათა ჯაჭვში ცვლილება იწვევს დანახარჯების

¹⁹ არტურ ა. ტომპსონი, ა.სტრიკლენდი - „სტრატეგიული მენეჯმენტი“ (კონცეფციები და ბიზნესსტრატეგიები), გამომცემლობა: შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბილისი 2010 წელი; გვ: 367-368;

შემცირებას, საქონლის და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას, დიფერენციაციის და პერსონალიზაციის შესაძლებლობების გაფართოებას, პროდუქტის წარმოებას და მის ბაზარზე გატანას შორის არსებული დროის შემცირებას, ფასეულობათა ჯაჭვის ოპტიმიზაციის მიზნით სამრეწველო კომპანიებს შეუძლიათ მოახდინონ შრომატევადი საწარმოო ოპერაციების მექანიზება, საწარმოო პროცესების სრულყოფის საფუძველზე გაზარდონ შრომის ნაყოფიერების ხარისხი, დანერგონ პროგრესული საწარმოო შესაძლებლობები²⁰.

მყიდველთა საბაზრო ძლიერება ერთ-ერთი გასათვალისწინებელი ფაქტორია, რომელიც დარგის მომგებიანობაზე ახდენს გავლენას. ამიტომ კომპანიის სტრატეგიის განსაზღვრისა და ჩამოყალიბების პროცესში უნდა გავითვალისწინოთ აღნიშნული, თუმცა დარგების უმრავლესობა საკუთარ პროდუქციას მრავალფეროვან მომხმარებელთა ჯგუფებზე ყიდის.

მნიშვნელოვან ფაქტორთა რიცხვს მიეკუთვნება მყიდველი ორგანიზაციის წილი მომწოდებლის მთლიან გაყიდვებში. თუ მყიდველი მომწოდებლისათვის მნიშვნელოვან კლიენტს არ წარმოადგენს, ანუ მის გაყიდვებში დაბალი წილი უჭირავს, მაშინ მომწოდებელი ნაკლებად ფიქრობს მყიდველის მოთხოვნილებათა უკეთ დაკმაყოფილებაზე და პირიქით, თუ მყიდველი მომწოდებლის გაყიდვებში დიდი წვლილის შემტანია, მაშინ მომწოდებელიც უძლურია, რომ რაიმე მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინოს მასზე²¹.

მყიდველები ზრდის ტემპებითაც განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, რაც უმნიშვნელოვანესია კომპანიებისთვის. პარტნიორი, რომელიც მაღალი ზრდის ტემპების მქონეა უკეთესს შანსებს იძლევა ბიზნესში წარმატების მიღწევისთვის. აღსანიშნავია განსხვავებულობა სხვადასხვა მომხმარებლის მომსახურების ღირებულებაშიც. ამის კარგი მაგალითია შესყიდული მასალების პარტიები. არაეფექტურია მასალების მცირე რაოდენობით შემსყიდველ კომპანიასთან

²⁰ არტურ ა. ტომპსონი, ა.სტრიკლენდი - „სტატეგიული მენეჯმენტი“ (კონცეფციები და ბიზნესსტრატეგიები), გამომცემლობა: შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბილისი 2010 წელი; გვ: 366-367;

²¹ სტატია თემაზე: „პორტერის ხუთი ძალის თეორია“, 2005 წელი - <https://neoinstight.wordpress.com/2005/11/09/competition-by-michel-porter/>

ურთიერთობა, ვიდრე იმ პარტნიორთან, რომელიც პროდუქციის შექმნისას მსხვილ პარტიებს უკვეთავს.

ამ არაერთგვაროვნების გამო, მყიდველების შერჩევა სტრატეგიის ჩამოყალიბების პროცესის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილია. ცხადია, უმჯობესია პროდუქციის მიყიდვა საიმედო მომხმარებლისთვის, რადგან მყიდველის შერჩევის შესახებ გადაწყვეტილება უმნიშვნელოვანეს გავლენას ახდენს კომპანიის შემდგომ განვითარებაზე. ეს საკითხი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მომწიფებულ და ისეთ დარგებში, სადაც შესვლის ბარიერები პროდუქციის დიფერენცირებას და ტექნოლოგიურ ინოვაციებს არ ეფუძნება.

1.5 სიმწიფის ეტაპზე გარდამავალ დარგში მოქმედი კომპანიის სტრატეგიული მახეები და ორგანიზაციული შედეგები

სტრატეგიული ცვლილებები, რაც მომწიფებულ დარგებში გამძაფრებულმა კონკურენციამ შესაძლოა გამოიწვიოს, ყველა შემთხვევაში შესაძლოა არ განხორციელდეს, რადგან ამისთვის აუცილებელია რესურსების და უნარ-ჩვევების დიდი ოდენობით მარაგი და უფრო ხშირად კი მათი ცვლილება, გადახალისება. თუ როგორ მოიქცევით ასეთ სიტუაციაში დამოკიდებულია როგორც კონკრეტული კომპანიის რესურსებზე, ასევე იმ ფირმების რაოდენობაზე, რომლებიც დარგში შემდგომი მონაწილეობისთვის საჭირო შესაძლებლობებსა და საშუალებებს ფლობენ.

გარდამავალ პერიოდში მაკორექტირებელი ღონისძიებების განხორციელებაზე უარყოფითად ზემოქმედებს ფირმის მიერ ადრე შერჩეული სტრატეგიის სწორხაზოვნება და მისი მჭიდრო კავშირი დარგის ზრდის სტადიასთან. გარდამავალ პერიოდში უპირატესობა შეიძლება მოიპოვონ უფრო მცირე სიდიდის მოქნილმა ფირმებმა, თუ ისინი საჭირო რესურსებს და უნარ-ჩვევებს ფლობენ. გარდა ამისა, პატარა ფირმას უფრო ეადვილება ბაზრის სეგმენტებად დაყოფა.

იგივენაირად სიმწიფის ეტაპზე გარდამავალ დარგში შემავალი ახალი ფირმა, რომელიც ფინანსურ და სხვა სახის საჭირო რესურსებს ფლობს და თანაც თავისუფალია ადრეული კავშირებისგან, ხშირად ახერხებს დაიკავოს მყარი საბაზრო პოზიცია. ხოლო თუ დარგის სტრუქტურაც ხელს შეუწყობს, გარდამავალი ეტაპის გაურკვეველმა მდგომარეობამ პოტენციური კონკურენტებისთვის შეიძლება ხელსაყრელი პირობები შექმნას.

ფირმებმა როგორც გარდამავალი ეტაპის სტრატეგიული შედეგები უნდა გაითვალისწინონ, ასევე მნიშვნელოვანია სტრატეგიული მახეებიც:

1. *კომპანიის მიერ საკუთარი თავისა და დარგის აღქმა.* სიმწიფისკენ გარდამავალ ეტაპზე, როცა იცვლება მყიდველთა პრიორიტეტები, ხოლო კონკურენტების მხრიდან ახალ გამოწვევებზე სხვადასხვა საპასუხო რეაქციებია მოსალოდნელი, მსგავსი აღქმა შეიძლება მცდარი აღმოჩნდეს. განსაკუთრებით მაშინ, თუ მასზე გავლენას წარსული გამოცდილება ახდენს.
2. *ფულადი მახე.* მომწიფებულ დარგში წილის მოპოვების მიზნით ინვესტირება სარისკო და საფრთხის შემცველია. როდესაც ფულადი სახსრების ინვესტირებას ვახდენთ დარგში, უნდა გაითვალისწინოთ რამდენად შევძლებთ მის ამოღებას. დარგებში, სადაც ზრდის დაბალი ტემპებია საბაზრო წილის გაზრდის მცდელობა მეტად სარისკო ნაბიჯია, რადგან ფირმის ამგვარი ქმედება შესაძლოა კონკურენტებმა საფრთხედ აღიქვან, რაც მათი მხრიდან უკურეაქციას გამოიწვევს, ეს კი გაამწვავებს კონკურენციას. გარდა ამისა, ზრდისა და გარდამავალ ეტაპებზე ფირმები ყურადღებას აქცევენ შემოსავლების ზრდას და არა მომგებიანობას. ზრდის ეტაპზე ეს სტრატეგია ხშირად გამართლებულია, მაგრამ სიმწიფის ეტაპზე მსგავსი საფრთხის შემცველია, რადგან შემოსავლების შემცირების დიდი ალბათობა არსებობს, რის ფონზეც მომგებიანობაზე საუბარიც კი ზედმეტია.
3. *ბაზრის წილის დათმობა მოკლევადიანი მომგებიანობის გამო.* გარდამავალ პერიოდში მომგებიანობის შემცირების პირობებში, ზოგიერთ კომპანიაში მოგების დონის შენარჩუნებას მარკეტინგზე, სამეცნიერო კვლევებზე და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებზე გაწეული დანახარჯების შეკვეცის ხარჯზე ცდილობენ, რაც არასახარბიელო მდგომარეობაში აგდებს მათ სამომავლო საბაზრო პოზიციას. უფრო

დაბალ მომგებიანობასთან შეუგუებლობა დიდ შეცდომად შეიძლება ჩაითვალოს თუ მასშტაბზე ეკონომია მოცემულ დარგში მნიშვნელოვანია.

4. *საფასო კონკურენციაზე ირაციონალური რეაქცია.* რადგან მწარმოებლები იწყებენ ისეთი პროდუქტის შეთავაზებას, რომლებსაც მომხმარებელი ანიჭებს უპირატესობას, მყიდველთა არჩევანი დამოკიდებული იქნება იმაზე რომელი გამყიდველი შესთავაზებს მათ საქონელს უფრო მისაღებ ფასად. მაგრამ ხშირად ფირმები რთულად ეგუებიან საფასო კონკურენციას. ზოგჯერ ამას მენეჯერები უკადრის საქმედაც მიიჩნევენ. მსგავსი დამოკიდებულება საშიშია დარგის განვითარების ამ ეტაპისთვის, რადგან კონკურენტმა, რომელიც აგრესიული ფასწარმოქმნის პოლიტიკას ახორციელებს, შეიძლება ბაზრის დიდი წილი დაისაკუთროს.
5. *ირაციონალური რეაქცია საქმის წარმოების მეთოდების ცვლილებაზე.* წარმოებისა და მარკეტინგის მეთოდების, კონტრაქტის ხასიათის და სხვა მახასიათებლების ცვლილება ხშირად გარდამავალი პერიოდის აუცილებელი შემადგენელია. ფირმები, რომლებიც ცდილობენ შეინარჩუნონ ზრდის ტემპები იწყებენ ახალი საშუალებების ძიებას, რათა მოახერხონ მომხმარებელთა გადმობირება კონკურენტებისაგან. ასეთ ქმედებებს გრძელვადიან პერსპექტივაში დარგის განვითარებისთვის შესაძლოა დიდი მნიშვნელობა ჰქონდეს, მაგრამ ზოგჯერ ამას სხვადასხვა ჯგუფები წინააღმდეგობად აღიქვამენ, რამაც ფირმაზე უარყოფითად შეიძლება იმოქმედოს მაშინ, როცა ჯერ კიდევ ახალ პირობებთან ადაპტაციის პროცესში იმყოფება.
6. *ინოვაციურ და ახალ პროდუქტებზე ზედმეტი ძალისხმევა არსებულის გაუმჯობესების ნაცვლად.* მიუხედავად იმისა, რომ დარგის ზრდის ეტაპზე ფირმის წარმატება შეიძლება სამეცნიერო კვლევებსა და კონსტრუქტორულ სამუშაოებს ეფუძნებოდეს, სიმწიფის დადგომა ძირითადად მოასწავებს, რომ ახალი პროდუქციის წარმოება და რეალიზაცია სულ უფრო რთული ხდება. მწარმოებლებისათვის რთულია შეიმუშაონ ახალი სასაქონლო მოდიფიკაციები, იპოვონ პროდუქტის მიღების ახალი გზები და მუდმივად ახდენდნენ მომხმარებელთა ჯგუფების დაინტერესებას. ამ დროს კომპანიის ყურადღების ობიექტი ხდება არსებული

პროდუქციის სტანდარტიზება. მაგრამ, ზოგჯერ ამგვარი ვითარება წინააღმდეგობას იწვევს ამა თუ იმ კომპანიის მხრიდან.

7. *ფირმის მხრიდან მაღალი ხარისხზე ორიენტირება და ამის გამო კონკურენტების მიერ აგრესიულ ფასწარმოქმნასა და მარკეტინგულ ძალისხმევაზე რეაქციის არქონის გამართლება.* პროდუქციის ხარისხის, დიზაინის კონკრეტული მახასიათებლების სრულყოფა კვლავაც მნიშვნელოვანია კონკურენტულ უპირატესობის მოპოვებისთვის, თუმცა ასეთი სტრატეგია მოითხოვს დიდ ინვესტიციებს, შესაბამისად სარისკოა. კომპანიისთვის შესაძლოა კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებისთვის მაღალი ხარისხის პროდუქციას სთავაზობდეს მომხმარებელს, თუმცა სიმწიფის ეტაპზე ხარისხისადმი სწრაფვა თანდათანობით უფერულდება, რადგან ამ დროს განსაკუთრებით გამოცდილმა და ინფორმირებულმა მყიდველებმა შესაძლოა ხარისხს დაბალი ფასი არჩიონ.
8. *ჭარბი სიმძლავრის საფრთხე.* დარგის ზრდის ტემპის შენელება ნიშნავს რომ ნელდება საწარმოო სიმძლავრეების განვითარებაც. ხშირად ფირმები გადაჭარბებულად აფასებენ სიმწიფის ეტაპზე არსებულ მოთხოვნებს. გარდა ამისა, სიმწიფის ეტაპზე გადასვლასთან ერთად ზოგჯერ აუცილებელია წარმოების მოდერნიზაცია. ამ დროს კი ფირმებს ჭარბი სიმძლავრეების პრობლემა უჩნდებათ, ხშირია იქმნება სტრატეგიულ გაურკვევლობა

სიმწიფის ეტაპზე საჭირო ორგანიზაციული გარდაქმნები განპირობებულია კომპანიების არსებითი სტრატეგიების ცვლილებებით, რაც წარმოების მასშტაბების ზრდასა და დივერსიფიკაციას უკავშირდება. ფირმის სტრატეგიასა და ორგანიზაციულ სტრუქტურას შორის შესაბამისობის მიღწევა აუცილებელია რადგან მიღწეულ იქნეს ორგანიზაციული სტრუქტურისა და მართვის სისტემების განვითარება²². ეს განსაკუთრებით ეხება კონტროლისა და მოტივაციის სისტემებს, სადაც ასეთი მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარება აუცილებელია.

ფირმა მზად უნდა იყოს, რომ მომწიფებული დარგის ცვალებად პირობებს შეუსაბამოს საკუთარი კონკურენტული პრიორიტეტები და საჭიროებისამებრ შეძლოს ადაპტირება მასთან. მეტი ყურადღება უნდა დაეთმოს დანახარჯებს, მომხმარებელთა

²² სინერჯი ჯგუფის სტატია თემაზე: „სტრუქტურის როლი ორგანიზაციაში“, 2012 წელი - <http://strategy.ge/2012/12/10/the-role-of-structure-in-management/#more-3951>

მომსახურებას, მარკეტინგს, პროდუქციის დახვეწას, დეტალებს. ცხადია, რომ ეს ცვლილებები ორგანიზაციული სტრუქტურისა და სისტემების ცვლილებებს მოითხოვს. ამ დროს წარმოიშობა ბიზნესის სხვადასხვა სფეროს მონიტორინგისა და კონტროლის, ბიუჯეტირების უფრო მკაცრი და ფორმალიზებული ღონისძიებების გატარება. მეტი მნიშვნელობა ენიჭება აქტივების და დებიტორული დავალიანების საფინანსო კონტროლს. საფასო კონკურენტუნარიანობასთან დაკავშირებულმა საკითხებმა კომპანიისგან შეიძლება ფუნქციურ და საწარმოო განყოფილებებს შორის კოორდინაციის გაძლიერება მოითხოვოს.

სიმწიფის ეტაპზე გადასვლის დროს კომპანია მობილიზებული უნდა იყოს გადამზადებისა და პერსონალის მოტივაციის ახალი მეთოდების შემუშავებისა და დანერგვისთვის. ზრდის ეტაპზე ძირითადად სწრაფად მზარდი კომპანიის თანამშრომლებს კარგი შესაძლებლობები ექმნებათ დაწინაურების კუთხით, რაც მათ ენთუზიაზმს ზრდის. მაგრამ სიმწიფის ეტაპზე მყოფი კომპანიის პერსონალს პირადი ზრდის სულ უფრო ნაკლები შესაძლებლობა რჩებათ, ამიტომ ნაკლებია ენთუზიაზმი და ნოვატორული წინადადებები მათი მხრიდან.

მნიშვნელოვანი ანალიტიკური ამოცანაა, ფირმის ძირითადი წარმატების ფაქტორების განსაზღვრა დარგში არსებული შესაძლებლობებისა და განვითარების პერსპექტივის გათვალისწინებით. კომპანიის მენეჯერები დაწვრილებით უნდა ფლობდნენ ინფორმაციას დარგში არსებული ვითარების შესახებ, რათა განსაზღვრონ, რა უფრო მეტად ან ნაკლებად არის მნიშვნელოვანი კონკურენტულ ბრძოლაში. ხშირად, ფირმები რომლებიც სწორად განსაზღვრავენ დარგობრივი წარმატების საკვანძო ფაქტორებს, საშუალება ეძლევათ მოიპოვონ გაცილებით მეტი კონკურენტული უპირატესობა, საკუთარი სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში ამ ფაქტორების გათვალისწინების საფუძველზე. წარმატების საკვანძო ფაქტორები სხვადასხვა დარგის მიხედვით განსხვავებულია. ამასთანავე, ისინი ხშირად იცვლება დარგში არსებული ვითარების ცვლილების შესაბამისად²³.

²³ არტურ ა. ტომპსონი, ა.სტრიკლენდი - „სტატეგიული მენეჯმენტი“ (კონცეფციები და ბიზნესსიტუაციები), გამომცემლობა: შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბილისი 2010 წელი; გვ: 161-162;

თავი II. საქართველოს ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის სტრატეგიული ანალიზი

2.1 ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის ევოლუციის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპის იდენტიფიცირება

თითოეულ დარგს თავისი მახასიათებლები გააჩნია, რაც განვითარების შედეგად იცვლება. აღნიშნული ცვლილებები სხვადასხვა ფაქტორის ზეგავლენის შედეგად მიმდინარეობს და მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ინდუსტრიაში არსებული კომპანიების საქმიანობაზე და მათ უნარებზე. დარგის დახასიათებისთვის მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, თუ სასიცოცხლო ციკლის რომელს სტადიაზე იმყოფება, რათა კომპანიებმა შეიმუშაონ სათანადო სტრატეგიები საკუთარი პოზიციების შენარჩუნებისთვის. რაც უფრო ადრე მოხდება ცვლილებების პროგნოზირება მით მეტი დრო რჩებათ დარგში მოღვაწე კომპანიებს შეიმუშაონ სათანადო სტრატეგიები. გავიხსენოთ ისტორიულ ფაქტები და მოვლენები, იმასთან დაკავშირებით თუ როგორ ხასიათდებოდა ნავთობის დარგი და განვსაზღვროთ სასიცოცხლო ციკლის რა ეტაპზე იმყოფება იგი მიმდინარე პერიოდში.

პირველი ცნობები საქართველოში ნავთობის მოპოვების თაობაზე გვხვდება ჯერ კიდევ ბერძნულ მითოლოგიაში. შუა საუკუნეების იტალიელი მოგზაური მარკო პოლო თავის ჩანაწერებში მიუთითებს, რომ საქართველოში მოიპოვება ზეთოვანი სითხე იგივე ნავთობი, რომელიც გამოიყენება როგორც ადგილობრივი მოსახლეობის მიერ საყოფაცხოვრებო და სამკურნალო მიზნებისათვის, ასევე გააქვთ მეზობელ ქვეყნებში. ძველ დროში ნავთობის მოპოვება ხდებოდა მცირე რაოდენობით, ხოლო XIX საუკუნის მეორე ნახევარში ნავთობის სამრეწველო მოპოვება დაიწყო კახეთის რამოდენიმე უბანზე და მისი წლიური მოპოვება 2000 ტონამდე ავიდა. მოპოვების მეტი ზრდა შეუძლებელი იყო ვინაიდან სამუშაოები მიმდინარეობდა ტერიტორიების

გეოლოგიური შესწავლის გარეშე და გამოიყენებოდა პრიმიტიული ხერხები, რის გამოც ვერ ხდებოდა ნავთობშემცველი უბნების რეალური პოტენციალის სრულ ათვისება²⁴.

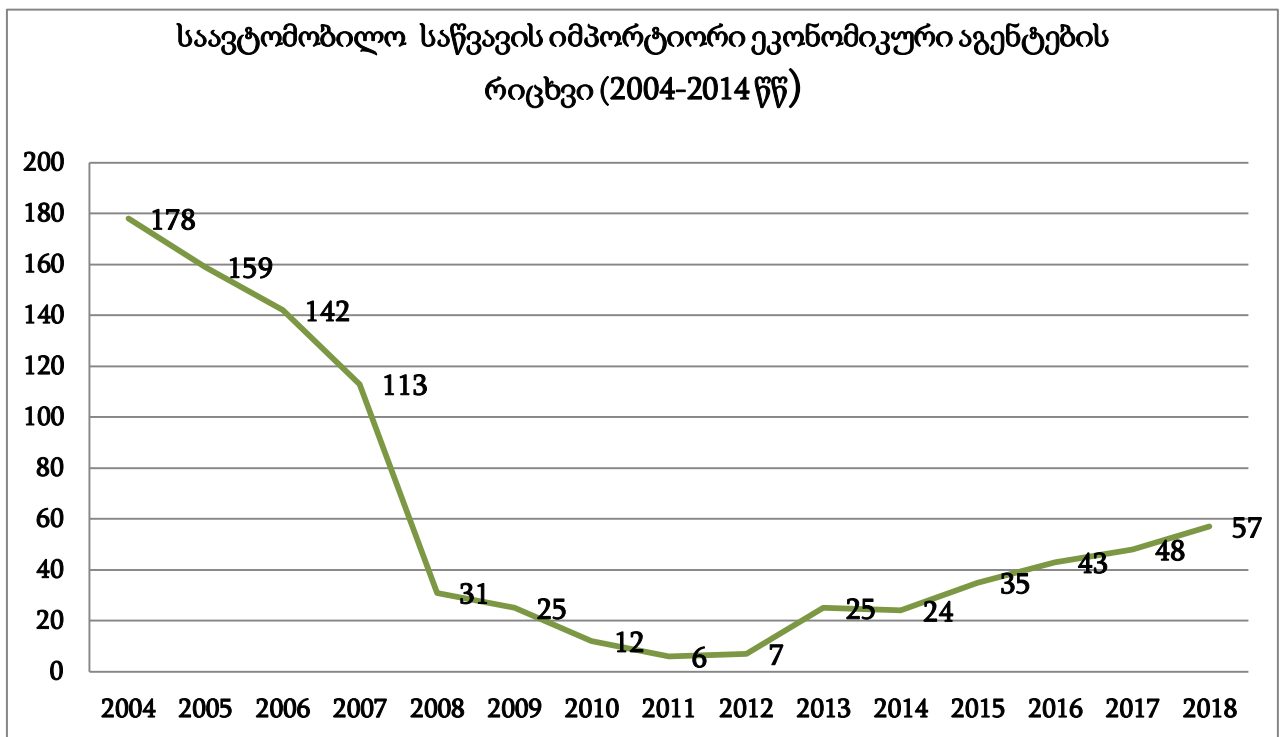
ბოლო 70-80 წლის განმავლობაში ქვეყანაში განხორციელდა დიდი მოცულობის მიეზიტი სამუშაოები, რის შედეგადაც გამოვლენილი იქნა სამოცი ნავთობის, ერთი გაზნავთობის და ასევე ერთი გაზის საბადო. აღნიშნული წლების პირველი ნახევარი ქვეყნის ნავთობმოპოვების ისტორიაში განსაკუთრებით წარმატებულ იყო, რადგან გამოვლენილი იქნა რამოდენიმე ნავთობის საბადო (სამგორი,პატარძეული, ნინოწმინდა, სამგორის სამხრეთი თალი, თელეთი), რომელთა ექსპლუატაციაში შეყვანის შემდეგ შესაძლებელი გახდა ნავთობის მოპოვების მკვეთრი ზრდა. წლიური მოპოვების ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა 1980-1983 წლებში და შეადგინა 3,2-3,3 მლნ. ტონა. თუმცა შემდგომ პერიოდში ნავთობის მოპოვება მკვეთრად იკლებს და ეს ვითარება გამოწვეულია ერთი მხრივ იმ გარემოებით, რომ ახალი საბადოები არ იხსნება სხვადასხვა მიზეზების გამო, ხოლო მეორე მხრივ უკვე არსებულ ძირითად საბადოებზე შეინიშნება მოპოვების ვარდნის ბუნებრივი პროცესები.

90-იან წლებში ვითარება შეიცვალა. 1991²⁵ წლის აპრილში საქართველომ დამოუკიდებლობა გამოაცხადა, თუმცა ქვეყანა ეკონომიკურად კვლავ რუსეთზე იყო მიჯაჭვული. პროდუქტის დიდი ნაწილი, ასევე ნედლეული, სათადარიგო ნაწილები, საწვავი რუსეთიდან და სხვა ყოფილი საბჭოთა რესპუბლიკებიდან შემოდიოდა. 1989 წელს მოხმარებული ელექტროენერჯის 25% შემოტანილი იყო, ისევე როგორც ბუნებრივი აირი და თხევადი საწვავი. საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ კი ვითარება საგრძნობლად შეიცვალა, ვინაიდან საქართველო ვერც ადრინდელი მოცულობის პროდუქციას აწარმოებდა და ვეღარც იმპორტი შემოჰქონდა, რადგან ქართული მრეწველობა მაქსიმალურად იყო შერწყმული საბჭოთა მრეწველობასთან. საქართველო ითვლებოდა სამხრეთული და სუბტროპიკული კულტურების მწარმოებელ ქვეყნად. თუმცა სისტემის დაშლის შემდეგ სუბტროპიკულ კულტურებს იოლად გამოუჩნდა ჩამნაცვლებელი, ხოლო ჩვენთვის აუცილებელი ნედლეულის შემოტანა, მაგალითად

²⁴http://www.energy.gov.ge/energy.php?id_pages=55&lang=geo წყარო: საქართველოს ენერჯეტიკის სამინისტრო

²⁵<http://old.1tv.ge/ge/news/view/162494.html>სტატია თემაზე: 90-იანი წლების ეკონომიკა, ავტორი მაკა ხარაზიშვილი

როგორცაა ნავთობპროდუქტები, ქვეყანას აღარ შეეძლო. ჩაიკეტა სატრანსპორტო კომუნიკაციები, წარმოებები ერთი მეორეს მიყოლებით გაჩერდა და საქართველოს ეკონომიკა აღმოჩნდა კოლაფსურ მდგომარეობაში. 90-იან წლებში საქართველოში არსებული ეკონომიკური მდგომარეობა მრავალმა ფაქტორმა განაპირობა, თუმცა 1995 წლიდან ეკონომიკურმა სიტუაციამ გამოსწორება დაიწყო და 1997²⁶ წელს \$243 მილიონის პირდაპირი უცხოური ინვესტიცია შემოვიდა, როცა 1996 წლის მდგომარეობით იგივე მაჩვენებელი მხოლოდ 4 მილიონი დოლარი იყო. რაც შეეხება ნავთობპროდუქტებს, ამ პერიოდში ბაზარზე სხვადასხვა ფირმა ფუნქციონირებს, თუმცა რომელიმე მათგანი მნიშვნელოვან წილს არ ფლობს. საგულისხმოა, რომ მაშინ როდესაც 2004 წელს 178 ეკონომიკური აგენტი ახდენდა ქვეყანაში ნავთობპროდუქტების იმპორტს, 2012 წლისთვის ასეთი იყო მხოლოდ შვიდი.



ცხრილი 2.1 ეკონომიკური აგენტების რიცხვი. წყარო: საქართველოს კონკურენციის სააგენტო.

გრაფიკზე ნათლად ჩანს როგორ იცვლებოდა რიცხოვრივი მონაცემები წლების მიხედვით და 2011 წელს მინიმუმამდე, ექვსამდე შემცირდა. 2012 წლისთვის მხოლოდ

²⁶ <http://old.1tv.ge/ge/news/view/162494.html> ტატია თემაზე: 90-იანი წლების ეკონომიკა, ავტორი მაკა ხარაზიშვილი

შვიდი ეკონომიკური აგენტი იყო. ხოლო შემდეგი წლიდან იმპორტიორების ზრდა დაიწყო და 2018 წლის მონაცემებით 57 დაფიქსირდა. როგორც ვხედავთ ყველაზე დიდი რიცხოვრივი სხვაობაა 2008 წელს, წინა წლებთან შედარებით რაც დაკავშირებული იყო ქვეყანაში განვითარებულ მოვლენებთან. აგვისტოს ომმა მნიშვნელოვნად შეაფერხა ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა და ეს ნავთობის იმპორტიორთა რაოდენობაზეც აისახა.

ბოლო 15-20 წლის განმავლობაში ქვეყანაში საქმიანობა დაიწყო უცხოურმა ნავთობკომპანიებმა, რომლებსაც პროდუქციის წილობრივი განაწილების ხელშეკრულებები აქვთ გაფორმებული სახელმწიფოსთან. ისინი ნელ-ნელა უერთდებოდნენ ბაზარს, იმის მიხედვით თუ როგორ მიმდინარეობდა დარგის ჩამოყალიბების პროცესი და რამდენად ინტენსიური იყო კონკურენცია.

2000-იანი წლებიდან საქართველოს ნავთობის ბაზარზე ოპერირებას იწყებს დასავლური ტიპის ავტოგასამართი სადგურების ქსელი შპს „კანარგო სტანდარტ ოილ პროდუქტის“ ბრენდით, რომელიც რებრენდინგის შემდგომ „ვისოლის“ სახელით დამკვიდრდა საქართველოს ბაზარზე. უნდა აღინიშნოს, რომ იგი ერთადერთი ქართული კომპანიაა ამ დარგში. ასევე 2002 წლის მარტიდან ბაზარს უერთდება "ლუკოილ-ჯორჯია" და მას შემდეგ კომპანია მიზანდასახულად აფართოვებს სამომხმარებლო და კორპორაციულ ბაზრებზე საქმიანობას. მისი საწვავი ევროპულ სტანდარტს შეესაბამება და საქართველოს ბულგარეთის თანამედროვე ნავთობგადამამუშავებელი საწარმოებიდან მოეწოდება. დარგის მსხვილი მოთამაშეა შპს "რომპეტროლ საქართველო", ქართულ ბაზარზე 2005 წლიდანაა წარმოდგენილი. კომპანია ჯგუფ „ქეი-ემ-ჯი ინთერნეიშენალის“ მთავარი ბრენდია და საერთაშორისო ნავთობკომპანია კაზმუნაიგაზის მფლობელობაშია. რომპეტროლის ძირითადი საქმიანობა ნავთობის მოპოვება და გადამამუშავებაა. ის დისტრიბუციას რუმინეთში, მოლდოვაში, ბულგარეთსა და საქართველოში ახორციელებს. ბაზრის შემდეგი ასევე მსხვილი მოთამაშეა, სოკარ ჯორჯია პეტროლიუმი, რომელიც ქართულ ბაზარზე 2006 წელს შემოვიდა. იგი მულტინაციონალური კომპანიაა, რომელიც 6 ქვეყანაში ფუნქციონირებს და საქართველოს ყველა რეგიონში მომხმარებელს სთავაზობს თანამედროვე ტექნიკით აღჭურვილ ავტოგასამართ სადგურებს, მომსახურების მაღალ

სტანდარტს და უმაღლესი ხარისხის ევროპულ საწვავს. ყველაზე ბოლოს, 2010 წლის მარტიდან ნავთობპროდუქტების დარგს შემოუერთდა შპს „სან პეტროლიუმ ჯორჯია“, რომელიც საწვავის ხარისხითა და მომსახურების მაღალი დონით გამოირჩევა. მისი სადგურები აღჭურვილია თანამედროვე და დასავლურ სტანდარტებზე დაფუძნებული ინოვაციური ტექნოლოგიებით.

როგორც ვხედავთ მე-21 საუკუნის დასაწყისიდან, მაშინ როდესაც დარგი ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების პროცესში იმყოფება ბაზარზე ნელ-ნელა შემოდინან ახალი მსხვილი მოთამაშეები, რომლებიც ერთვებიან კონკურენტულ ბრძოლაში და ადგილის დამკვიდრებას ცდილობენ. ამ პერიოდისთვის ბაზარზე მრავალი მცირე მომწოდებელია და შესაბამისად მათ შორის კონკურენციაც მაღალია. თუმცა შეიძლება ითქვას, რომ „ვარდების რევოლუციიდან“ რამდენიმე წლის შემდეგ დაახლოებით 2006-2011 წლებში ამ ბაზარზე მსხვილი მოთამაშეების როლი მნიშვნელოვნად იზრდება და კონკურენცია მცირდება. 2011 წლიდან დღემდე კი საცალო და საბითუმო გაყიდვების ბაზარზე ფაქტობრივად, ხუთი კომპანია დომინირებს და ოლიგოპოლიური სტრუქტურაა ჩამოყალიბებული. პროდუქტი მიღებული და აღიარებულია მომხმარებლის მიერ. თუმცა იმისათვის რომ კომპანიებმა არსებული მდგომარეობა შეინარჩუნონ, ხშირად მიმართავენ სხვადასხვა მარკეტინგულ ღონისძიებებს და შესაძლოა კონკურენტების წილის მიტაცებაზეც გადავიდნენ. ეს კი მათი მხრიდან დანახარჯების, მარკეტინგის, კვლევების, მომხმარებლებთან ურთიერთობის სტრატეგიების გადახედვას მოითხოვს. ეს ფაქტებიც მიუთითებს რომ დარგი მიმდინარე პერიოდში სიმწიფის ეტაპზეა. ბაზარზე ხუთი ძირითადი მოთამაშეა, თუმცა ისინი განსხვავებულ წილებს ფლობენ. პროდუქციის გაყიდვების მაჩვენებელი დიდად აღარ იცვლება და შესაძლოა შემცირდეს კიდევ. ამრიგად, კომპანიათა უმრავლესობა სწრაფი ზრდის მდგომარეობიდან პერიოდულ განვითარებაზეა გადასული და მათი მხრიდან განხორციელებული კონკურენტული სტრატეგიებიც ძირითადად არსებული წილის შენარჩუნებისკენაა მიმართული.

2.2 ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის განვითარების გლობალური ტენდენციები და მათი გავლენა საქართველოზე

21-საუკუნე წარმოუდგენელია გლობალიზაციის გარეშე, თავიდან თუ იგი მხოლოდ ეკონომიკური შინაარსის ტერმინი იყო, დღეს მან ფართო მნიშვნელობა შეიძინა და საზოგადოების ყველა სფერო მოიცვა. გამონაკლისი არც ნავთობის ინდუსტრიაა, სადაც გლობალური პროცესები ნამდვილად გასათვალისწინებელია და მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენს ეკონომიკურ პროცესებზე. საქართველოს ნავთობის ბაზარზე ცვლილებებს როგორც გლობალური, ასევე ლოკალური ფაქტორები განაპირობებს. გლობალური ფაქტორებიდან აღსანიშნავია მსოფლიო ბაზარზე ფასების მატება რაც გამოწვეულია ფასების ზრდაზე ფინანსური ბაზრის პოზიციონირებით, სავალუტო კურსის ცვალებადობით და სხვა ფაქტორებით.

საინტერესოა, თუ როგორია დღეს ნავთობის მსოფლიო ბაზრის სტრუქტურა. განვიხილოთ ბოლო რამოდენიმე წლის მონაცემები, რომლის მიხედვით 2015²⁷ წლის მდგომარეობით ნავთობზე დღიური მოთხოვნა მსოფლიოში 95 მილიონი ბარელი იყო, ხოლო მიწოდება 97 მილიონი ბარელი. მსოფლიო ბაზარზე ჭარბი ნავთობის მიწოდება 2014 წლის მეორე ნახევრიდან იწყება, რაც შემდგომში ნავთობის ფასის შემცირებაზე აისახება. ამავე წლის მონაცემებით მსოფლიოში ნედლი ნავთობის დადასტურებული მარაგი 1700 მილიარდი ბარელი იყო და მსოფლიო მარაგის 71% ნავთობექსპორტიორი ქვეყნების გაერთიანებაზე მოდიოდა, რადგან ოპეკი ნავთობით მდიდარ 13 ქვეყანას მოიცავს. მასში შემავალი ქვეყნების მიზანია, კონკურენცია არ გაუწიონ ერთმანეთს ფასწარმოქმნაში. შესაბამისად, ქვეყნები ნავთობის მოპოვების მოცულობებს ერთმანეთს უთანხმებენ.

ქვეყნებს შორის მსოფლიო ფასზე გავლენა ნავთობის მიწოდების მოცულობების ცვლილებით ხდება და ამ კუთხით ასეთი მდგომარეობაა: როგორც ოპეკის ქვეყნებში, ასევე მსოფლიოში ნავთობის ყველაზე დიდი მარაგი ვენესუელას გააჩნია 300 მილიარდ ბარელამდე, მეორე ადგილზეა საუდის არაბეთი 267 მილიარდი ბარელით, ოპეკის

²⁷ <https://forbes.ge/news/1258/navTobis-msoflio-fasis-klebis-mizezebi> სტატია თემაზე: ნავთობის მსოფლიო ფასების კლების მიზეზი, ბესო ნამჩავაძე, 2016წელი

არაწევრი ქვეყნებიდან ყველაზე მეტი ნავთობი კანადას აქვს 173 მილიარდი ბარელი, ხოლო შემდეგი რუსეთია 103 მილიარდი ბარელით.

თუ გადავხედავთ ნავთობის მოპოვების მიხედვით მსოფლიოს ლიდერ ქვეყნებს, ვნახავთ რომ წარმოების მოცულობები მარაგების დონეს ნაკლებად შეესაბამება. ამის მიზეზი არის ის, რომ ნავთობის მოპოვების მოცულობა დამოკიდებული არა მხოლოდ ქვეყანაში არსებულ მარაგებზე, არამედ ასევე მნიშვნელოვანია წარმოების ტექნოლოგიები, მოპოვების ღირებულება, ტრანსპორტირება და გაყიდვების ბაზრის დივერსიფიკაცია. 2015²⁸ წელს ნავთობის წარმოებაში ლიდერი ქვეყანა აშშ გახდა. მისმა წარმოებამ დღეში 14 მილიონ ბარელს მიაღწია და მსოფლიო ბაზარზე ნავთობის სიჭარბე გამოიწვია. მეორე ადგილზე საუდის არაბეთია დღეში 11.6 მილიონი ბარელით, ხოლო მესამეზე რუსეთია დღეში 10.8 მილიონი ბარელით. ნავთობით ყველაზე მდიდარი ქვეყანა – ვენესუელა მსოფლიოში მე-12 ადგილზეა დღეში 2.7 მილიონი ბარელით. თუ არსებულს 2018 წლის მონაცემებს შევადარებთ, ვნახავთ რომ ვითარება არსებითად არ შეცვლილა და ნავთობის წარმოებაში ლიდერი კვლავ საუდის არაბეთი 11.75 მილიონი ბარელით, მეორე ადგილზე აშშ 10.59 მილიონი ბარელით და მესამეზე რუსეთი 10.3 მილიონი ბარელით²⁹.

ახლა განვიხილოთ ექსპორტის კუთხით რა ვითარებაა. ამ მიმართულებით პირველ ადგილზე საუდის არაბეთია, რომელმაც 2014 წელს ნავთობის ექსპორტიდან 268 მილიარდი დოლარის შემოსავალი მიიღო. მეორეზეა რუსეთი, რომელმაც 153 მილიარდი დოლარის შემოსავალი მიიღო. მესამეზე არაბთა გაერთიანებული საამიროებია 98 მილიარდი დოლარით. თუ არსებულს 2018³⁰ წლის მონაცემებს შევადარებთ დავინახავთ, რომ არც ამ კუთხით შეცვლილა მდგომარეობა და ნედლი ნავთობის ექსპორტიორ ქვეყანათა შორის კვლავ საუდის არაბეთი ლიდერობს, რომელმაც ნავთობის ექსპორტისგან 182.5 მილიარდი აშშ დოლარის შემოსავალი მიიღო და მისმა წილმა მსოფლიო ნავთობის ექსპორტში 15.9% შეადგინა. მეორე ადგილზეა

²⁸ <https://forbes.ge/news/1258/navTobis-msofflio-fasis-klebis-mizezebi> სტატია თემაზე: ნავთობის მსოფლიო ფასების კლების მიზეზი, ბესო ნამჩავაძე, 2016წელი

²⁹ <https://taripebi.ge> სტატია თემაზე: ყველაზე მსხვილი ნავთობმომპოვებელი ქვეყნები, 2018 წელი

³⁰ <https://forbes.ge/news/3911/navTobis-top-10-egsportiori-qveyana> სტატია თემაზე: ნავთობის ტოპ ატი ექსპორტიორი ქვეყანა, 2018 წელი

რუსეთი, რომელმაც 129 მილიარდი აშშ დოლარის ნავთობის ექსპორტი განახორციელა რაც მსოფლიო ექსპორტის 11.3%, შემდგომი ადგილები უჭირავთ ერაყს, კანადას, არაბთა გაერთიანებულ საამიროებს და სხვებს³¹. ამრიგად, როგორც ნავთობის წარმოების ისე მისი ექსპორტის კუთხით ლიდერთა პოზიციები არსებით ცვლილებას არ განიცდის თუმცა თუ ამ ოთხ წლიან შუალედს გავითვალისწინებთ შემოსავლები ნავთობის ბაზარზე გარკვეულწილად შემცირებულია.

ნავთობის ბაზრის მცირე მიმოხილვამ წარმოდგენა შეგვიქმნა, თუ როგორ არის გადანაწილებული როლები ბაზარზე. ახლა კი განვიხილოთ, ბოლო ორ წელიწადში რა გახდა ნავთობის მსოფლიო ფასის ცვლილების მიზეზი, რას უნდა ველოდოთ მომავალში და რა გავლენას ახდენს მსოფლიო ბაზარზე მიმდინარე მოვლენები საქართველოს ბაზარზე.

ფასის შემცირების ერთ-ერთი გამომწვევი ფაქტორია ჭარბი მიწოდება. ჭარბი წარმოება ძირითადად ბოლო წლებში აშშ-ში ნავთობწარმოების გაორმაგებამ გამოიწვია და იგი ფიქლის ნავთობის მოპოვების გაუმჯობესებამ დააჩქარა. ახალმა ტექნოლოგიებმა საშუალება მისცა აშშ-ს, ფიქლის ნავთობი კონკურენტულ დაბალ ფასად მოეპოვებინა, რის შედეგადაც იგი თანდათან ნაკლებდამოკიდებული ხდება იმპორტირებულ ნავთობზე. ქვეყანამ საუდის არაბეთსაც გადაასწრო და პირველია უახლესი მონაცემებით. აღსანიშნავია, რომ 2015 წლამდე აშშ-ში ნავთობის ექსპორტი აკრძალული იყო. ეს აკრძალვა 1973 წლიდან მოქმედებს, როდესაც მსოფლიოში სანავთობო შოკი დაფიქსირდა და ნავთობის ფასი 3-ჯერ გაიზარდა. 2015 წელს კი აღნიშნული აკრძალვა უქმდება რაც მსოფლიო საექსპორტო ბაზარზე დიდი და გავლენიანი კონკურენტის შემოსვლას ნიშნავს.

მსოფლიოში ნავთობზე მოთხოვნა აღარ იზრდება ან უმნიშვნელო ტემპით იზრდება, რაც ასევე იწვევს ფასების შემცირებას. ნავთობზე მოთხოვნის ზრდის შეჩერების ძირითადი მიზეზი მსოფლიოს ეკონომიკური ზრდის შენელება და ენერგოეფექტიანობის ზრდაა. აქვე აღსანიშნავია მსოფლიო მასშტაბით ავტომობილებში

³¹ <https://forbes.ge/news/6159/navTobis-10-umsxvilesi-eqspori-qveyana> სტატია: ნავთობის ათი უმსხვილესი ექსპორტიორი ქვეყანა, 2019 წელი

ბენზინის მოხმარების შემცირების ტენდენცია. მსოფლიოში ეკონომიკური ზრდის ტემპის შენელებას კი ძირითადად განაპირობებს რუსეთის რეცესია, ჩინეთის ეკონომიკური ზრდის ტემპის შემცირება, ტერორისტებთან ომი სირიასა და ერაყში, მნიშვნელოვანი ეკონომიკური პრობლემები ბრაზილიაში, ვენესუელაში, საბერძნეთსა და უკრაინაში.

ნავთობის მსოფლიო ბაზრის მიმოხილვიდან კარგად ჩანს, რომ ნავთობის ფასის ფორმირება მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული და მას მნიშვნელოვან ეკონომიკურ შედეგებამდე მივყავართ, თუმცა ეკონომიკურ ფაქტორებს ემატება პოლიტიკურიც. სამწუხაროდ, საქართველოში, რომელიც 3 მლრდ ლარის საწვავ-საცხები მასალების იმპორტს ახორციელებს (2017 წელს), ცუდ დროს მოხდა ფასების კორექტირება, ეს კი უარყოფითად აისახება ქვეყნის ეკონომიკასა და საზოგადოებრივ საქმიანობაზე. უნდა აღინიშნოს, რომ ყოველგვარი გამძირება ხალხისათვის დიდ პრობლემებს ქმნის. რა თქმა უნდა, არსებული რესურსით მსოფლიო ბაზარზე ნავთობის ფასწარმოქმნის პოლიტიკაზე გავლენას ვერ ვიქონიებთ, მაგრამ ადგილობრივ ბაზარზე შესაძლებელია სტრატეგიული რეზერვების შექმნა, წყაროების დივერსიფიცირება, მოგების მარჟის განსაზღვრა, სახელმწიფოს საგადასახადო განაკვეთების კორექტირება, ადმინისტრირებისა და კომპენსირების ღონისძიებების გატარება.

საქართველო მთლიანად იმპორტირებულ ნავთობზეა დამოკიდებული. მართალია, ქვეყანაში მცირე რაოდენობით 40-50 ათასი ბარელ ნავთობს მაინც მოიპოვებენ, მაგრამ ნავთობგადამამუშავებელი ქარხნის არარსებობის გამო ის მთლიანად ნედლეულის სახით ექსპორტზე გადის. რაც შეეხება საქართველოში საცალო ბაზრების ფასებს, ის როგორც წესი, 3-5 თეთრის ფარგლებში მერყეობს ხოლმე და მასზე დამატებით გავლენას ლარის კურსიც ახდენს³².

პირდაპირ უნდა ითქვას, რომ საწვავის ფასი უნდა იყოს სტაბილური განსაზღვრულ დიაპაზონში იმისათვის, რომ დავებმართო ჩვენს ეკონომიკასა და საზოგადოებას. ქართული ნავთობის ბაზარზე ფასწარმოქმნის პოლიტიკას კანონი უნდა

³² <https://m2b.ge/post/225426> სტატია თემაზე: საქართველოს ნავთობის ბაზარი და მოლოდინები ამ სფეროში, 2018 წელი

არეგულირებდეს, რა თქმა უნდა გლობალური მასშტაბით მიმდინარე ცვლილებები ჩვენ ქვეყანაზეც აისახება თუმცა უნდა არსებობდეს შერბილების საშუალება და ამისათვის საჭიროა პრობლემის გადაჭრის გზების დასახვა.

დაბოლოს, შეიძლება ითქვას, რომ ნავთობექსპორტიორი ქვეყნებისთვის ყველაზე ოპტიმისტური გათვლებითაც კი ძვირი ნავთობის ეპოქა დასრულდა. მსოფლიოში ნავთობზე მოთხოვნა არათუ იზრდება, არამედ მცირდება.

2.3 საქართველოში ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგში ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგიის გამოყენების შეფასება

საავტომობილო ტრანსპორტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს როგორც ადამიანთა ერთიპუნქტიდან მეორე პუნქტში გადაადგილებისას, ისე სხვადასხვა ტვირთის გადაზიდვაში და სოფლის მეურნეობაში. აქედან გამომდინარე, ბაზარზე არსებულ ნავთობკომპანიებს დიდი მნიშვნელობა აქვს ქვეყნის ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობისათვის და ზოგადად ეკონომიკის ეფექტიანად ფუნქციონირებისათვის. ხშირად კომპანიათა უმრავლესობა საქმიანობის დასაწყისში თუ უშუალოდ მიმდინარეობის პროცესში დგას არჩევანის წინაშე გამოიყენოს ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგია, ან დაამყაროს ურთიერთობები გარე ორგანიზაციებთან და მიიღოს სასურველი მატერიალური ნედლეული თუ მომსახურება რაც ბიზნესის ფუნქციონირებისთვის სჭირდებათ. ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგიის არჩევისას გასათვალისწინებელი ეკონომიკური თუ მმართველობითი სარგებელი, რასაც ფირმას აღნიშნული სტრატეგია მოუტანს და ასევე მნიშვნელოვანია დანახარჯები. ხშირ შემთხვევაში კომპანიათა უმრავლესობას ურჩევნია საწარმოო, გამანაწილებელი, გასაღებითი და სხვა ეკონომიკური პროცესები ფირმის შიგნით განახორციელონ, რადგან ვარაუდობენ რომ აღნიშნული უფრო იაფი დაუჯდებათ და ასევე შეამცირებენ რისკს. შესაბამისად, საბოლოო გადაწყვეტილება განახორციელონ თუ

არა ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგია დამოკიდებულია დარგში არსებულ მდგომარეობაზე, ფირმის პოლიტიკაზე და სტრატეგიულ სიტუაციაზე.

განვიხილოთ საქართველოს ბაზარზე მოქმედი ნავთობკომპანიების მიერ გამოყენებული ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგიები და დავაზუსტოთ როგორ ხორციელდება აღნიშნული პროცესები პირდაპირი თუ უკუინტეგრაციის მიმართულებით. აქვე განვმარტავთ, რომ პირდაპირი ინტეგრაციის დროს ფასეულობათა ჯაჭვის ზრდა ხდება საბოლოო პროცესების მიმართულებით როგორცაა, პროდუქციის გასაღება, განაწილება. ხოლო უკუინტეგრაციის შემთხვევაში პირველადი პროცესების მიმართულებით, როგორცაა ნედლეულისა და მასალების მოპოვება, მაკომპლექტებლების დამზადება.

ერთ-ერთი საკვლევლი კომპანია შპს „რომპეტროლ საქართველო“ წარმოადგენს ჯგუფ KMG International-ის მთავარ ბრენდს. KMG რომპეტროლი მნიშვნელოვანი მოთამაშეა შავი ზღვისა და ხმელთაშუა ზღვის აუზების ტერიტორიაზე. ბრენდი „რომპეტროლი“-ს მთავარი საქმიანობა ნავთობის მოპოვება და გადამუშავებაა, რომელიც დისტრიბუციას რუმინეთში, მოლდოვაში, ბულგარეთსა და საქართველოში ახორციელებს.

კომპანია ფლობს და ამუშავებს რუმინეთში არსებულ ყველაზე დიდ ნავთობგადამამუშავებელ ქარხანას „პეტრომიდიას“³³, რომელიც უმსხვილესია შავი ზღვის რეგიონში. მისი წლიური წარმადობა ხუთ მილიონ ტონას აღემატება. ეს სტრატეგიული ადგილმდებარეობა შავი ზღვის სანაპიროზე ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების სწრაფად გადაზიდვის საშუალებას იძლევა. ამდენად, პეტრომიდია წარმოადგენს მნიშვნელოვან რეგიონალურ კვანძს, ხოლო „რომპეტროლი“ ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვან ექსპორტიორს ქვეყანაში. ჯგუფის მფლობელობაში ასევე, მეორე ნავთობგადამამუშავებელი ქარხანა „ვეგა“, რომელსაც 110 წლიანი ისტორია აქვს. იგი კლასიკური ნავთობგადამამუშავებელი ქარხნიდან ნახევრად გადამამუშავებული ნავთობ პროდუქტების მწარმოებელ და მომწოდებელ კომპანიად

³³ ჯგუფ KMG international-ის ვებ მისამართი, 2019 წელი- <https://www.kmginternational.com/kmg-international-group/about-kmg-international>

გადაიქცა, რომელიც სრულყოფს „პეტრომიდიას“ მიერ მიწოდებულ ნახევრად გადამუშავებულ ნავთობპროდუქტს.

„რომპეტროლ საქართველო“³⁴ დისტრიბუციას 76 ავტოგასამართ სადგურზე ახორციელებს ქვეყნის მასშტაბით. საცალო გაყიდვების გარდა, კომპანია ახორციელებს საბითუმო ვაჭრობას თბილისში არსებული ნავთობბაზისა და ბათუმის ნავთობტერმინალში არსებული ნავთობბაზის მეშვეობით.

ამრიგად, რომპეტროლი ენერჯოკომპანიაა, რომლის საქმიანობაც ნედლი ნავთობის მოპოვებითა და წარმოებით იწყება და ნავთობპროდუქტების გადამუშავებითა და საუკეთესო ხარისხის პროდუქტებად ტრანსფორმაციით გრძელდება. როგორც ვხედავთ, კომპანია დამოუკიდებლად მოიპოვებს და გადაამუშავებს ნედლეულს, რაც იმას ნიშნავს რომ ახორციელებს ვერტიკალურ ინტეგრაციას „უკან“, რის შედეგადაც აფართოებს თავის საქმიანობას როგორც მომწოდებელი. თუმცა ასევე ახორციელებს გამანაწილებელ და გასაღებით ოპერაციებს, რაც ადასტურებს რომ იყენებს ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგიას „წინ“ და აწვდის მზა პროდუქციას საბოლოო მომხმარებლებს. იყენებს რა სრულ ვერტიკალურ ინტეგრაციის სტრატეგიას კომპანია რომპეტროლი არის ერთადერთი ქართულ ბაზარზე, რომელიც მუდმივად საუკეთესო ხარისხის პროდუქციას აწვდის მომხმარებელს, ვინაიდან ჰყავს ნავთობის ერთიდაიგივე მომწოდებელი.

ბაზრის მსხვილი მოთამაშეა „სოკარი“³⁵, რომელიც განვითარების წარმატებული სტრატეგიის მეშვეობით დღეისათვის წარმოადგენს მსხვილ კომპანიას ნავთობისა და ბუნებრივი აირის დარგში. „სოკარ ენერჯი ჯორჯია“ „სოკარის“ სხვა შვილობილ კომპანიებთან ერთად ახორციელებს ნავთობის, ბენზინის, თხევადი აირის იმპორტს, საბითუმო და საცალო ვაჭრობას, ლოგისტიკას, ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების ტერმინალების, საცავების მშენებლობას და სხვ.

საქართველო ყოველთვის იყო აზერბაიჯანული ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების მომხმარებელი და ტრანზიტის ქვეყანა. ასე იყო ას წელზე მეტი

³⁴ შპს „რომპეტროლ საქართველო“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი - <https://www.rompetrol.ge/>

³⁵ „სოკარ ჯორჯია პეტროლიუმი“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი - <https://www.socar.ge/ge/>

ხნის წინ, როდესაც რკინიგზით ბაქოს დაუკავშირდა ფოთი და ბათუმი, როდესაც გაყვანილ იქნა ბაქო-ბათუმის ნავთობსადენი, ასეა დღეს ბაქო-სუფსის, ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის ნავთობსადენების, სამხრეთ კავკასიის გაზსადენის ფუნქციონირების დროს და ასე იქნება მომავალში უკვე დაგეგმილი პროექტების, მათ შორის, “სოკარ ენერჯი ჯორჯიას” პროექტის განხორციელებით. “სოკარ ენერჯი ჯორჯია” საქართველოში იყენებს “სოკარის” საქმიანობის დივერსიფიკაციისა, ჰოლდინგური ორგანიზაციისა და მართვის კონცეფციას.

ამრიგად კომპანია “სოკარი” მნიშვნელოვან კონკურენტად გვევლინება ბაზარზე. იგი სრული სამრეწველო ციკლის ჰოლდინგია. მასში ვერტიკალური დაქვემდებარებითაა ინტეგრირებული მრავალი სტრუქტურული ერთეული, რომლებიც მოიცავენ ნავთობის ინდუსტრიის ყველა ციკლსა და ასპექტს, დაწყებული საძიებო და ბურღვითი სამუშაოებით და დამთავრებული პროდუქციის მომხმარებლისათვის მიწოდებით. შესაბამისად კომპანია სოკარი ახორციელებს სრულ ვერტიკალურ ინტეგრაციას, რის შედეგადაც ეფექტურად მიმდინარეობს ფირმის საერთო და ადმინისტრაციული მართვა და გარდა ამისა მიღწეულია კონკურენტული უპირატესობა.

ნავთობისა და გაზის საძიებო სამუშაოების განხორციელება და შემდგომში წარმოება „ლუკოილ ჯგუფის“ ბიზნესის ცენტრალური ნაწილია. კომპანია ყიდის ნავთობპროდუქტებს და გაზს როგორც ადგილობრივ ასევე საერთაშორისო ბაზრებზე. მისი საქმიანობა თორმეტ ქვეყანას მოიცავს და ძირითადად კონცენტრირებულია რუსეთში, ცენტრალუ აზიასა და ახლო აღმოსავლეთში. ლუკოილ ჯგუფი აერთიანებს ოთხ ქარხანას, სადაც უშუალოდ მიმდინარეობს ნავთობის მოპოვებისა და გადამუშავების სამუშაოები, ესენია: რუსეთში (პერმის, ვოლგოგრადის, ნიჟნი ნოვგოროდისა და უხტაში) ევროპაში (იტალიაში, რუმინეთსა და ბულგარეთში) ასევე კომპანია ფლობს ჰოლანდიის ქარხნის 45%-იან წილს. იგი ფლობს ნედლი ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების გადატვირთვის ობიექტებს, აგრეთვე მილსადენებს, რომლებიც ხელს უწყობენ სატრანსპორტო ხარჯების შემცირებას. ლუკოილი ასრულებს სავაჭრო

ოპერაციებს მსოფლიოს ყველა რეგიონში მისი შვილობილი კომპანიის LITASCO-ს³⁶ მეშვეობით. ყველა საექსპორტო ოპერაციის გადაცემა ერთი კომპანიისთვის ამარტივებს საექსპორტო გეგმებს, ასევე მუდმივად ამაღლებს სავაჭრო ოპერაციების მომგებიანობას მიწოდების ჯაჭვის მართვის სისტემის ოპტიმიზაციის გზით. კომპანიის პრიორიტეტი ნედლი ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების გაყიდვისას ეფექტური ლოგისტიკაა და საკუთარი სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის მაქსიმალური დამოკიდებულება ტრანსპორტირების ხარჯების შემცირებისა და სატრანსპორტო მარშრუტების ოპტიმიზაციისთვის. ლუკოილ ჯგუფი ფლობს სამ ტერმინალს რუსეთში, ესენია: ნავთობის ტერმინალი ტიმანი პეჩორაში, სვეტის ნავთობტერმინალი კალინგრადის რეგიონში და ვისოტსკში ბალტიის ზღვაში. ასევე ერთი ტერმინალი აქვს ესპანეთში ბარსელონას პორტში. ყოველივე ეს ამარტივებს გადაზიდვებს ქვეყნებს შორის.

ამრიგად „ლუკოილ ჯგუფი“ ახორციელებს ოპერაციებს, რომელიც იწყება ნავთობის მოპოვებითა და გადამუშავებით, გრძელდება პროდუქციის წარმოებით და მთავრდება განაწილებისა და გასაღების ოპერაციებით. საქართველოში მოქმედი შპს „ლუკოილ ჯორჯია“-ს ავტოგასამართ სადგურებს საწვავი ბულგარეთის თანამედროვე ნავთობგადამამუშავებელი საწარმოებიდან მოეწოდება, თუმცა ეს არ გამოირიცხავს კომპანიის კავშირს სხვა მომწოდებლებთან. შპს „ლუკოილ ჯორჯია“-ს მიერ განხორციელებულ სტრატეგიაზე შეიძლება ითქვას რომ არის ვერტიკალური ინტეგრაცია „წინ“ ანუ საბოლოო მომხმარებლისათვის პროდუქტის მიწოდება, ვინაიდან მას არ ჰყავს საწვავის მხოლოდ ერთი მიმწოდებელი და შესაბამისად დღეს თუ ერთ მიმწოდებელს მიმართავს, ხვალ შესაძლოა სხვას დაუკავშირდეს იმის მიხედვით თუ როგორ ფასებს შესთავაზებენ აღნიშნული მომწოდებლები. თუმცა მის უპირატესობას წარმოადგენ კარგად ორგანიზებული გამანაწილებელი და გასაღების სისტემა. უნდა ითქვას, რომ საწვავის მიმწოდებლის ხშირი ცვლა ლუკოილ ჯორჯიას მიერ შემოთავაზებულ საწვავის ხარისხზე აისახება და ბოლო მონაცემებით ნაკლებად კონკურენტულ კომპანიად ჩამოყალიბდა საქართველოს ბაზარზე, მიუხედავად იმისა რომ მსოფლიო მასშტაბით შესაძლოა სხვა შედეგებზე გადიოდეს.

³⁶ლუკოილ ჯგუფის ვებ მისამართი, 2019 წელი <http://www.lukoil.com/Business/Downstream/OilandGasSales>

კომპანია „გალფი“ 1901³⁷ წელს დაარსდა მელონების ოჯახის მიერ ტექსასის შტატში ნავთობის საბადოს აღმოჩენის დროს. "გალფმა" გამორჩეული ნარინჯისფერი ლოგოთი განავითარა სავაჭრო ნიშნის მქონე პროდუქციის გაყიდვის იდეა, რაც კონტეინერებიდან და ტუმბოებიდან საწვავის რეალიზაციას გულისხმობდა. დღეს "გალფის" ბრენდი ოფიციალური დისტრიბუტორების ქსელის მეშვეობით უკვე 100-ზე მეტ ქვეყანაშია ცნობილი, რომელიც მდებარეობს აზიაში, ევროპაში, ჩრდილოეთსა და სამხრეთ ამერიკაში. 1984 წელს კომპანია „შევრონის" საკუთრებაში გადავიდა, რამაც ბრენდის ზრდასა და განვითარებაზე მნიშვნელოვნად იმოქმედა. საქართველოში იგი წარმოდგენილია შპს „სან პეტროლიუმ ჯორჯია“-ს სახელით და წარმოადგენს მძლავრ ნავთობკომპანიას, რომელიც ღირსეულ კონკურენტად ითვლება ბაზარზე. კომპანია იყენებს ნაწილობრივი ინტეგრაციის სტრატეგიას, ვინაიდან თავად არ ახორციელებს ნავთობის მოპოვება გადამუშავებას. იგი ნავთობს სხვადასხვა მომწოდებლისაგან ყიდულობს, თუმცა თავად ახდენს მის ტრანსპორტირებასა და შემდგომ გასაღებას. გამომდინარე აქედან იყენებს ვერტიკალურ ინტეგრაციის „წინ“ და უკავშირდება საბოლოო მომხმარებელს. კომპანია ცნობილია, როგორც მაღალი სარეკლამო კულტურის მქონე და სტიმულირების საშუალებების შემუშავებაში ლიდერი, რის საფუძველზეც ძლიერ კონკურენტად ითვლება საქართველოს ნავთობკომპანიებს შორის.

კომპანია „ვისოლ პეტროლიუმ ჯორჯია“³⁸ 2000 წელს დაფუძნდა და საწვავის საცალო და საბითუმო ბაზარზე მოქმედებს. იგი საწვავის ბაზარზე მოქმედი შპს „კანარგო დეველოპმენტის“ სამართალმემკვიდრეს წარმოადგენს. მის მფლობელობაშია სამი სახმელეთო ნავთობტერმინალი, რომელთაგან სამტრედიაში არსებული ტერმინალი ყველაზე დიდი სახმელეთო ნავთობბაზაა საქართველოში, საიდანაც მიმდინარეობს შემდეგომ საწვავის განაწილება სადგურებზე. როგორც ვხედავთ „ვისოლი“ არის კომპანია, რომელსაც არ აქვს საკუთარი წარმოება უცხოეთში და მიუხედავად იმისა რომ მას დღეის მდგომარეობით ყველაზე დიდი სადგურების ქსელი აქვს საქართველოში, საკმაოდ რთულ მდგომარეობაშია გამომდინარე იქიდან, რომ თავისი საკუთარი პროდუქტი არ გააჩნია. კომპანია სხვადასხვა მომწოდებლისაგან

³⁷ შპს „სან პეტროლიუმ ჯორჯია“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი - <https://gulf.ge/ge/gulf-georgia/about-company>

³⁸ სს „ვისოლ პეტროლიუმ ჯორჯია“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი - <http://www.wissol.ge/#>

ყიდულობს საწვავს, შესაბამისად იყენებს მხოლოდ პირაპირი ინტეგრაციის სტრატეგიას და ახდენს მოწოდებული საწვავის ტრანსპორტირებასა და მიწოდებას საბოლოო მომხმარებელამდე. სწორედ იმიტომ, რომ კომპანია ძალისხმევას არ იშურებს მარკეტინგული ღონისძიებების განხორციელების კუთხით ჯერჯერობით ლიდერობას ინარჩუნებს ბაზარზე.

ვინაიდან ჩვენი საკვლევი ობიექტები: სს „ვისოლ პეტროლიუმ ჯორჯია“ და შპს „რომპეტროლ საქართველო“-ა, მათი შედარებითი ანალიზის საფუძველზე უნდა ითქვას, რომ ორივე საკმაოდ ძლიერი კომპანიაა, დიდი ხანია ფუნქციონირებენ ბაზარზე და მათ თავიანთი სამომხმარებლო სეგმენტი ჰყავთ. თუმცა როგორც ვნახეთ მათ ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგიებს შორის განსხვავებაა, რადგან რომპეტროლი სრულ, ხოლო ვისოლი ნაწილობრივი ინტეგრაციის სტრატეგიას იყენებს. კომპანია რომპეტროლი აღნიშნულ სტრატეგიას თავისი უპირატესობის წყაროდ წარმოაჩენს და ხმამაღლა აცხადებს, რომ ბაზარზე უმაღლესი ხარისხის საწვავის ერთადერთი მომწოდებელია. თუმცა ვისოლი მიუხედავად იმისა, რომ თავად არ მოიპოვებს და ამუშავებს ნავთობს, სტიმულირებისა და პროდუქტის წინ წაწევის სხვადასხვა ღონისძიებების გამოყენებით არ ჩამოუვარდება კონკურენტს.

თავი III. საქართველოს ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის კომპანიების მიერ გამოყენებული კონკურენტული სტრატეგიების ანალიზი

3.1. საქართველოს ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის კომპანიების მიერ გამოყენებული კონკურენტული სტრატეგიების შედარებითი ანალიზი

საქართველოს ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგში არსებული კონკურენცია კომპანიებს აიძულებს მუდმივად ეძებონ მომხმარებლთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალებები, რომლებიც მათ მისცემთ კონკურენტულ უპირატესობას. კონკურენტული სტრატეგიის ჩამოყალიბების პროცესში კომპანიებს უწევთ შეაფასონ შეთავაზებული პროდუქტის ძლიერი და სუსტი მხარეები, ასევე მათ სჭირდებათ იპოვონ რაიმე განმასხვავებელი ნიშანი, რაც მათ კონკურენტებისგან გამოარჩევთ და მოაპოვებინებთ ადგილს ბაზარზე. იმის ცოდნა, თუ რაში სჯობიხართ თქვენს კონკურენტებს და შემდეგ კომპანიის კონკურენტული სტრატეგიის მის გარშემო აგება, შეიძლება ითქვას რომ, ნებისმიერი წარმატებული სტრატეგიული გეგმის მნიშვნელოვანი ელემენტია.

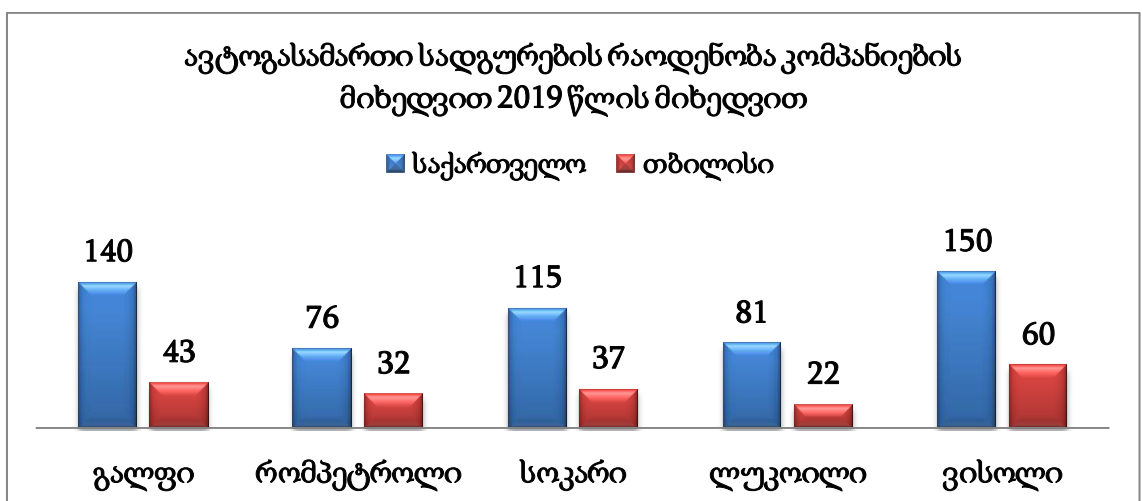
უპირველეს ყოვლისა, საქართველოს ავტოგასამართი სადგურების დარგში კომპანიების მიერ გამოყენებული კონკურენტული სტრატეგიების ანალიზისთვის აუცილებელია საკვლევი ფორმების ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება. ჩემი კვლევის ობიექტებია ბაზარზე არსებული ორი უმსხვილესი ნავთობკომპანია, კერძოდ, ს.ს. ვისოლ პეტროლიუმ ჯორჯია და შ.პ.ს. რომპეტროლ საქართველო. განვიხილოთ ამ კომპანიების მისია და სტრატეგიული ხედვა, რაც სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ნაწილია. რომპეტროლი თავის მისიად თვლის მომხმარებლისთვის უმაღლესი ხარისხი პროდუქციის და მომსახურების მიწოდებას. კომპანიის გრძელვადიანი სტრატეგიის მიზანია ბაზარზე წამყვანი პოზიციის დაკავება. კომპანია მუდმივად ცდილობს ბიზნესპროცესების გაუმჯობესებას, რათა მიაღწიოს ფინანსურ და ოპერაციულ ეფექტიანობას და მომხმარებელი უზრუნველყოს ფართო ასორტიმენტის პროდუქციით და ხარისხიანი მომსახურებით. კომპანია ვისოლის მისიაა მუდმივი ინოვაციების გზით,

მოუტანოს მუდმივი მატერიალური და მორალური სარგებელი კომპანიასთან დაკავშირებულ ყველა ჯგუფს. მათი ხედვა ითვალისწინებს, რომ მუდმივად მზად იყვნენ ცვლილებებისთვის, მაღალი ხარისხის შენარჩუნების გზით მოიპოვონ მომხმარებელთა ლოიალურობა და იყოს კორპორატიული კლიენტებისთვის სანდო და მზრუნველი პარტნიორი. ორივე კომპანიის მისია ხედვა და მიზნები თითქმის იდენტურია და გათვლილია მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე.

მიუხედავად იმისა, რომ საავტომობილო საწვავით საცალო ვაჭრობაში რაოდენობრივად საშუალო და მცირე კომპანიები დომინირებენ, ბოლო წლებში ხუთ უმსხვილეს კომპანიაზე ბაზრის ბრუნვის საშუალოდ 73% მოდის. ეს კომპანიები არიან:

- სს „ვისოლ პეტროლიუმ ჯორჯია“ (ვისოლი)
- შპს „სან პეტროლიუმ ჯორჯია“ (გალფი)
- შპს „რომპეტროლ საქართველო“ (რომპეტროლი)
- შპს „სოკარ ჯორჯია პეტროლიუმი“ (სოკარი)
- შპს „ლუკოილ ჯორჯია“ (ლუკოილი)

ეს ხუთი კომპანია საქართველოს მასშტაბით 542 ავტოგასამართ სადგურს ფლობს, საიდანაც 194 (36%) თბილისში მდებარეობს. ყველაზე ფართო ქსელი ვისოლს და გალფს აქვთ.



ცხრილი 3.1 ავტოგასამართი სადგურების რაოდენობა. მონაცემთა წყარო: კომპანიების ოფიციალური ვებგვერდები.

ამრიგად, კომპანია ვისოლი ავტოგასამართი სადგურების რაოდენობის მიხედვით ფლობს უპირატესობას ბაზარზე. მისი ასეთი განლაგება მომხმარებელს მარტივად წვდომის საშუალებას აძლევს კომპანიის პროდუქციაზე. ამ უპირატესობამ შესაძლოა გავლენა იქონიოს მომხმარებლის მხრიდან საწვავზე არჩევანის გაკეთებისას, რადგან ხელსაყრელი მდებარეობა მომხმარებლის კმაყოფილების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. აღნიშნულს იგი იყენებს კონკურენტულ უპირატესობად. კომპანია რომპეტროლი ამ კუთხით, როგორც ვხედავთ, ბოლო ადგილზე ხუთ ლიდერ კომპანიას შორის. ეს შეიძლება ჩავთვალოდ კომპანიის მნიშვნელოვან სისუსტედ, ამ მხრივ მას კონკურენტული უპირატესობა არ გააჩნია.

ყველა კომპანიას აუცილებლად გათავისებული უნდა ჰქონდეს რა არის და რას ხედავს მის კონკურენტულ უპირატესობად. კომპანია რომპეტროლის კომერციულ მენეჯერთან გასაუბრების შედეგად გამოიკვეთა, რომ ისინი თავის კონკურენტულ უპირატესობად საწვავის ხარისხს მიიჩნევენ და სწორედ ამის საშუალებით დიფერენცირდებიან კონკურენტებისგან. აღსანიშნავია რომ კომპანიის დაფუძნების დღიდან დღემდე საწვავის ხარისხი არ შეცვლილა და უმაღლეს სტანდარტებს აკმაყოფილებს. ეს განპირობებულია იმით, რომ რომპეტროლი თვითონ მოიპოვებს და გადაამუშავებს ნავთობს. ფირმა იყენებს როგორც B2B ასევე B2C ბიზნეს მოდელებს, რაც მას საშუალებას აძლევს მოიცვას მომხმარებელთა უფრო ფართო სეგმენტი. კორპორატიული სეგმენტის მომსახურება კომპანიას საშუალებას აძლევს მიიღოს მეტი შემოსავალი და დაზოგოს საოპერაციო ხარჯები. რომპეტროლ საქართველოს ჰყავს როგორც მსხვილი კორპორატიული კლიენტები, ასევე ინდივიდუალური მომხმარებლები, რომელთაც კომპანია კარგ ფასდაკლებებს სთავაზობს. კორპორატიული კონტრაქტის საფუძველზე მინიმალური ფასდაკლება 19 თეთრიდან იწყება და ზედა ზღვარი 27 თეთრია, ფასდაკლება დამოკიდებულია მოხმარებული საწვავის რაოდენობაზე. ხოლო ინდივიდუალური მომხმარებლებისთვის შექმნილია ლოიალური ბრათები, ფასდაკლება მათთვის 8-დან 15 თეთრამდე მერყეობს და აქაც ფასდაკლება დამოკიდებულია მოხმარებული საწვავის ოდენობაზე. გარდა ამისა კომპანიას მოგებული აქვს სახელმწიფო ტენდერი, რის საფუძველზეც ემსახურება სახელმწიფო ორგანიზაციებს მთელი ქვეყნის მასშტაბით. ტენდერში გამარჯვება

განაპირობა კომპანიის მიერ შეთავაზებულმა მაღალი ხარისხის საწვავმა და ასევე ფასმა, რომელიც შეთანხმებული იყო სატენდერო კომისიასთან. რომპეტროლის ერთ-ერთ უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ იგი Efix-ის საწვავის ერთადერთი მომწოდებელია საქართველოში. ეს მას გამოარჩევს სხვა კომპანიებისგან და განსხვავებულს ხდის. ულტრათანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით, დანამატებისა და აქტიური ნივთიერებების ოპტიმალურ კომბინაციაზე დაყრდნობით, Efix იცავს ძრავს, წმენდს სარქველებს და ინჟექტორებს, ამცირებს საწვავის მოხმარებას და აუმჯობესებს როგორც ახალი ასევე ძველი ავტომობილების ძრავების მუშაობას. სწორედ Efix-ის საწვავთან დაკავშირებით ცნობიერების ამაღლებაზე იყო გათვლილი ის ორ წლიანი სარეკლამო კამპანია, რომელიც რომპეტროლის მარკეტინგის გუნდმა შეიმუშავა და დაიწყო 2017 წლიდან. აღნიშნული კამპანია გრძელვადიან შედეგზე იყო ორიენტირებული და გაამრათლა, ვინაიდან დღეს მომხმარებელთა უმრავლესობამ შეიძლება არ იცოდეს რა არის ნაწილი საწვავი თუმცა მათმა უმრავლესობამ იცის თუ რა დადებითი ეფექტი აქვს Efix დანამატს და რა სარგებლობა მოაქვს ავტომობილის გამართულად მუშაობისთვის. კომპანია ვისოლი თავის სტრატეგიულ უპირატესობად მოიაზრებს ავტოგასამართი სადგურების რაოდენობას და ხელსაყრელ მდებარეობას. როგორც მთლიანად საქართველოს მასშტაბით, ასევე თბილისში კონკურენტებთან შედარებით ყველაზე მეტ სადგურს ფლობს, რაც კომპანიის მხრიდან მნიშვნელოვანი სტრატეგიული გათვლაა. ფირმა იყენებს B2B და B2C ბიზნეს მოდელებს. მასაც ჰყავს მომხმარებელთა კორპორატიული სეგმენტი, რომელთაც პლასტიკური ბარათებით მომსახურებას და ფასდაკლებას სთავაზობს. თუმცა რომპეტროლისგან გასხვავებით, ინდივიდუალურ მომხმარებელს ვისოლი ფასდაკლების სისტემის ნაცვლად სთავაზობს „უნი ქარდის“ ბარათზე ქულების დარიცხვას. რაც ნაკლებ უპირატესობას ანიჭებს მას ამ კუთხით, რადგან მომხმარებელთა უმრავლესობა სულაც არ ფლობს აღნიშნულ დაგროვების ბარათს, ან უმეტესობას ურჩევნია ადგილზე მიიღოს ფასდაკლება საწვავზე, ვიდრე დააგროვოს ქულები უნი ქარდზე. ფირმის ერთ-ერთ უპირატესობას წარმოადგენს ეკო საწვავი, რომელსაც შემდეგი უპირატესობები გააჩნია: იგი უზრუნველყოფს ავტომობილის მაქსიმალური სიმძლავრისა და სიჩქარის განვითარების შესაძლებლობას, იცავს ძრავს და ასუფთავებს სარქველებს დაგროვილი ნადებისაგან, ეკო სუპერი

წმინდავს საწვავის წვისა და მიწოდების სისტემებს და იცავს მათ კოროზიისგან. გარდა ამისა კომპანია "ვისოლი" მომხმარებელს სთავაზობს რეცხვით მომსახურებას გერმანული სარეცხი საშუალებებითა და განახლებული ინფრასტრუქტურითა და გადახდის ფორმებით. ხოლო კორპორატიულ მომხმარებლებზე მოქმედებს ექსკლუზიური ფასდაკლების სისტემა.

კომპანიების სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ნაწილია მისი პროდუქტი. კომპანია რომპეტროლი მომხმარებელს სთავაზობს პროდუქტის შემდეგ ასორტიმენტს. ბენზინი: სუპერი, ეფიქს პრემიუმი და რეგულარი. დიზელი: ეფიქს დიზელი და ევრო დიზელი. „რომპეტროლი“ წარმოადგენს ჯგუფ „კეი-ემ-ჯი ინტერნეიშენალის“ (KMG International) მთავარ ბრენდს, რომელიც ყაზახეთის საერთაშორისო ნავთობკომპანია კაზმუნაიგაზის მფლობელობაშია. მნიშვნელოვანი სტრატეგიული გადაწყვეტილება იყო კომპანიის მხრიდან რებრენდინგის განხორციელება. ბაზარზე არსებულმა ინტენსიურმა კონკურენციამ ფირმა აიძულა მოძველებული სადგურები გაეუმჯობესებინა და თანამედროვე სტანდარტებისთვის მოერგო. ხუთი წლის წინ კომპანიის მიერ ჩატარებულმა კვლევის შედეგებმა აჩვენა რომ ამ მიმართულებით საჭირო იყო ცვლილებების განხორციელება. ვინაიდან რებრენდინგი მნიშვნელოვან ინვესტიციებთან არის დაკავშირებული, შესაბამისად ფირმამ დიდი ხარჯი გაიღო იმისთვის რომ კონკურენტული უპირატესობა მოეპოვებინა. თუმცა ინვესტიციამ შედეგი გამოიღო და კომპანიის მომხმარებელთა რაოდენობა გაიზარდა.

ამ კუთხით თუ შევაფასებთ ვისოლს, ვნახავთ რომ მრავალფეროვან არჩევანს გვთავაზობს. მისი პროდუქტებია, ბენზინი: ეკო სუპერი, ეკო პრემიუმი, ევრო რეგულარი. დიზელი: ეკო დიზელი, ევრო დიზელი და დიზელ ენერჯი. ასევე „ვისოლ პეტროლიუმ ჯორჯია“ ერთადერთი ნავთობკომპანიაა საქართველოში, რომელმაც ინტეგრირებული ავტოგასამართი სადგურები დანერგა ქვეყანაში, სადაც შესაძლებელია ავტომობილების გამართვა როგორც ბენზინით და დიზელით, ისე შეკუმშული ბუნებრივი აირით. რაც რათქმაუნდა მას კონკურენტებთან შედარებით უპირატესობას ანიჭებს. აღსანიშნავია რომ ვისოლ ჯგუფი ერთ-ერთი უდიდესი ბიზნეს ჯგუფია საქართველოში, რომელმაც თითქმის ყველა სფერო მოიცვა. ამჟამად იგი სამშენებლო, სარეკლამო, სასტუმროების, სუპერმარკეტების, რესტორნებისა და საავტომობილო

ტექნომსახურების ბიზნესსაც ავითარებს. ვისოლ ჯგუფის ქვეშ ერთიანდებიან ისეთი ბენდები როგორცაა: ვისოლ პეტროლიუმი ერთ-ერთი წამყვანი ბენზინგასამართი სადგურების ქსელი საქართველოში, სუპერმარკეტების ქსელი სმარტი, ამერიკული რესტორნების ქსელი ვენდი'ს, ვიანორი ავტოტექნომსახურების მსოფლიო ბრენდის ფრანჩიზა საქართველოში, რომლის ქსელის განვითარების ექსკლუზიური უფლება ვისოლ ჯგუფმა 2012 წელს მოიპოვა და აღმა, რომელიც 2013 წელს შეუერთდა ვისოლ ჯგუფს და საფუძველი ჩაუყარა ქართული სარეკლამო ბაზრის ჩამოყალიბებასა და განვითარებას. როგორც ვხედავთ ვისოლ ჯგუფში ერთიანდება რამდენიმე მნიშვნელოვანი ბრენდი, რაც ნიშნავს რომ ჯგუფის მიერ წარმატებით ხორციელდება დივერსიფიკაციის სტრატეგია.

კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ფასს. როგორც აღვნიშნეთ, საქართველოში საავტომობილო საწვავად მხოლოდ იმპორტირებული ნავთობპროდუქტები გამოიყენება. აქედან გამომდინარე ადგილობრივი ფასი დამოკიდებულია ნავთობის მსოფლიო ფასთან. ამ კუთხით ასევე არანაკლებ მნიშვნელოვანია ლარის გაცვლითი კურსი, რადგან იმპორტი უცხოურ ვალუტაში ხორციელდება. ამას ემატება საწვავზე აქციზის გადასახადის ცვლილება და სხვა ფაქტორები, რაც ქვეყანაში ბიზნესის განხორციელების ხარჯებს ცვლის. 2014-2018 წლებში საავტომობილო საწვავის ადგილობრივ ფასზე მოქმედი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორები მსოფლიო ფასი, ლარი გაცვლითი კურსი და მზარდი აქციზის გადასახადი იყო. ბოლო პერიოდში ყველაზე დაბალი ნავთობის მსოფლიო ფასი 2016 წლის დასაწყისში იყო. ამ დროისთვის საქართველოში იმპორტირებული 1 ტონა საწვავი 2014 წელთან შედარებით 40%-ით გაიაფდა. თუმცა, ამავე პერიოდში ლარი დოლარის მიმართ 24%-ით გაუფასურდა და ნავთობის ფასის კლების ეფექტი თითქმის გადაფარა. მიუხედავად ამისა, 2016 წლის მარტში 1 ლიტრი „ევრო რეგულარის“ მარკის ბენზინი საშუალოდ 1.42 ლარი ღირდა, მაშინ, როდესაც 2014 წლის მარტში საშუალო ფასი 2 ლარამდე იყო. საბოლოოდ ასეთი სურათი ჩამოყალიბდა: 2014 წლის დასაწყისში „ბრენტის“ კატეგორიის 1 ბარელი საწვავის მსოფლიო ფასი 109 დოლარი იყო. 2018 წლის დეკემბერში 1 ბარელი ნავთობი 57 დოლარი ღირდა, ანუ 48%-ით გაიაფდა. ამავე პერიოდში ლარი დოლარის მიმართ 53%-ით გაუფასურდა და სრულად გადაფარა

ნავთობის მსოფლიო ფასის შემცირების ეფექტი. 2014 წლის თებერვალში 1 ლიტრი „ევრო რეგულარის“ მარკის ბენზინი საქართველოში 2 ლარი ღირდა, 2018 წლის ბოლოს კი 2.35. ყოველ ლიტრ ბენზინზე აქციზის გადასახადის მატებასაც თუ გავითვალისწინებთ, შედეგი სრულიად ლოგიკურია³⁹.

2018 წელს საქართველოს ეროვნულმა ბანკმაც შეისწავლა, თუ რა კავშირშია საქართველოში არსებული ბენზინის ფასები ნავთობის მსოფლიო ფასთან. კვლევის თანახმად, საერთაშორისო ბაზრებზე არსებული ნავთობის ფასის ცვლილება სრულად გადაეცემა ადგილობრივი ბენზინის ფასებს (გადასახადების გარეშე), მაგრამ შედარებით გრძელვადიან (3 თვიან) პერიოდში. მოკლევადიან, ერთთვიან პერიოდში, ლიტრი ნავთობის მსოფლიო ფასის 1 დოლარით ცვლილება ადგილობრივი ბენზინის ფასებს 0.35 აშშ დოლარით ცვლის. თუ მომდევნო 3-4 თვის განმავლობაში ადგილობრივი ბენზინის ფასზე მოქმედი სხვა ფაქტორები (მაგალითად, ლარის კურსი, გადასახადები, ტრანსპორტირების ხარჯი და ა.შ.) არ შეიცვლება, ნავთობის მსოფლიო ფასის ცვლილება სრულად აისახება ადგილობრივ ფასებზე.

როგორც მოცემული კვლევებიდან გამოჩნდა საწვავის ადგილობრივ ფასზე გავლენას ახდენს ნავთობის მსოფლიო ფასი, ასევე ვალუტის გაცვლითი კურსი, გადასახადები, ტრანსპორტირების ხარჯი და ა.შ. თუმცა ფასწარმოქმნისას კონკურენტი კომპანიები ყოველთვის ითვალისწინებენ ერთმანეთის ფასებს. კონკურენტული ფასები თუ დაბალია ეს ბოჭავს სხვა კომპანიებს დააწესონ უფრო მაღალი ფასები. ხშირ შემთხვევაში ფირმები აწესებენ კონკურენტის მსგავს ფასს და მუშაობენ წაგებაზე, რადგან არ დაკარგონ მომხმარებლები, ვინაიდან საქართველოს საწვავის ბაზარზე მომხმარებლები ფასის მიმართ საკმაოდ მგრძობიარენი არიან.

კომპანიათა უმრავლესობა იყენებს აუთსორსულ მომსახურებას. ზოგადად ფირმებმა აუთსორსზე ისეთი ოპერაციები უნდა გაიტანონ, რაც არ წარმოადგენს მათთვის საკვანძო უპირატესობას. აუთსორსინგი კომპანიებს ეხმარება კონცენტრირდნენ ძირითად საქმიანობაზე და დამხმარე აქტივობები გადააბარონ ისეთ

³⁹ საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველოს კვლევა „ საქართველოს საავტომობილო საწვავის ბაზარი 2014-2018 წლებში“: <https://www.transparency.ge/ge/post/sakartvelos-saavtomobilo-sacvavis-bazari-2014-2018>

ორგანიზაციებს, რომლებიც უფრო ეფექტურად გაართმევენ თავს. მაგალითად რომპეტროლში საკვანძო ოპერაციები კომპანიის თანამშრომლების მიერ სრულდება, ხოლო დამატებითი საჭიროებების განხორციელება გადაცემულია აუტსორსზე. მაგალითად მარკეტინგული ოპერაციების ნაწილი, როგორცაა: ოფიციალური ვებგვერდის და სოციალური ქსელების მართვა, სარეკლამო აბრების დიზაინის შემუშავება და დამზადება, ასევე მსგავსი დამხმარე აქტივობების განხორციელება. ვისოლ ჯგუფის შემთხვევაში ყველა საკვანძო ოპერაცია ხორციელდება კომპანიის თანამშრომლების მიერ, ასევე მარკეტინგული ოპერაციების დიდი ნაწილი, გარდა სარეკლამო აბრების, სტიკერების გრაფიკულად დამუშავებული და დამზადება, ასევე მსგავსი დამხმარე აქტივობების განხორციელება.

კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისთვის სტრატეგიის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია რეკლამა. ნავთობკომპანიებიც აქტიურად იყენებენ ამ სტრატეგიას, მაგრამ აღსანიშნავია რომ მათი სარეკლამო კამპანიები ძალიან ჰგავს ერთმანეთს. თუმცა გაყიდვების სტიმულირების კუთხით რომპეტროლი ჩამორჩება ვისოლს, რადგან მომხმარებელს არ სთავაზობს დამატებით მომსახურებებს. მართალია კომპანიას თბილისის მასშტაბით სადგურებზე აქვს მხოლოდ სამი მაღაზია, რომლებიც მწირ ასორტიმენტს გვთავაზობს და მომხმარებლისთვის ნაკლებად მიმზიდველია, შესაბამისად ეს არ წარმოადგენს მის კონკურენტულ უპირატესობას. ვისოლი ამ კუთხით უპირატესობას ფლობს, ვინაიდან მათი ავტოგასამართი სადგურების უმეტეს ნაწილზე ვხვდებით სმარტის მაღაზიათა ქსელს. ასევე თბილისის მასშტაბით რამდენიმე სადგურის გვერდით განთავსებულია ვენდისის რესტორნები და ვიანორის ავტოტექნომსახურების ობიექტები, რომელიც დამატებითი მომსახურების შეთავაზების კუთხით კომპანიას უპირატესობას ანიჭებს. შესაბამისად, თუ ამ მიმართულებით შევაფასებთ საკვლევ კომპანიებს დავინახავთ რომ ვისოლი უკეთეს კონკურენტულ პოზიციაზე იმყოფება.

საკვლევი კომპანიების კონკურენტული სტრატეგიების შედარებითმა ანალიზმა გამოკვეთა თითოეული მათგანის ძლიერი და სუსტი მხარეები. შპს „ რომპეტროლ საქართველო“-სთვის უპირატესობას წარმოადგენს საწვავის მაღალი ხარისხი, მის საწვავში არსებული Efix დანამატი, რომელიც დიფერენცირების საშუალებას აძლევს

კონკურენტებისგან, ასევე სადგურების განახლებული დიზაინი, რაც რებრენდინგის შედეგია. მისი სუსტი მხარეებია: ქსელის სიმცირე და შედეგად მომხმარებლისთვის არახელსაყრელი მდებარეობა, კონკურენტებთან შედარებით მაღალი ფასი და სადგურებზე დამატებითი მომსახურების თითქმის არ არსებობა. რაც შეეხება მეორე საკვლევ კომპანიას ვისოლს, მისი ძლიერი მხარეებია: მისაღები ფასი, მოსახერხებელი ადგილმდებარეობა, ფართო ქსელი და დამატებითი მომსახურებების მრავალფეროვნება. ასევე ეკო სუპერის ტიპის საწვავი, რომელიც იცავს ძრავს და უზრუნველყოფს ავტომობილის მაქსიმალური სიმძლავრის განვითარებას. ხოლო მისი ნაკლოვანებებია: საწვავის შედარებით დაბალი ხარისხი, მოძველებული ბრენდის დიზაინი, მომხმარებლის უნდობლობა, სარეკლამო ღონისძიებების სიმცირე, ინდივიდუალური მომხმარებლისთვის ლოიალობის პროგრამის არ არსებობა და ა.შ.

3.2 საქართველოს ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის კომპანიებში სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის შეფასება

გადაწყვეტილების მიღება მმართველობითი პროცესის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია, რაც ალტერნატივის არჩევას გულისხმობს. გადაწყვეტილების მიღების გარეშე შეუძლებელია ნებისმიერი საქმიანობის განხორციელება. ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიმღები პირი მიმართულებას ირჩევს მთელი ორგანიზაციისთვის, ამიტომაც იგი სიფრთხილით უნდა მოეკიდოს ამ პროცესს. შეიძლება ითქვას, რომ გადაწყვეტილება თავისი არსით მუშაობის პროცესში დასმულ კითხვებზე პასუხის გაცემაა. სტრატეგიული გადაწყვეტილებები ორგანიზაციის საქმიანობის უკლებლივ ყველა სფეროს ეხება და ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში იგი განსხვავებულია. თუმცაღა შესაძლებელია გადაწყვეტილების პროცესის ძირითადი ეტაპების გამოყოფა:

- ორგანიზაციის მდგომარეობის სტრატეგიული ანალიზი
- კომპანიის შიდა და გარე ფაქტორების შედარებითი ანალიზი

- კომპანიის SWOT ანალიზი
- სუსტი და ძლიერი მხარეების გათვალისწინებით სტრატეგიული მიზნების შემუშავება და მათზე გადაწყვეტილების მიღება;

მოცემული მოდელი სტანდარტულია და თითოეულ კომპანიაში მას თავისი უნიკალური მახასიათებლები აქვს. მაგალითად კომპანია რომპეტროლში სტრატეგიული გადაწყვეტილებების პროცესი მეტად ცენტრალიზებულია. ეს პროცესი ფირმაში პრობლემის იდენტიფიცირებით იწყება. კომპანიაში განსაზღვრავენ თუ რითი ჩამორჩებიან კონკურენტებს და შემდეგ იწყებენ ფიქრს როგორ შეიძლება ამ ნაკლოვანებების აღმოფხვრა ან განეიტრალება. იმის მიხედვით თუ რა მიმართულებით არსებობს პრობლემა, შესაბამის დეპარტამენტს ენიჭება პასუხისმგებლობა მოახდინოს არსებული მდგომარეობის ანალიზი და შეიმუშაოს გადაწყვეტილების ალტერნატივები. დეპარტამენტის უფროსი პასუხისმგებლობის დელეგირების შემდეგ იწყებს დაქვემდებარებულებთან ერთად კომპანიის სუსტი და ძლიერი მხარეების, ასევე შესაძლებლობების და საფრთხეების შეფასებას და ანალიზს. მას შემდეგ რაც მოხდება ძირითადი ნაკლოვანებების იდენტიფიცირება, განყოფილებაში ეწყობა ვორქშოპები, სადაც თანამშრომლები განიხილავენ მოცემული პრობლემების გადაწყვეტის ალტერნატივებს. შემდეგ შერჩეული ალტერნატივები გადაეცემა მიმართულების ხელმძღვანელს, რომელიც უშუალოდ შეარჩევს მათგან საუკეთესოს და გადასცემს კომპანიის სათაო ოფისს საბოლოო გადაწყვეტილების გამოსატანად. თუ მათი მხრიდან მოხდება აღნიშნული პროექტის დამტკიცება, შემდეგ უკვე გადაეცემა ფინანსურ განყოფილებას, რათა მოიპოვოს დაფინანსება. ფინანსური განყოფილება ამტკიცებს ბიუჯეტს ან უარს ეუბნება დეპარტამენტს, თუ მათ გადააჭარბეს წლიურ ბიუჯეტს. თუ ბიუჯეტი დამტკიცდა განყოფილება უკვე იწყებს შემუშავებული გადაწყვეტილების პრაქტიკულ ღონისძიებებად გარდაქმნას. ხოლო რაც შეეხება მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებს რომპეტროლში, აღნიშნული პროცესი შემდეგნაირად მიმდინარეობს. უმეტეს შემთხვევაში მიღებული გადაწყვეტილების საფუძველია კვლევა, რომელსაც მარკეტინგის განყოფილება სპეციალური ორგანიზაციების დახმარებით ატარებს. ისინი იკვლევენ მომხმარებელთა კმაყოფილებას, ასევე იმ ფაქტორებს, რომლებშიც კომპანია მოიკოჭლებს. კვლევა გამოკვეთს იმ ჩავარდნებს,

რომელიც კომპანიას აქვს სამომხმარებლო ბაზარზე და მარკეტინგის განყოფილებას აძლევს საფუძველს სტრატეგიის შესამუშავებლად. მაგალითად კომპანია რომპეტროლმა 2014 წელს ჩატარებული კვლევის საფუძველზე გადაწყვიტა, რომ ყურადღება უნდა მიექცია ინდივიდუალური მომხმარებლებისთვის და შეიმუშავა ლოიალობის ბარათის პროგრამა. აღნიშნული პროგრამა ჰქონდა გაღვს და კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ეს მას დიდი კონკურენტულ უპირატესობას ანიჭებდა. იმისთვის, რომ საცალო ვაჭრობა გაეფართოებინა მან შეიმუშავა მოცემული ლოიალობის პროგრამა, რამაც გაამართლა. დღესდღეობით კომპანიას ჰყავს ლოიალური 168 500 მომხმარებელი. ასევე აღსანიშნავია, რომ 2019 წლის მაისში კომპანიამ კვლავ ჩატარა კვლევა, რომელმაც აჩვენა, რომ რომპეტროლის მომხმარებლის მხოლოდ 60% არის ინფორმირებული და იყენებს ლოიალობის პროგრამას, ხოლო დანარჩენი 40% არ არის ჩართული მოცემულ პროგრამაში. ეს შედეგი საკმარისი აღმოჩნდა იმისთვის, რომ მარკეტინგის განყოფილებას დაეწყო ფიქრი ამ პროგრამის აქტუალურობის წინ წამოწევის თაობაზე.

თუმცა ნებისმიერი მარკეტინგული გადაწყვეტილება საჭიროებს დაფინანსების მოპოვებას, ამისათვის მარკეტერები შეიმუშავებენ რამდენიმე ალტერნატიულ კამპანიას და აწვდიან კომერციული განყოფილების ხელმძღვანელს, რომელიც ამტკიცებს ალტერნატივებიდან ერთ-ერთს, შემდეგ უკვე გადაეცემა შერჩეული ალტერნატივა ფინანსურ განყოფილებას, რომელიც ამტკიცებს ბიუჯეტს.

კომპანია რომპეტროლში სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს ორ ნაწილად ყოფენ: პირველი, რაც მოკლევადიან პერიოდზეა გათვლილი და მეორე ხანგრძლივ პერიოდზე გათვლილი. მოკლევადიანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები კომპანიას უზრუნველყოფს შემოსავლების ზრდით მოკლე პერიოდში. გრძელვადიანი გადაწყვეტილებები კი უფრო ხანგრძლივ პერიოდში ფასეულობის ზრდაზეა ორიენტირებული. გრძელვადიანი სტრატეგიული გადაწყვეტილების კარგი მაგალითი Efix კამპანია, რომელიც 2017 წელს დაიგეგმა და მომხმარებლის ინფორმირებულობის გაზრდაზე იყო ფოკუსირებული. ამ კამპანიამ გაამართლა და მის შედეგებს დღემდე აქვს ეფექტი შემოსავლების ზრდაზე.

მიუხედავად იმისა, რომ გადაწყვეტილებების მიღებას თითოეულ კომპანიაში თავისი უნიკალური მახასიათებლები გააჩნია, კომპანია ვისოლს და რომპეტროლს ამ კუთხით ბევრი სართო აღმოაჩნდათ. ვისოლში ეს პროცესი პრობლემის იდენტიფიცირებით იწყება. კომპანია გამოკვეთს იმ ძირითად ნაკლოვანებებს, რომლითაც კონკურენტებს ჩამორჩება და იწყებს მათი აღმოფხვრის გზების ძიებას. პრობლემის შინაარსიდან გამომდინარე უშულო პასუხისმგებლობა ენიჭება ამ მიმართულებით დეპარტამენტის ხელმძღვანელს. იგი თავის დაქვემდებარებულებთან ერთად ამუშავებს ამ პრობლემას და რამოდენიმე გადაჭრის ალტერნატივას შეიმუშავებს, რომელიც განსახილველად გადაეცემა ხელმძღვანელ პირებს. თუ ისინი ჩათვლიან, რომ რომელიმე იდეა რეალურია, ხდება შერჩევა და გადაწყვეტილება გადაეცემა ფინანსურ დეპარტამენტს, რათა მოიპოვოს დაფინანსება. დაფინანსების შემდეგ კი უშუალოდ იგეგმება ღონისძიებები მიღებული გადაწყვეტილების პრაქტიკულად განხორციელებისთვის. ხოლო მარკეტინგული გადაწყვეტილებები ვისოლში კვლევის საფუძველზე მიიღება. კომპანია წელიწადში რამოდენიმეჯერ ატარებს კვლევას, რათა გამოავლინოს ნაკლოვანებები და იზრუნოს მათი აღმოფხვრის გზებზე. კვლევის ჩასატარებლად იგი მიმართავს ამ კუთხით მომუშავე სპეციალურ კომპანიებს. მას შემდეგ რაც გამოვლინდება ის საკითხები, რაშიც კომპანია ჩამორჩება კონკურენტებს, იგეგმება კამპანია რათა აღმოფხვრას აღნიშნული. რადგან ნებისმიერი მარკეტინგული გადაწყვეტილება საჭიროებს დაფინანსების მოპოვებას, ამისათვის მარკეტინგის დეპარტამენტი შეიმუშავებს რამდენიმე ალტერნატიულ კამპანიას და აწვდის კომერციული განყოფილების ხელმძღვანელს, რომელიც ამტკიცებს ალტერნატივებიდან ერთ-ერთს, შემდეგ უკვე ხდება ფინანსურ განყოფილებასთან დაკავშირება, რომელიც ამტკიცებს ბიუჯეტს.

უნდა აღინიშნოს, რომ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი თითქმის ერთნაირად მიმდინარეობს ორივე კომპანიაში. თუმცა არსებობს ერთი განსხვავება რომპეტროლში სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი მეტად ცენტრალიზებულია, ხოლო ვისოლში დეცენტრალიზებული. ეს გამომდინარეობს იქიდან, რომ რომპეტროლი საერთაშორისო კომპანიის ფილიალია საქართველოში და გადაწყვეტილებები უფრო ფართო მასშტაბზეა გათვლილი. კომპანია ვისოლში კი

კონკრეტული მიმართულებების მენეჯერებს დიდი როლი აქვთ გადაწყვეტილების მიღების კუთხით.

3.3 საქართველოს ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის კომპანიებში სიმწიფის ეტაპისთვის დამახასიათებელი პრობლემების კომპლექსური ანალიზი

თითოეულ დარგში სასიცოცხლო ციკლის ყოველ ეტაპს გააჩნია, როგორც თავისი უპირატესობები, ასევე პრობლემები. კომპანიებისთვის საკმაოდ რთულია სიმწიფის ეტაპზე გადასვლისას ამ პერიოდისთვის დამახასიათებელი თავისებურებებისთვის მორგება. მაშინ როცა, რთულია განისაზღვროს ის მომენტი, როდის ხდება უშუალოდ სიმწიფის ეტაპზე გადასვლა. ხშირად კომპანიები ზრდის ეტაპიდან გადადიან ზომიერი განვითარების მდგომარეობაში, რასაც შესაძლებელია სიმწიფის ეტაპი ვუწოდოთ. სიმწიფის ეტაპს თავისი გამოკვეთილი პრობლემები ახასიათებს.

მომხმარებელთა მოთხოვნის ზრდის ტემპის შემცირება. ნავთობკომპანიების დარგში მოთხოვნა აღარ გამოირჩევა ზრდის სწრაფი ტემპით, ვინაიდან ბაზარზე ჰიბრიდული ტიპის ავტომობილები მომრავლდა, რომლებიც აღარ საჭიროებენ დიდი რაოდენობით საწვავს, ასევე საცალო მომხმარებელთა უმრავლესობა იყენებს ბუნებრივ აირს, რაც ასევე ამცირებს საწვავის მოხმარების სიხშირეს. კომპანია ვისოლმა მოცემული ცვლილებები კომპანიის განვითარების შესაძლებლობად გამოიყენა და თავის სადგურებზე დაამატა გაზის მიწოდების სერვისი. რაც შეეხება რომპეტროლს მას ამ კუთხით რაიმე სტრატეგიული გადაწყვეტილება არ მიუღია, კომპანია უბრალოდ ცდილობს გამოიყენოს მარკეტინგული ღონისძიებების კომპლექსი მომხმარებელთა შენარჩუნებისთვის.

მომხმარებელი გახდა უფრო მომთხოვნი და სურს მიიღოს მეტი სარგებელი. ეს იმის შედეგია, რომ ის უფრო ინფორმირებული გახდა, მას აქვს საშუალება შეადაროს

სხვადასხვა კომპანიების მიერ შემოთავაზებული ფასეულობები. ყველა ნავთობკომპანიას აქვს თავის ვებ-გვერდი სადაც განთავსებულია დეტალური ინფორმაცია როგორც კომპანიის, ასევე მათ მიერ შემოთავაზებული პროდუქტისა და მომსახურების შესახებ. ამის კვალობაზე კომპანიები ცდილობენ შეიმუშაონ დამატებითი მომსახურების პაკეტი. კომპანია ვისოლს თავის სადგურებზე აქვს მაღზიები, ბანკომატები, ჩასარიცხი აპარატები და ა.შ. რომპეტროლის სადგურებზე განთავსებულია ბანკომატები, ჩასარიცხი აპარატები, რაომენიმე სადგურზე არის მაღაზიაც. ნავთობკომპანიები სპეციფიურ დარგში ფუნქციონირებენ და მომსახურების პაკეტის გაფართოების დიდი პერსპექტივები არ გააჩნიათ, ასე რომ ისინი ყოველ მცირე დეტალს იყენებენ მომხმარებლების მოსაზიდად.

კონკურენციის გაძლიერების გავლენა ფასსა და მომსახურების ხარისხზე. ნავთობის ბაზარზე კომპანიებს ფასით კონკურირება ნაკლებად შეუძლიათ, რადგან ეს დარგი ოლოგოპოლიის თვალსაჩინო მაგალითია, მაგრამ მათ შეუძლიათ მომსახურების და პროდუქტის ხარისხით დიფერენცირება. რომპეტროლი მუდმივად ხაზს უსვამს მისი საწვავის ხარისხს და მას მუდმივად ინარჩუნებს. კომპანია ვისოლი კი თავისი მომსახურების ხარისხს ინარჩუნებს წლებია. ასევე კომპანიები მომხმარებელს სთავაზობენ სხვადასხვა გათამაშებებსა და აქციებს. მაგალითად კომპანია რომპეტროლს სულ ცოტა ხნის წინ ჰქონდა გათამაშება, სადაც თავის ლოიალურ მომხმარებლებს შორის გამოავლინა გამარჯვებულები. ვისოლს ბოლო დროს მსგავსი ღონისძიებები არგამოუყენებია, მაგრამ ის არის უნიქარდის პარტნიორი და თავის მომხმარებლებს სთავაზობს ქულების დაგროვების მოქნილ სისტემას და პრიზებს უნიქარდთან ერთად.

სიმწიფის ეტაპზე გართულებულია ინოვაციური პროცესების მოძიება და ახალი საშუალებებით მომხმარებელთა დაკმაყოფილება. საწვავის ბაზარზე რთულია ინოვაციების შემუშავება, რადგან პროდუქტის სპეციფიკიდან გამომდინარე რთულია მომხმარებელს რაიმე ახალი შესთავაზო. კომპანიები მაინც ცდილობენ რაიმე ახალის მოფიქრებას, თუნდაც ეს სულ მცირე დეტალი იყოს. მაგალითად კომპანია რომპეტროლმა შეიმუშავა ახალი კონცეფცია Fill&Go, რომელიც ავტოპარკის მოწინავე სისტემაა და ადაპტირებულია ნებისმიერ ბიზნეს საჭიროებებზე. იგი 3 კომპონენტისაგან შედგება: 1.ბიზნეს ბარათი 2.მარტივი რგოლი 3.შიდა ბაზები; ეს

კონცეფცია მომხმარებელის დაკმაყოფილებას ცდილობს ახლებურად და მათ ახალ უპირატესობებს სთავაზობს, როგორცაა: სატრანსპორტო საშუალების იდენტიფიცირება ავტოგასამართ სადგურზე, ინტეგრირებული ონლაინ აპლიკაცია ავტოპარკის ადმინისტრირებისთვის, სრული კონტროლი საწვავის შექმნა- მოხმარებაზე და ამ ინფორმაციაზე ონლაინ წვდომა. ეს ეხმარება კორპორატიულ კლიენტებს დაზოგონ თანხები და გაზარდონ ავტოპარკის მართვის ეფექტურობა. ასევე, რომპეტროლს, როგორც აღვნიშნეთ აქვს ლოიალობის ბარათი. კომპანია ვისოლი კორპორატიულ კლიენტებს სთავაზობს ბარათს, რომელიც ეხმარება მათ მართონ ანგარიში ონლაინ. აღსანიშნავია, რომ ვისოლმა ეს ბარათი რომპეტროლის შემდეგ შეიმუშავა და თითქმის იდენტურ მიზნებს ემსახურება. ერთადერთი განსხვავება ბარათებს შორის არის ფასდაკლების სისტემა და ამ კუთხით რომპეტროლი უკეთეს პირობებს სთავაზობს მომხმარებლებს.

კონკურენციის გამწვავების ფონზე გარიგებები კონკურენტებს შორის. სიმწიფის ეტაპისთვის, როგორც აღვნიშნეთ დამახასიათებელია კონკურენციის გამწვავება, რასაც ყველა კომპანია ვერ უძლებს. ნავთობ ბაზარზე იყვნენ პატარა კომპანიები, რომლებიც მხოლოდ ერთ ავტოგასამართ სადგურს ფლობდნენ, მათთვის რთული აღმოჩნდა გადარჩენა ასეთ პირობებში და მოუწიათ კონკურენტებთან გარიგებაზე წასვლა. მაგალითად კომპანია რომპეტროლმა სწორედ ასე მოიპოვა რამოდენიმე სადგური, როგორც თბილისის ასევე რეგიონების ტერიტორიაზე და გააფართოვა თავისი ქსელი. ეს გარიგება ორივე მხარისთვის წარმატებული აღმოჩნდა. გარიგების პირობები შემდეგნაირი იყო: კომპანია რომპეტროლმა მოახდინა არსებული სადგურის რებრენდინგი და გარიგების მთავარი ნაწილი იყო ის, რომ სადგურზე მხოლოდ კომპანიის მიწოდებული საწვავი უნდა გაეყიდათ. თუმცა აღსანიშნავია, რომ გარიგებაზე წამოსული კომპანია საწვავის რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავლიდან არანაირ წილს არ იღებს, მის შემოსავალს წარმოადგენს ყოველთვიური იჯარის გადასახადი, რომელსაც მას რომპეტროლი უხდის. ვისოლის შემთხვევაში მსგავსი გარიგებები არ განხორციელებულა და ყოველი სადგური მის მფლობელობაშია.

3.4 საქართველოს ავტოგასამართი სადგურებისა და კომპლექსების დარგის კომპანიების მიერ გამოყენებული კონკურენტული სტრატეგიების გაუმჯობესების გზები

საქართველოს საწვავის ბაზარზე მიმდინარე ტენდენციების განსაზღვრის მიზნით ჩავატარეთ კვლევა, რომელიც ემსახურებოდა საზოგადოებრივი აზრის, მათი დამოკიდებულების გაგებას ნავთობკომპანიების და მათ მიერ შემოთავაზებული ნავთობპროდუქტების მიმართ. ჩემი კვლევა დაფუძნებულია ორი ტიპის პირველად მონაცემებზე. ერთი არის კითხვარი, რომელიც შეავსეს ნავთობპროდუქტების მომხმარებლებმა. მეორე ტიპის მონაცემები მიღებული იქნა ორივე საკვლევი კომპანიის კომერციულ და მაღალი დონის მენეჯერებთან ინტერვიუს საშუალებით. მენეჯერებთან ინტერვიუს შედეგად მიღებული ინფორმაცია განხილული მაქვს წინა თავებში. ხოლო ამ თავის მიზანია, რომ მომხმარებელთა თვალით დავინახოთ საკვლევი კომპანიები, გამოვკვეთოთ მათი უპირატესობები და ნაკლოვანებები. კვლევის შედეგად მოხდა რამოდენიმე მნიშვნელოვანი თეზისის შემოწმება:

1. რა კონკრეტული მახასიათებლები განსაზღვრავს მომხმარებლის არჩევანს საწვავის შეძენისას;
2. საკვლევი ობიექტების რომელი მახასიათებლები განსაზღვრავენ მომხმარებლის არჩევანს;
3. რამდენად ახდენს დამატებითი სერვისების არსებობა ძირითადი პროდუქტის შეძენის სტიმულირებას;

როგორც უკვე აღვნიშნე, კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს ნავთობპროდუქტების მომხმარებლებმა. რესპოდენტების რაოდენობამ შეადგინა 402 ადამიანი. კვლევის ჩატარების პროცედურა მარტივად გამოიყურება, რესპოდენტებს მიეწოდა წინასწარ შედგენილი კითხვარი, რომელიც ორ ნაწილად იყო დაყოფილი. თითოეული მათგანი ემსახურებოდა კონკრეტული ინფორმაციის შეგროვებას. საბოლოო ჯამში მივიღე ინფორმაცია თუ რომელი ტიპის საწვავია მეტად მოხმარებადი, რომელ ავტოგასამართ სადგურებს ანიჭებენ უპირატესობას მომხმარებლები, რა განაპირობებს მათ არჩევანს საწვავის შეძენისას, ახდენს თუ არა გავლენას საწვავის შეძენისას დამატებითი მომსახურების არსებობა ავტოგასამართ სადგურებზე. ასევე გამოვლენილი იქნა

საკვლევი ობიექტების ის უპირატესობები, რომლებიც მოქმედებენ ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაზე. კვლევისთვის გამოყენებული კითხვარი მოცემულია სამაგისტრო ნაშრომის დანართში.

გამოკითხული რესპოდენტებიდან 223 იყო ქალი, ხოლო 179 მამაკაცი. მათი ასაკობრივი სტრუქტურა შემდეგნაირია: 16-25 წელი - 27,4%, 26-35 წელი - 54,7%, 36-45 წელი - 14,7%, 46-55 წელი - 3%, 56 და მეტი - 0.2%. გამოკითხულთა 52,7% დასაოჯახებელია, 42,3% დაოჯახებული და 5% განქორწინებული. ხოლო რაც შეეხება მათ განათლების დონეს, იგი ასე გამოიყურება, რესპოდენტების 63,7%-ს უმაღლესი, 22,1%-ს არასრული უმაღლესი, 7,7%-ს პროფესიული და 6,5%-ს საშუალო განათლება აქვთ მიღებული. საინტერესოა მათი შემოსავლების ოდენობა, კვლევამ აჩვენა რომ გამოკითხულთა 8%-ის შემოსავალი 0-500 ლარამდეა, 49,5%-ის 501-1000 ლარამდე, 29,8%-ის 1001-1500 ლარამდე, ხოლო 12,6%-ის 1501 და მეტი შემოსავლის მქონეა.

მომხმარებელთათვის განკუთვნილი ანკეტა შედგებოდა შემდეგი ბლოკებისაგან:

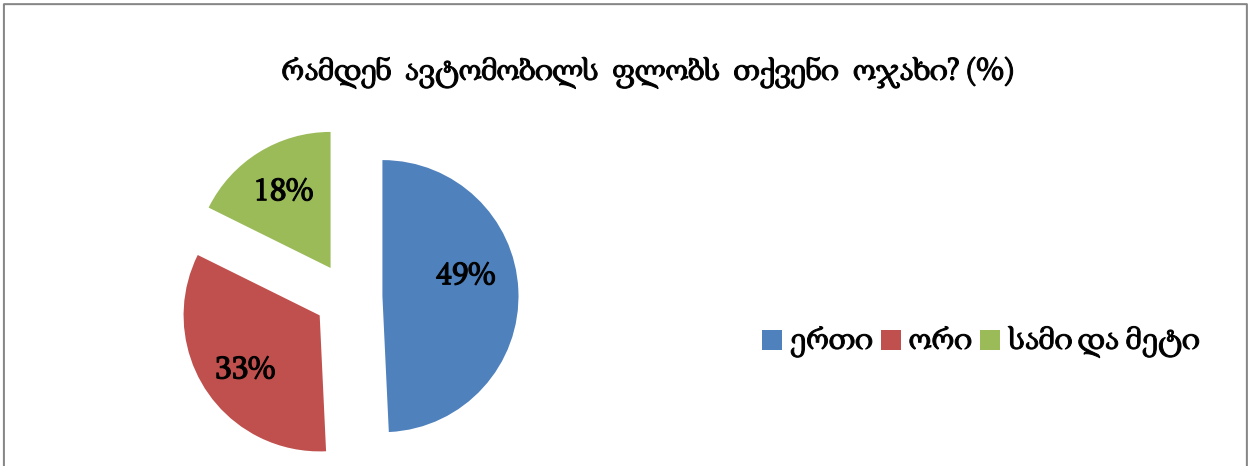
A ბლოკი (13 კითხვა) - ნავთობკომპანიის შერჩევასა და ძირითადი ტენდენციების გამოვლენა;

B ბლოკი (6 კითხვა) - საკვლევი ობიექტების მიმართ მომხმარებელთა დამოკიდებულების შესწავლა;

C ბლოკი (5 კითხვა) - რესპოდენტების სოციალურ-დემოგრაფიული მახასიათებლები;

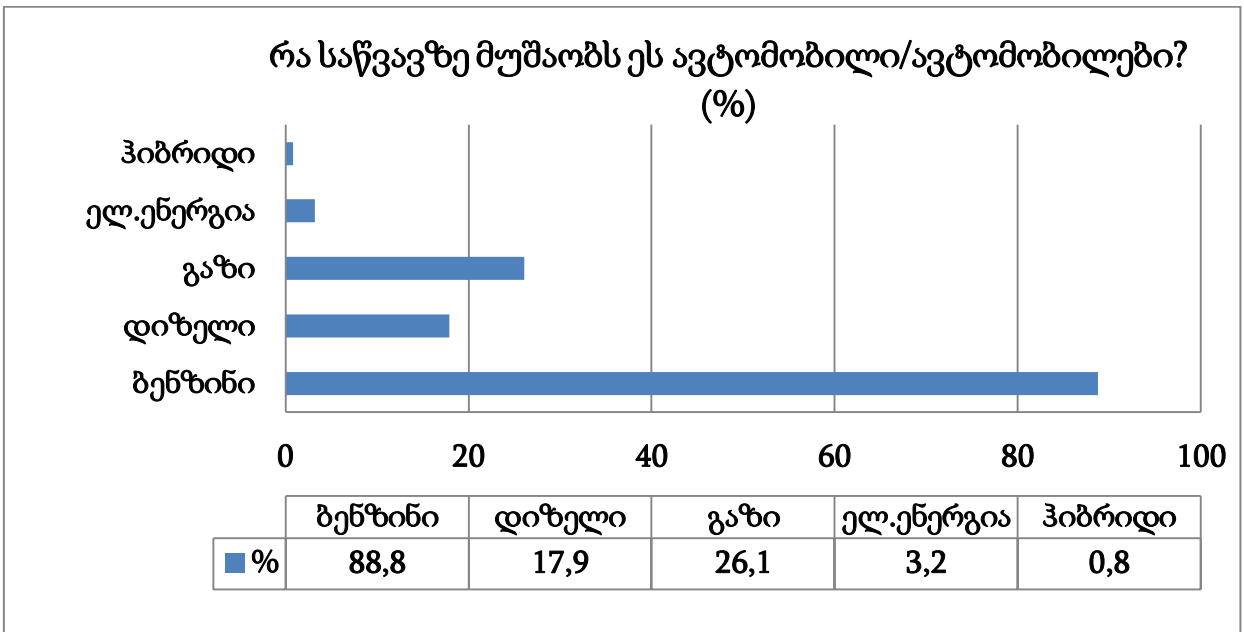
პირველი ბლოკის კითხვაზე: ფლობთ თუ არა თქვენ ან თქვენი ოჯახის წევრი ავტომობილს, რომელიც მუშა მდგომარეობაშია, კვლევის შედეგების მიხედვით გამოკითხულთა 98,5% (თავად ან მისი ოჯახის წევრი) ფლობდა ავტოსატრანსპორტო საშუალებას, დარჩენილი 1,5%-ის პასუხი კი უარყოფითი იყო. შესაბამისად, მხოლოდ დადებითი პასუხის მქონე რესპოდენტები აგრძელებდნენ კითხვარის შევსებას.

კითხვაზე თუ რამდენ მანქანას ფლობს თქვენი ოჯახი, პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა:



ცხრილი 3.1 მფლობელობაში არსებული ავტომობილების რაოდენობა.

მოხმარებელთა მიერ გამოყენებული საწვავის ტიპზე კვლევის შედეგები ასე გამოიყურება:

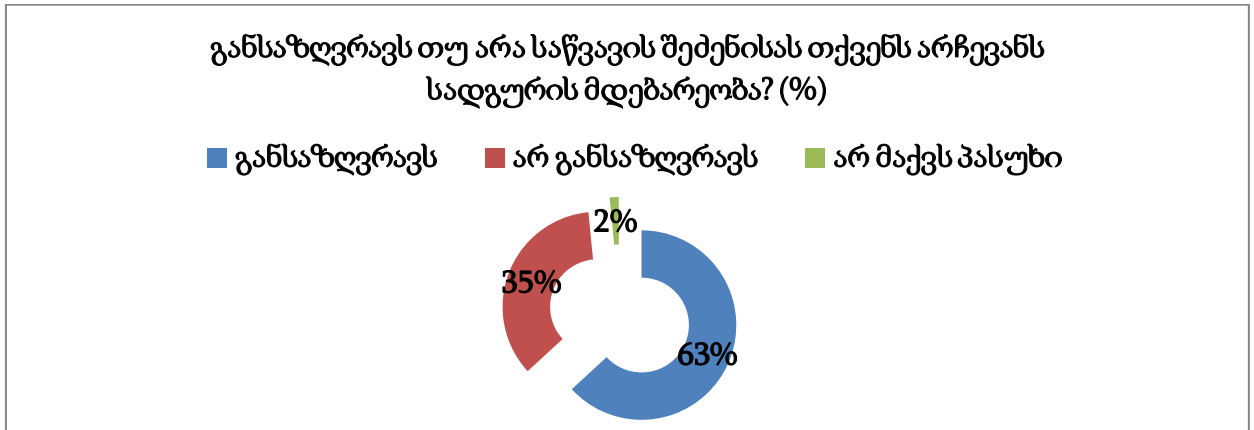


ცხრილი 3.2 მოხმარებული საწვავის ტიპები.

გამოკითხულთა 88,8% საკუთარ ავტომობილს ბენზინზე ამუშავებს და ამასთან ბენზინზე მომუშავე ავტომობილების წილი გაზრდილია, ძირითადად გაზზე მომუშავე ავტომანქანების შემცირების ხარჯზე. თუმცა მათ შორის ვინც იყენებს ბენზინს, ამავდროულად იყენებს გაზსაც, რაც გაზის მოხმარების შედეგებზეც არის ასახული და როგორც ჩვენი გამოკითხვიდან ჩანს 26,1%-ია. დიზელის საწვავს გამოკითხულთა 17,9%

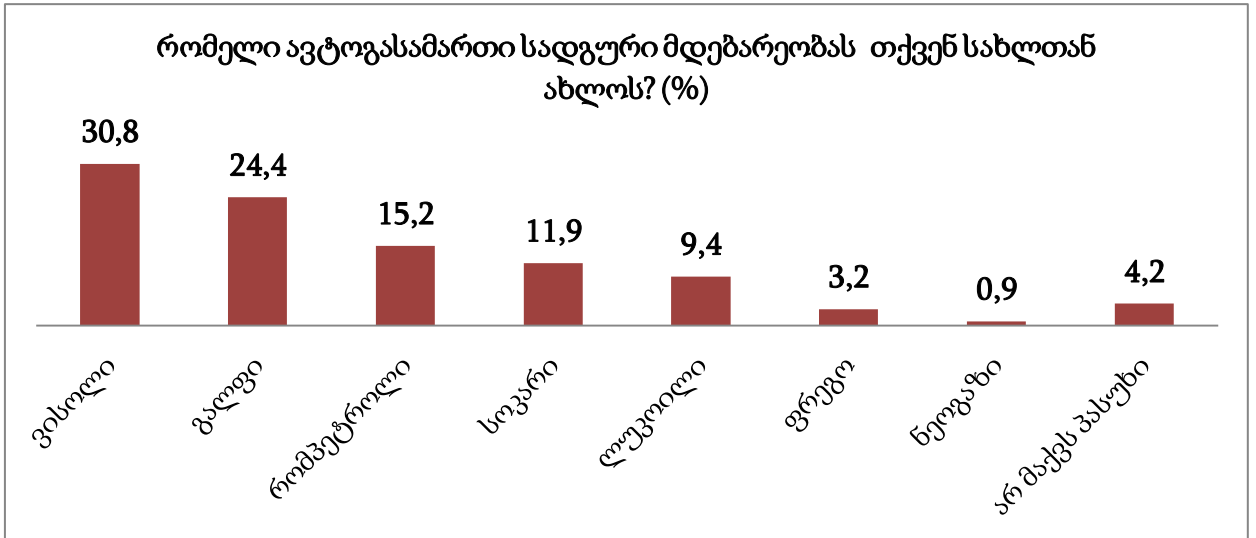
მოიხმარს, ხოლო ჰიბრიდული ავტომობილების წილი, რომელიც ბენზინზე და ელექტროენერგიაზე ერთდროულად მუშაობს მხოლოდ 0,8%-ია.

კითხვაზე განსაზღვრავს თუ არა ავტოგასამართი სადგურების მდებარეობა მომხმარებლის არჩევანს შეიძინოს კონკრეტული კომპანიის საწვავი, პასუხები ასე გადანაწილდა:



ცხრილი 3.3 ავტოგასამართი სადგურების მდებარეობის გავლენა მომხმარებლის არჩევანზე.

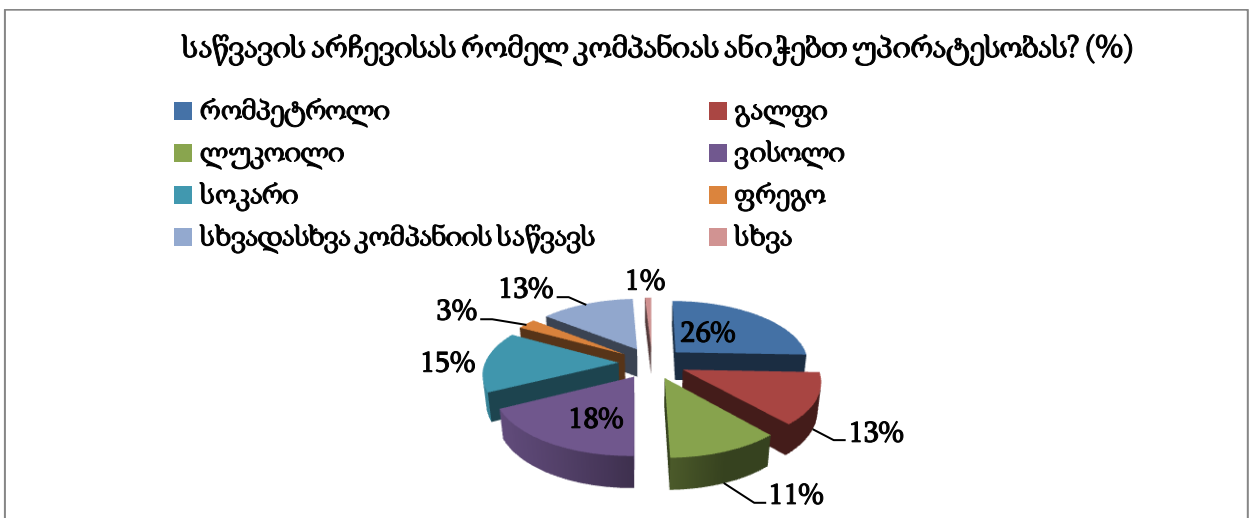
არსებობს მოსაზრება, რომ ხშირად მომხმარებელთა არჩევანს განსაზღვრავს რამდენად ახლოს მდებარეობს ავტოგასამართი სადგურები მათ საცხოვრებლბთან. კვლევამ აჩვენა რომ გამოკითხულთა 57,1%-ზე მდებარეობა ახდენს ზეგავლენას საწვავის შეძენისას, 31,9-ისთვის არ არის განმსაზღვრელი ფაქტორი და 11%-ს არ აქვს ამ კითხვაზე პასუხი. სწორედ აქედან გამომდინარეობს შემდეგი შეკითხვა თუ რომელი ავტოგასამართი სადგური მდებარეობს თქვენს საცხოვრებლბთან ახლოს, პასუხები ასე გადანაწილდა:



ცხრილი 3.4 ავტოგასამართი სადგურების მდებარეობის გავლენა მომხმარებელთა არჩევაზე.

როგორც ჩანს, ამ კუთხით ლიდერობს ვისოლი, რაც მოსალოდნელი იყო, რადგან ამ კომპანიას საქართველოს მასშტაბით ყველაზე დიდი სადგურების ქსელი აქვს, რასაც თავის კონკურენტულ უპირატესობად იყენებს. გამომდინარე აქედან იგი პირველ ადგილზეა დასახელებულ კომპანიებს შორის. მაღალი მაჩვენებელი აქვს გალფს, შემდეგ მოდის რომბეტროლი, სოკარი, ლუკოილი და ა.შ.

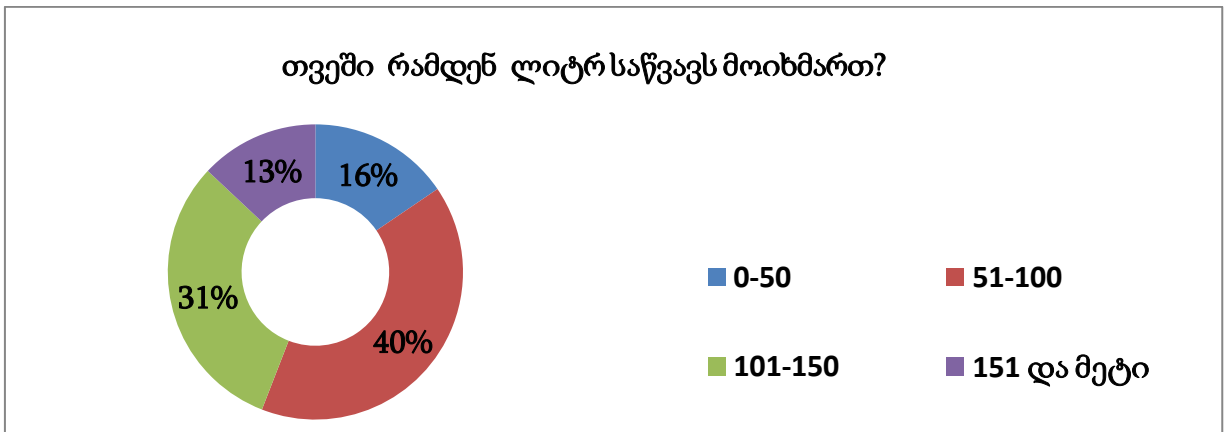
გამოკითხვის ერთ-ერთი მიზანი საწვავის ბაზარზე მოქმედი მსხვილი კომპანიების მომხმარებლების რაოდენობის დადგენა იყო. შეკითხვაზე თუ რომელი ნავთობკომპანიას ანიჭებთ უპირატესობას, პასუხები ასე გამოიყურება:



ცხრილი 3.5 ნავთობკომპანიების მომხმარებელთა რაოდენობა.

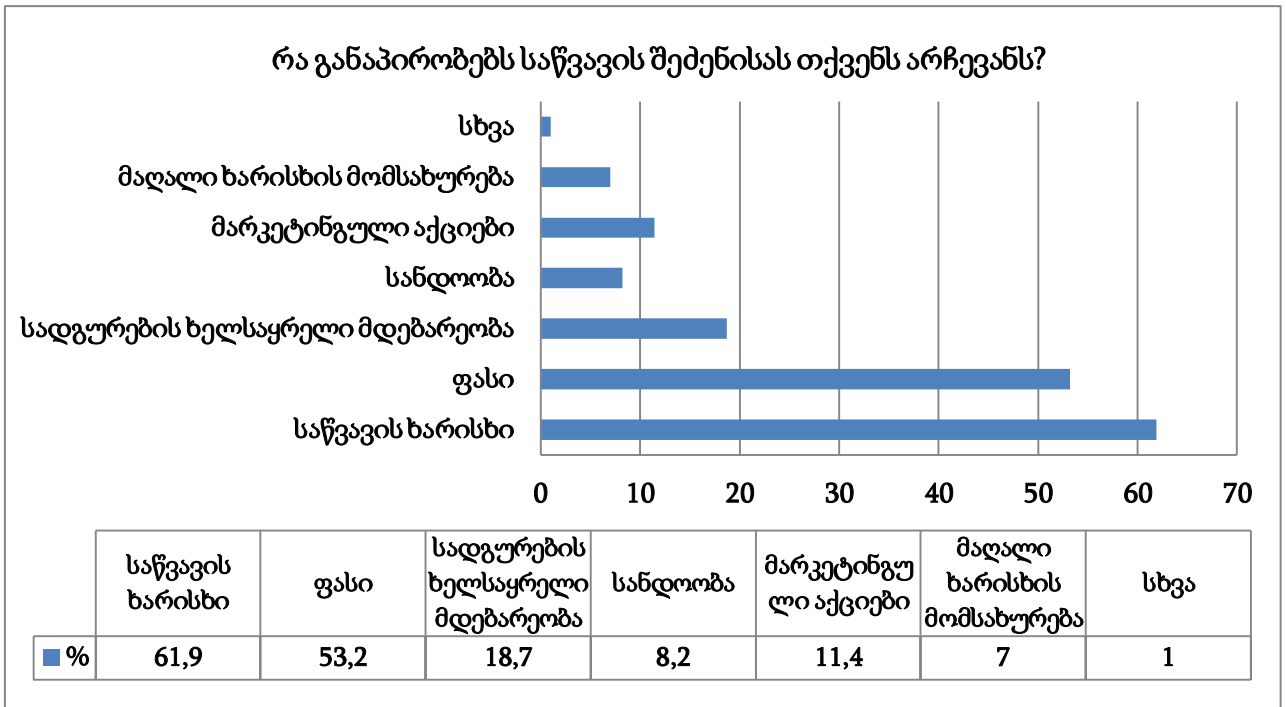
შედეგების მიხედვით მომხმარებელთა 26% რომპეტროლს ანიჭებს უპირატესობას, 18% ვისოლს, 15% სოკარს, 13% გალფს, 11% ლუკოილს, ხოლო მომხმარებელთა 13% სხვადასხვა კომპანიების საწვავს მოიხმარს.

საინტერესოა თუ რა რაოდენობის საწვავს მოიხმარენ მომხმარებლები თვის განმავლობაში, გამოკითხვის შედეგები ასე გადანაწილდა: 0-50 ლიტრი - 15,5%, 51-100 ლიტრი 40,4%, 101-150 ლიტრი - 31,1%, ხოლო 151 და მეტი - 13%. როგორც ჩანს მომხმარებელთა დიდი ნაწილი 51-100 ლიტრამდე საწვავს მოიხმარს თვეში, რაც გვაძლევს საშუალებას ვიფიქროთ, რომ მოხმარების დონე ნორმალურია, მიუხედავად ბოლო დროს ქვეყანაში ელექტროენერგიაზე მომუშავე ავტომანქანების მომხმარებელთა მომრავლებისა და საწვავის ფასის ხშირი ცვალებადობისა.



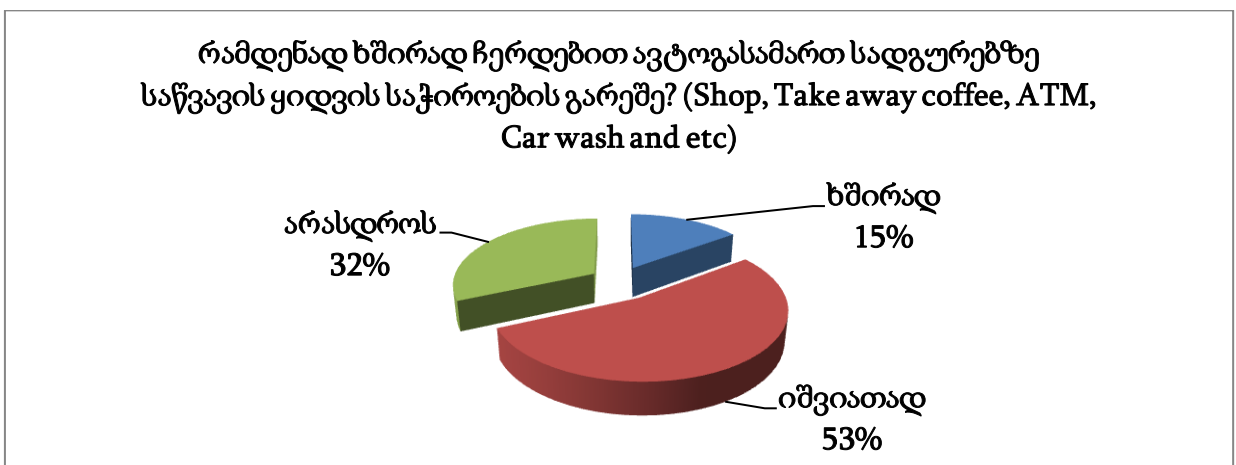
ცხრილი 3.6 თვეში მოხმარებული საწვავი რაოდენობა.

რაც შეეხება იმ ფაქტორებს, რომლებიც მომხმარებლებზე სასურველი კომპანიის არჩევისას მოქმედებს, გამოკითხულთა 61,9%-ის თქმით, საწვავის არჩევისას მათთვის პიორიტეტი ხარისხია, ხოლო 53,2%-ის განცხადებით, მათი არჩევანი საწვავის ფასზეა დამოკიდებული. მესამე ადგილზე ბენზინგასამართი სადგურების ხელსაყრელი მდებარეობაა 18,7%-ით, რომელსაც არ ჩამოუვარდება მრავალფეროვანი მარკეტინგული აქციების შეთავაზება 11,4%-ით. ყველაზე ნაკლები გავლენა სანდოობას და მაღალი ხარისხის მომსახურებას აქვს, როგორც ეს კვლევამ აჩვენა.



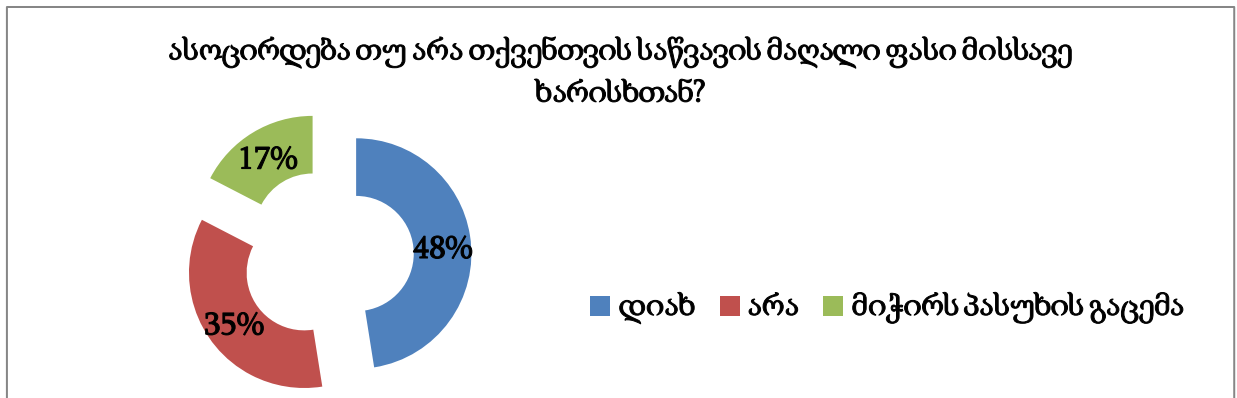
ცხრილი 3.7 საწვავის შეძენის განმაპირობებელი ფაქტორები.

გარდა ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორებისა, სადგურებზე ავტომობილის გაჩერების მიზეზი შესაძლოა იყოს ის დამატებითი სერვისები, რასაც კომპანიები გვთავაზობენ. შემდეგი შეკითხვაც იმის გაგებას ემსახურება, რამდენად იყენებენ აღნიშნულ მომსახურებებს მომხმარებლები. გამოკითხულთა პასუხები ასე გადანაწილდა: მომხმარებელთა 14,9% ხშირად ჩერდება ავტოგასამართ სადგურებზე დამატებითი მომსახურების მისაღებად, 53,5% იშვიათად, ხოლო 31,6% არასდროს გაჩერებულა ამისათვის.



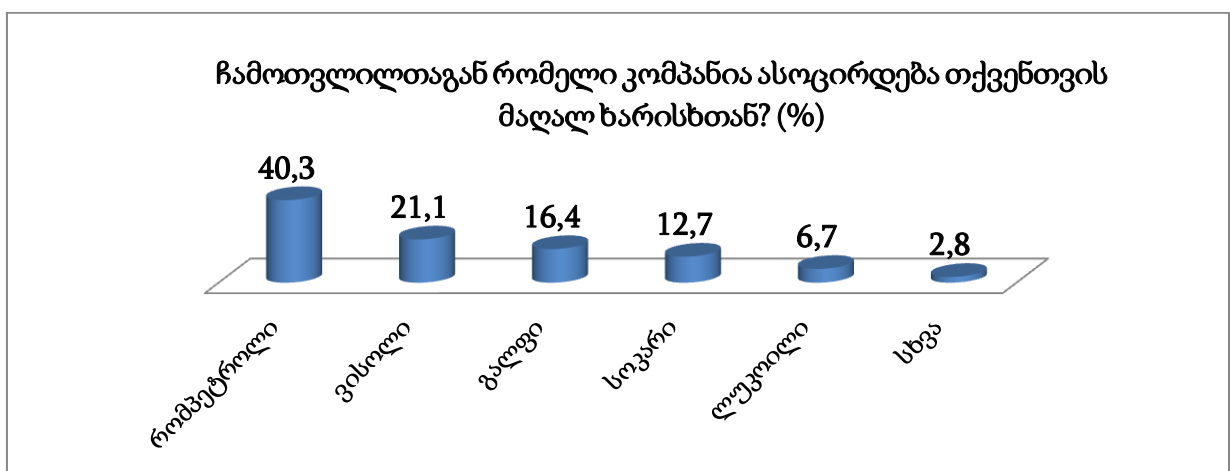
ცხრილი 3.8 დამატებითი სერვისები სადგურებზე.

საინტერესოა როგორ აღიქვამენ მომხმარებლები საწვავის ფასს და რამდენად უკავშირებენ მას პროდუქტის ხარისხს. გამოკითხულთა ნახევარი იზიარებს ამ დამოკიდებულებას და თვლის რომ მაღალი ფასი ასოცირდება მაღალ ხარისხთან. 31,5% თვლის რომ ამ ორ მნიშვნელოვან ფაქტორს არ აქვს ერთმანეთად დამოკიდებულება, ხოლო 17,4%-ს უჭირს კითხვაზე პასუხის გაცემა.



ცხრილი 3.9 ფასსა და ხარისხს შორის დამოკიდებულება.

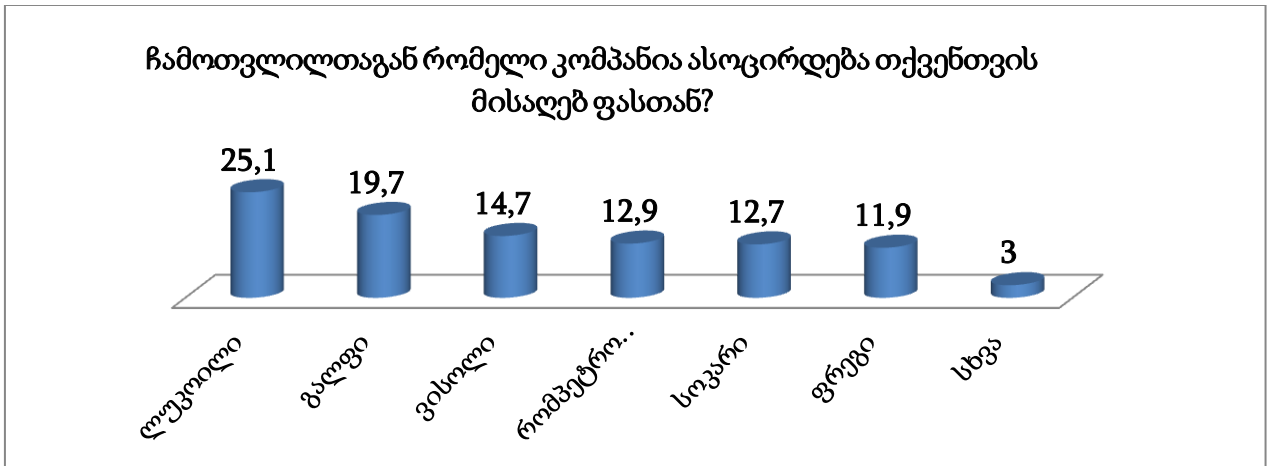
მნიშვნელოვანი იყო გაგვეგო რომელი კომპანიაა მომხმარებლისთვის მაღალი ხარისხის მქონე. კვლევის შედეგების მიხედვით ამ კუთხით ლიდერობს რომპეტროლი 40,3%-ით, მეორე ადგილზეა ვისოლი 21,1%-ით, მესამეზე გალფი 16,4%-ით, ხოლო მომდევნო ადგილებზე სოკარი 12,7%-ით, ლუკოილი 6,7%-ით და სხვა კომპანიები 2,8%.



ცხრილი 3.10 ლიდერი კომპანია ხარისხის მიხედვით.

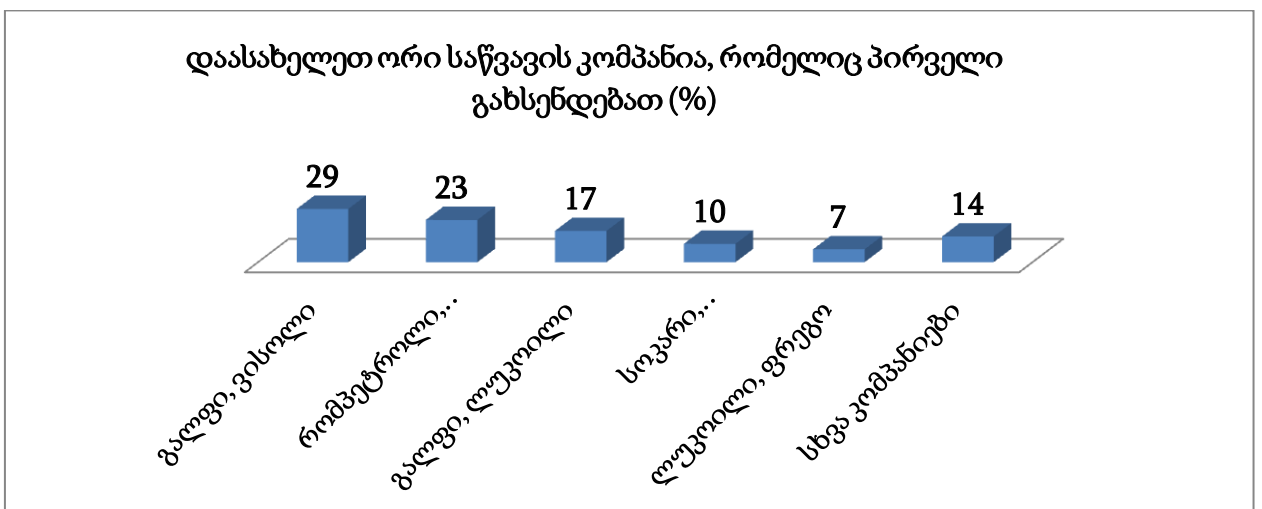
როგორც ვნახეთ, ხარისხის კუთხით რომპეტროლი იკავებს ლიდერ პოზიციას. თუმცა საინტერესოა როგორ გადანაწილდება პროცენტული მაჩვენებლები ფასის მხრივ,

ვინაიდან მომხმარებელთა უმრავლესობა ფასის მიმართ მგრძობიარენი არიან. კვლევის შედეგების მიხედვით ფასით ლიდერი კომპანიაა ლუკოილი 25,1%-ით, მეორე ადგილზეა გალფი 19.7%-ით, მესამეზე ვისოლი 14.7%-ით, შემდეგ პოზიციებს ინაწილებენ რომპეტროლი, სოკარი და ფრეგო, რომელთაც თითქმის თანაბარი პროცენტული მაჩვენებლები აქვთ.



ცხრილი 3.11 ლიდერი კომპანია ფასის მიხედვით.

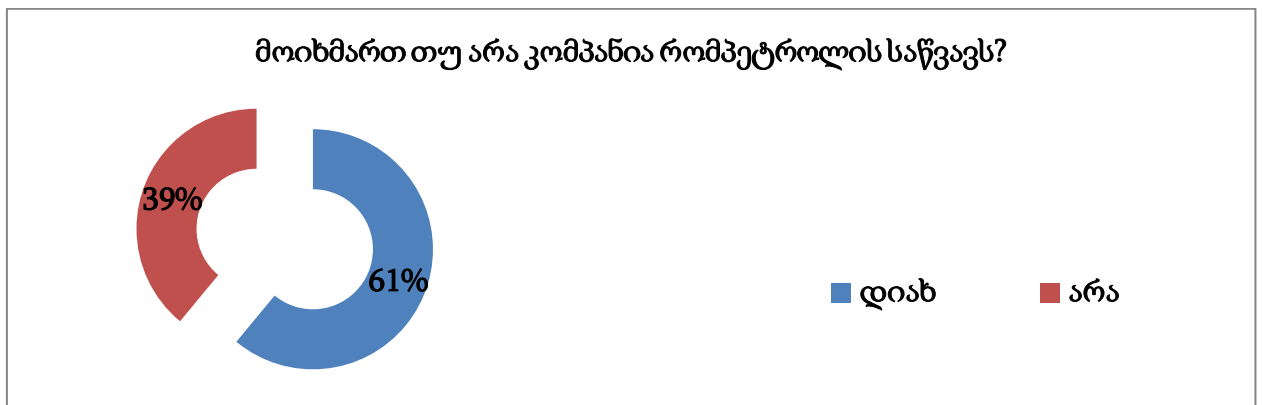
ამ ბლოკის ბოლო შეკითხვა კი გამიზნული იყო გაგვეგოთ თუ რომელი კომპანიებს უჭირავთ მომხმარებელთა ცნობიერებაში კონკრეტული ადგილი, ანუ რომელი კომპანიები ახსენდებათ პირველად, როდესაც საუბარი საწვავს შეეხება. კითხვაზე თუ რომელი ორი კომპანია ახსენდებოდათ პირველი მომხმარებლებს, პასუხები შემდეგანირად გადანაწილდა:



ცხრილი 3.12 ხშირად დასახელებული კომპანიათა წყვილები.

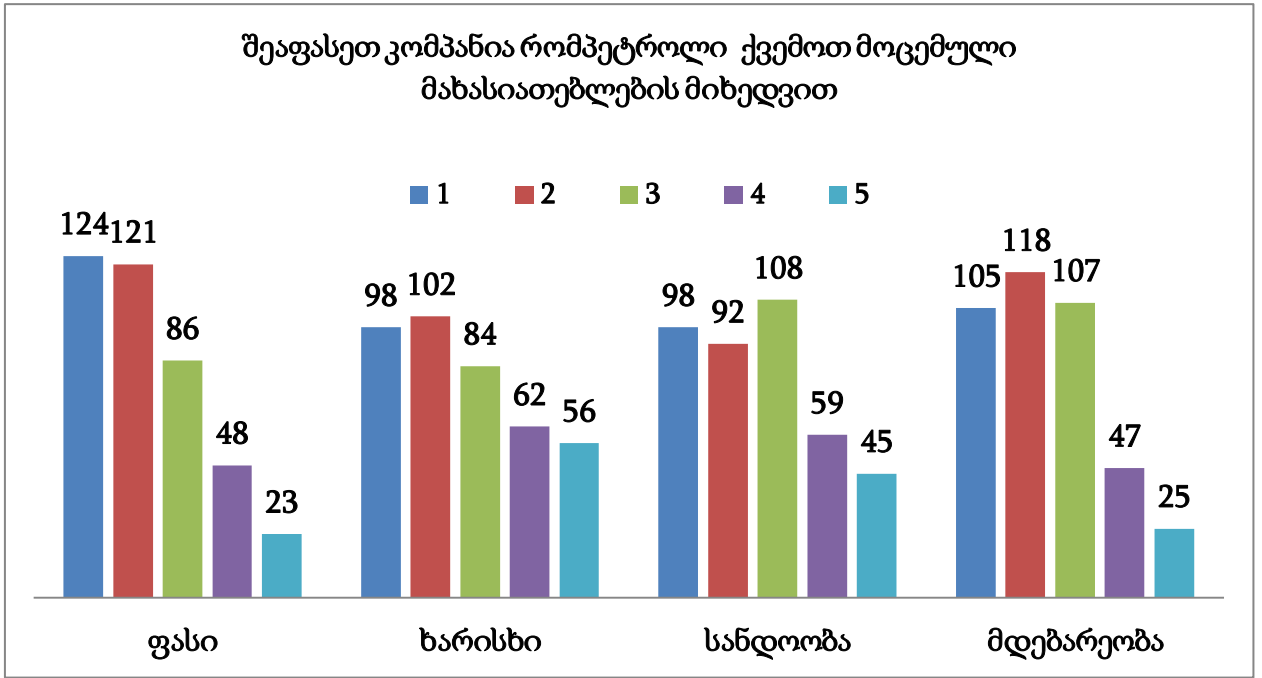
როგორც ცხრილიდან ჩანს 29%-ით ლიდერობს გალფი და ვისოლი, შემდეგ 23%-ით მოდის რომპეტროლი და ვისოლი, მესამე ადგილზეა 17%-ით გალფი და ლუკოილი. შესაბამისად გალფი და ვისოლი იყო ის ორი კომპანია, რომლებიც ყველაზე ხშირად იქნა მომხმარებლის მიერ დასახელებული.

შემდეგი ბლოკის მიზანი კი უშუალოდ საკვლევი კომპანიების მიმართ მომხმარებელთა დამოკიდებულების კვლევას ეხება და იმის გაგებას თუ როგორ ახასიათებენ ისინი ამ კომპანიებს, რამდენად მოსწონთ მათ მიერ შემოთავაზებული პროდუქტი და მომსახურება. აქედან გამომდინარე. პირველი კითხვა ეხებოდა რამდენად მოიხმარდნენ მომხმარებლები კომპანია რომპეტროლის საწვავს, რომლის პასუხებიც ასე გამოიყურება:



ცხრილი 3.13 რომპეტროლის მომხმარებელთა რაოდენობა.

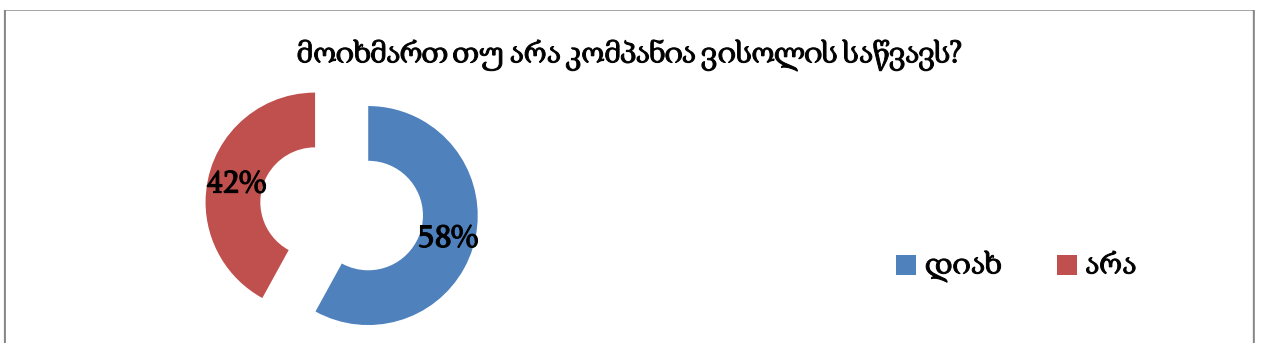
მნიშვნელოვანი იყო გაგვეგო თუ რას ფიქრობენ მომხმარებლები კომპანიის შემდეგ მახასიათებლებზე, როგორიცაა: ფასი, ხარისხი, სანდოობა/უსაფრთხოება, მოსახერხებელი მდებარეობა. თითოეული მათგანი მომხმარებელმა შეაფასა ხუთ ქულიანი სისტემით და შედეგები ასე გადანაწილდა:



ცხრილი 3.14 კომპანია რომპეტროლის მახასიათებლები.

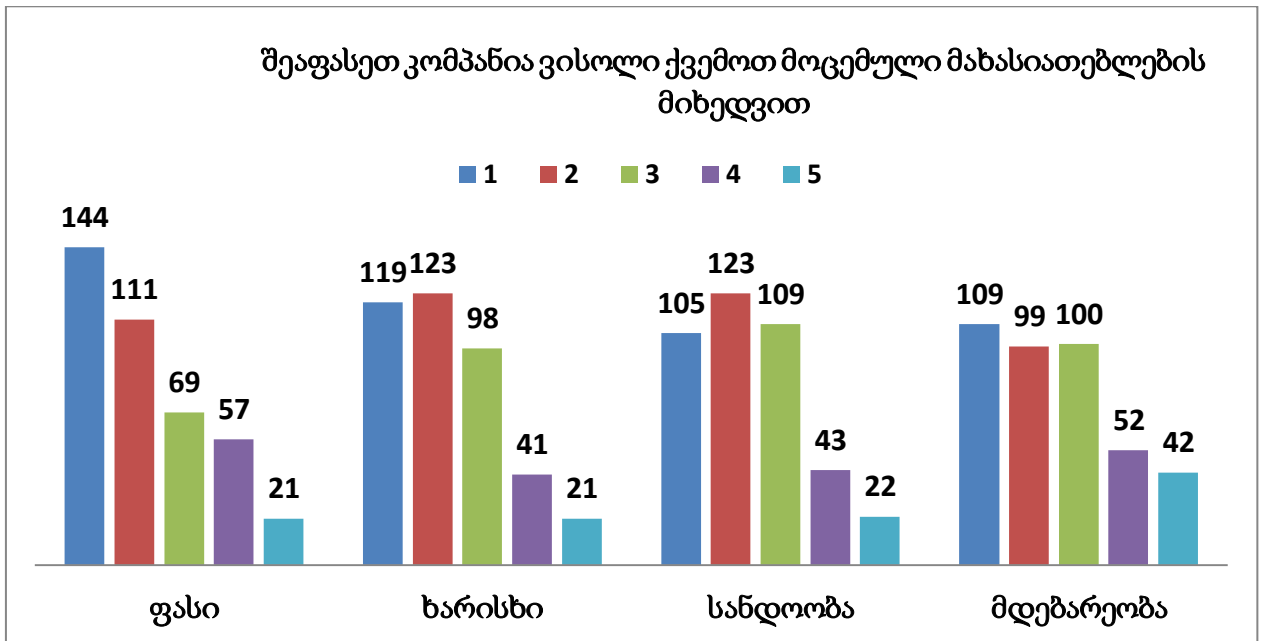
კვლევის შედეგების მიხედვით ყველაზე დაბალი შეფასება აქვს ფასის და მდებარეობის მაჩვენებელს. საშუალო შეფასება აქვს სანდოობის კუთხით, ხოლო ყველაზე მაღალი შეფასება აქვს ხარისხის მაჩვენებელს. რაც მოსალოდნელი იყო, ვინაიდან თავად კომპანიის წარმომადგენლებიც კონკურენტულ უპირატესობად სწორედ ხარისხს ასახელებენ.

ჩვენი მეორე საკვლევ კომპანია ვისოლის მომხმარებელთა რაოდენობა ასე გადანაწილდა: 58% მომხმარებელია, ხოლო 42% არ იყენებს კომპანიის საწვავს.



ცხრილი 3.14 ვისოლის მომხმარებელთა რაოდენობა.

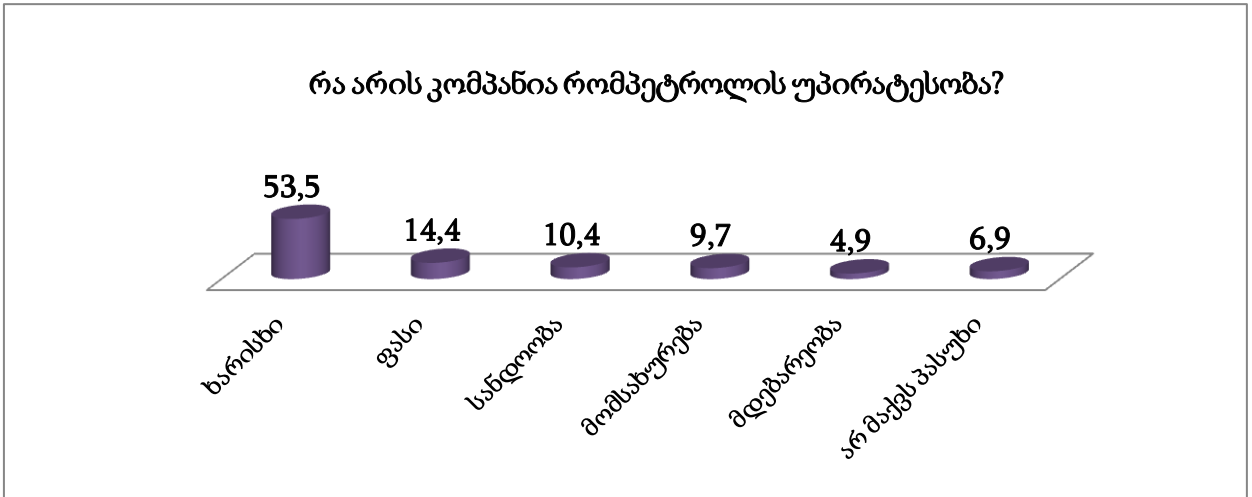
კომპანია ვისოლიც შეაფასეს მომხმარებლებმა იგივე მახასიათებლებით, როგორც რომპეტროლი. ცხრილში მოცემულია მიღებული შედეგები:



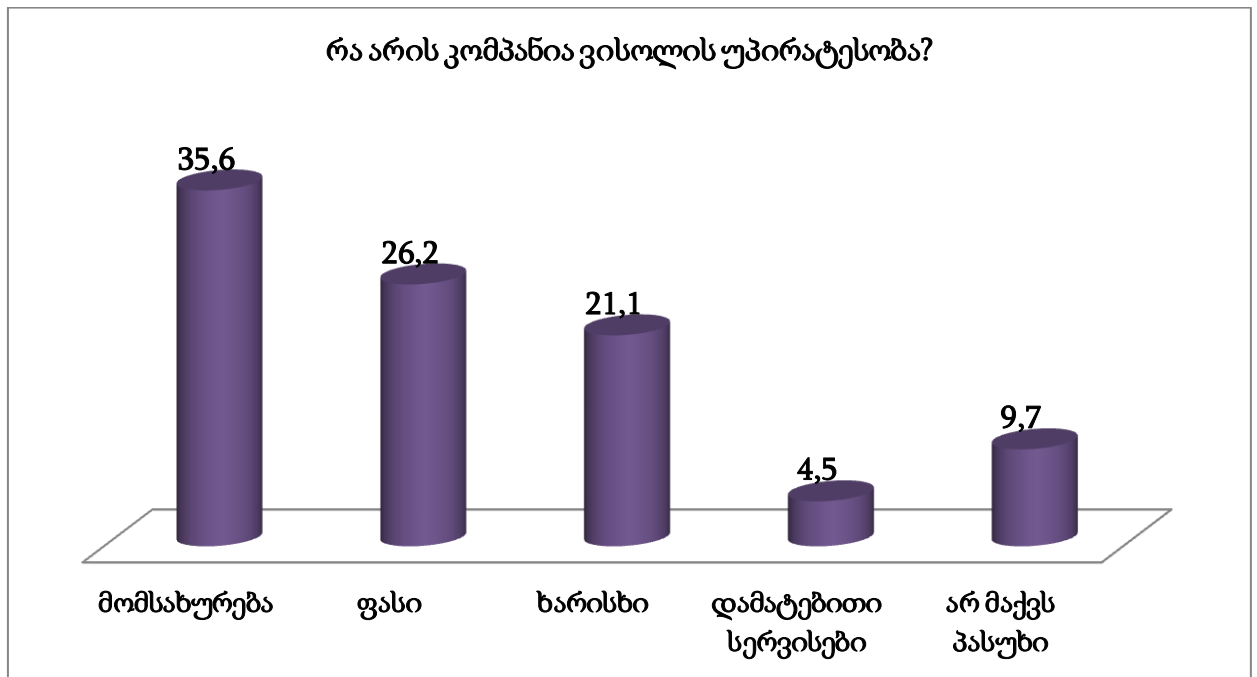
ცხრილი 3.15 კომპანია ვისოლის მახასიათებლები.

კვლევამ აჩვენა რომ მომხმარებელთა უმრავლესობა 5 ქულით აფასებს მხოლოდ სადგურების მდებარეობას, დაახლოებით თანაბარი მდგომარეობაა ხარისხსა და სანდოობის კუთხით და 1,2,3 ქულიან შეფასებებიც რაოდენობრივად ახლოს არის ერთმანეთთან. როგორც რომპეტროლის შემთხვევაში, ფასით არც ვისოლის მომხმარებელია კმაყოფილი.

ბოლო ორი შეკითხვის მიზანია გამოვყოთ ის კონკრეტული და განსაკუთრებული მახასიათებლები, რომელსაც მომხმარებელი აიგივებს საკვლევ კომპანიებთან. შეკითხვაზე პასუხები საკმაოდ მრავალფეროვანი იყო და შემდეგნაირად გადანაწილდა:



ცხრილი 3.16 რომპეტროლის უპირატესობები.



ცხრილი 3.17 ვისოლის უპირატესობები.

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ორივე კომპანიას მათთვის დამახასიათებელი უპირატესობები და ნაკლოვანებები გააჩნია. მაგალითად, რომპეტროლისთვის ეს უპირატესობა ხარისხია, რადგან გამოკითხულთა 53,5 % ერთხმად ამ მახასიათებელს აძლევს ხმას. სხვა პარამეტრებთან შედარებით მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი აქვს სანდოობასაც 10,4%. შედარებით დაბალი პროცენტული მაჩვენებელი აქვს მომსახურებას და მდებარეობას, რომელიც 4,9%-ით არის წარმოდგენილი. კომპანია ვისოლისთვის კი კონკურენტულ უპირატესობას წარმოადგენს მომსახურება და

ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი აქვს ამ პარამეტრს 35,6%, არანაკლებ მნიშვნელოვანია ფასი 26,2%-ით. ასევე ვისოლის შეფასებისას დაფიქსირდა ახალი პარამეტრი, როგორცაა დამატებითი სერვისები, რაც არ დაუფიქსირებიათ მომხმარებლებს რომპეტროლის შეფასებისას. თუმცა რომპეტროლს ჰქონდა სანდოობის მაღალი მაჩვენებელი, რაც არ დაფიქსირებულა ვისოლის შეფასებისას.

მიღებული შედეგები ცხადყოფს, რომ ბაზარზე წარმოდგენილია ხუთი მსხვილი მოთამაშე, ესენია: რომპეტროლი, ვისოლი, გალფი, სოკარი და ლუკოილი. შეიძლება ითქვას რომ საკმაოდ მძაფრი კონკურენტული დაპირისპირებაა მათ შორის, რადგან თითოეული მათგანი ცდილობს არ ჩამორჩეს კონკურენტს და თუ ინოვაციური არ იქნება, მიმდევრის პოზიცია მაინც დაიკავოს ბაზარზე. ჩვენი საკვლევი ობიექტები, ვისოლი და რომპეტროლი დაახლოებით თანაბრად ვითარდებიან. თუ კომპანია რომპეტროლის უპირატესობა ხარისხი და სანდოობაა, ვისოლის უპირატესობა დამატებითი სერვისების არსებობა, ფასი და მაღალი ხარისხის მომსახურებაა. თუმცა აქვე უნდა ავღნიშნოთ ნაკლოვანებები. რომპეტროლისთვის სადგურების სიმცირე, დამატებითი მომსახურების თითქმის არ არსებობა და საწვავის მაღალი ფასი ნაკლებად კონკურენტუნარიანს ხდის ბაზრის სხვა მოთამაშეების მიმართ. ასევე ვისოლის მომველებული ბრენდი, ნაკლებად ხარისხიანი საწვავი და მომხმარებელთა უნდობლობა აკარგვინებს მას პოტენციურ მომხმარებლებს. უნდა აღინიშნოს ორივე საკვლევი კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი კონკურენტია გალფი. ჩვენი კვლევის მიხედვით, კითხვაზე თუ რომელი კომპანია ახსენდებოდათ პირველი საწვავზე საუბრისას, სწორედ გალფი ლიდერობდა. გარდა ამისა გალფი მუდმივად ახორციელებს სხვადასხვა მარკეტინგულ კამპანიებს, რაც მათი კომპანიის და საწვავის შესახებ ცნობიერების ამაღლებას იწვევს. თუ დავფიქრდებით, თითქმის არ გაგვახსენდება ნავთობკომპანიის სატელევიზიო რეკლამა გასული ბოლო ორი წლის განმავლობაში. ამ კუთხით ორივე საკვლევა კომპანიამ უნდა განავითაროს სტრატეგია.

ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევა საფუძველს გვაძლევს ორივე კომპანიას მივცეთ კონკრეტული რეკომენდაციები. შპს „რომპეტროლ საქართველო“ უპირობო ლიდერია თუ საწვავის ხარისხზე და მომსახურების სანდოობაზე ვისაუბრებთ, თუმცა მას შეუძლია გაზარდოს მომხმარებელთა რიცხვი თუ გაზრდის დამატებითი მომსახურების

საშუალებებს სადგურებზე, როგორცაა: მაღაზია, ავტომანქანის რეცხვა, ელექტროდამტენები, სწრაფი ჩარიცხვის აპარატი, ბანკომატი, საკვები ობიექტი და ა.შ ვფიქრობ მნიშვნელოვანია ისეთი სადგურების გახსნა, რომელიც თვითმომსახურებაზე იქნება გათვლილი და ასეთ ობიექტებზე საწვავის ფასის შედარებით შემცირება, სტანდარტული სადგურებზე არსებულ ფასთან მიმართებაში. კომპანია გალფი ხსნის მსგავსი მომსახურების სადგურს, რაც კონკურენტუნარიანი ქმედებაა მისი მხრიდან. ვინაიდან რომპეტროლი კორპორატიულ კლიენტებს სთავაზობს Fill&Go ავტოპარკის ელექტრონულ სისტემას, მომხმარებელთა კმაყოფილებას გაზრდიდა თუ მობილურ აპლიკაციას დანერგავდა. ამით კიდევ უფრო მარტივი და ხელმისაწვდომი გახდებოდა აღნიშნული მომსახურება.

კომპანია რომპეტროლის მაღალი დონის მენეჯერები იზიარებენ მოსაზრებას სადგურების სიმცირის თაობაზე, თუმცა თბილისის მასშტაბით რაოდენობის ზრდა შეზღუდულია, რადგან აღარ გაიცემა ნებართვა ახალი ავტოგასამართი სადგურების მშენებლობაზე. თუმცა რეგიონებში კომპანია აპირებს სადგურების ქსელის გაფართოებას. ეხლახანს გაიხსნა სამი ობიექტი: რუსთავეში, ბათუმში და კაჭრეთში. წლის ბოლომდე კი დაგეგმილია კიდევ ოთხი სადგურის მშენებლობა რეგიონებში. კიდევ ერთი მომსახურება ემატება კომპანიას, ეს არის მობილური აპლიკაცია. აღნიშნული სერვისის გვთავაზობს გალფი, შესაბამისად იმიტომ რომ კონკურენტს არ ჩამორჩეს, რომპეტროლიც გეგმავს სექტემბრიდან მომხმარებელს ეს მომსახურებაც შესთავაზოს. მაღაზიის დეპარტამენტის ხელმძღვანელთან ვთანხმდებით იმაზე, რომ დამატებითი მომსახურებები უნდა დაინერგოს კომპანიაში, რადგან სამი მაღაზიით შეუძლებელია იყო კონკურენტუნარიანი ამ კუთხით. მასთან საუბრისას გაირკვა, რომ წლის ბოლომდე რამოდენიმე სადგურზე მცირე საკვები ობიექტი გაიხსნება და თუ გაამართლებს აღნიშნული, შემდეგ უკვე ამ პროექტის გაფართოებაზეც იზრუნებენ. ასევე აღსანიშნავია, რომ კომპანია გეგმავს სექტემბრიდან სარეკლამო კამპანიის დაწყებას ლოიალობის ბარათის მომხმარებელთა გაზრდის მიზნით.

სს „ვისოლ პეტროლიუმ ჯორჯია“ ლიდერია სადგურების რაოდენობის კუთხით და ყველაზე მეტ სადგურს ფლობს საქართველოს მასშტაბით. გარდა ამისა, კომპანიის უპირატესობას წარმოადგენს ის დამატებითი მომსახურებები, რომელსაც ავტოგასამართ

სადგურებზე გვთავაზობს, ესენია: მაღაზიათა ქსელი სმარტი, რომელიც თბილისის მასშტაბით დაახლოებით რვა სადგურის გვერდით არის განთავსებული, ასევე შევხვდებით მსგავს კომბინაციას ქვეყნის რეგიონებშიც; ავტომანქანის რეცხვის სერვისი; ასევე ვიანორის ქსელი, რომელიც ვისოლ ჯგუფის მფლობელობაშია და ავტოგასამართი სადგურების გვერდით არის წარმოდგენილი და ავტომანქანის სათადარიგო ნაწილებს, საცხებ-საპოხ საშუალებებს სთავაზობს მომხმარებელს; სწრაფი კვების ქსელი, როგორცაა ვენდის და დანკინ დონატის რესტორნები. გარდა ამისა ვისოლის ავტოგასამართი სადგურები კომბინირებულია და შესაძლებელია როგორც საწვავის შეძენა, ასევე გაზით სარგებლობა. ვისოლის უპირატესობად ითვლება ეკო სუპერის ტიპის საწვავი, რომელიც იცავს ძრავს და უზრუნველყოფს ავტომობილის მაქსიმალური სიმძლავრის განვითარებას, თუმცა არც რომპეტროლი ჩამოუვარდება ამ კუთხით და გვთავაზობს Efix დანამატს, რომელიც იცავს ძრავს, წმენდს სარქველებს და ინჟექტორებს, ასევე ამცირებს საწვავის მოხმარებას. კვლევის შედეგების მიხედვით, ვისოლი მდებარეობის და მომსახურების მხრივ დადებითად შეფასდა მომხმარებლების მხრიდან. ხოლო რაც შეეხება კომპანიის ნაკლოვანებებს: ვისოლის ბრენდი მოძველებულია, იგი არ განახლებულა მას შემდეგ რაც შეიქმნა. როგორც ცნობილია ბრენდის სიცოცხლისუნარიანობის ვადად შვიდი წელი განისაზღვრება, ამიტომ ამ კუთხით საჭიროა დაიწყოს ცვლილებების განხორციელება. მნიშვნელოვანია საწვავის ხარისხი, ვინაიდან კომპანიას სხვადასხვა მომწოდებლებისგან ყიდულობს საწვავს, შესაბამისად ხარისხიც ყოველთვის ერთნაირი არ არის. რაც შეეხება ფასს, რომპეტროლთან შედარებით შესაძლოა დაბალ ფასს სთავაზობდეს მომხმარებელს ხშირ შემთხვევაში, თუმცა ფასიც ხარისხიდან გამომდინარეობს და თუ ამ კუთხით შევაფასებთ, ფასთა შორის სხვაობა ამ ორ კომპანიას შორის ლოგიკურია.

რეკომენდაციები ვისოლისთვის ასე გამოიყურება: პირველ რიგში მოძველებული ბრენდის განახლება. ასევე საწვავის ხარისხის გაუმჯობესება მათ დიდ უპირატესობას შესძენდა და ისეთ კონკურენტს, როგორც რომპეტროლია ამ მხრივ წაართმევდა სადავეებს. კარგი იქნებოდა თუ კორპორატიულ მომხმარებლებს ავტოპარკის მართვისთვის მობილურ აპლიკაციას შესთავაზებდნენ. ინდივიდუალური მომხმარებლისთვის ლოიალობის პროგრამის შეთავაზება, რაც აქვთ მის კონკურენტებს

რომპეტროლს და გალფს, რითაც გაზრდიდნენ საცალო მომხმარებლების რაოდენობას. სატელევიზიო რეკლამა, რომელიც ვისოლის, როგორც ნავთობკომპანიის იმიჯს აამაღლებდა, წინ გადადგმული ნაბიჯი იქნებოდა მათი მხრიდან. რაც შეეხება ფასს, იგი მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული ამიტომ ფასის, როგორც კონკურენტული უპირატესობის გამოყენება ნავთობის ინდუსტრიაში რთულია. კვლევის შედეგების მიხედვით ლუკოილი გახდა ფასით ლიდერი კომპანია, თუმცა მისი საწვავის ხარისხი ჩამოუვარდება ბაზრის სხვა მონაწილეების საწვავის ხარისხობრივ მაჩვენებლს. კომპანია ვისოლის წარმომადგენლებთან გასაუბრების შედეგების მიხედვით, ისინი იზიარებენ აღნიშნულ ნაკლოვანებებს და ფიქრობენ სხვადასხვა მიმართულებით ცვლილებების განხორციელებას.

დასკვნები და რეკომენდაციები

გლობალიზაცია განაპირობებს სხვადასხვა დარგობრივი ცვლილების განხორციელებას. სწრაფი და მუდმივი ინოვაციები ტექნოლოგიებში საჭიროებას ქმნის, რომ ცვლილებები განხორციელდეს ორგანიზაციულ საქმიანობაშიც. უამრავი კომპანია დიდ ძალისხმევას ხარჯავს, რათა მოერგოს გარემოს ცვლილებებს და ახალ ტენდენციებს. სწორედ ამ ცვლილებების ფონზე, კომანიათა უმრავლესობა აწყდება ბარიერებს. ამიტომ მნიშვნელოვანია დარგის საერთო სიტუაციის და კონკურენციის ანალიზი, რაც გვამლევს საშუალებს სწორად შევაფასოთ დარგის ცვალებადი ფაქტორები და განვსაზღვროთ კონკურენტული ბრძოლის ხასიათი, დონე, თავისებურებები. ეს კი თავის მხრივ საშუალებას იძლევა შემუშავდეს დარგში არსებული სიტუაციის შესაბამისი სტრატეგია და განისაზღვროს მისი მიმზიდველობა კაპიტალის დაბანდების თვალსაზრისით.

ჩვენი საკვლევი ობიექტები, ვისოლი და რომპეტროლი დაახლოებით თანაბრად ვითარდებიან. თუ კომპანია რომპეტროლის უპირატესობა ხარისხი და სანდოობაა, ვისოლის უპირატესობა დამატებითი სერვისების არსებობა, ფასი და მაღალი ხარისხის მომსახურებაა. კვლევის შედეგად გამოვლინდა ორივე კომპანიისთვის დამახასიათებელი ნაკლოვანებები, შესაბამისად განისაზღვრა რეკომენდაციები მათთვის. რეკომენდაციები შპს „რომპეტროლ საქართველოსთვის“: ავტოგასამართი სადგურების რაოდენობის გაზრდა, დამატებითი მომსახურების საშუალებების შექმნა მომხმარებლებისათვის, მობილური აპლიკაციის დამატება, თვითმომსახურებაზე გათვლილი ავტოგასამართი სადგურების შექმნა, აქციებისა და გათამაშებების ორგანიზება. რეკომენდაციები სს „ვისოლისთვის“: საწვავის ხარისხის გაუმჯობესება, ბრენდის განახლება, ფიზიკური პირებისათვის ლოიალობის პროგრამის შექმნა, მობილური აპლიკაციის დანერგვა, გათამაშებებისა და აქციების ორგანიზება.

ორგანიზაციებმა უნდა გაიაზრონ, რომ ჩვენ ვცხოვრობთ გლობალიზაციის ერაში და ბიზნეს გარემო კომპანიებს ახალ სტანდარტებს უწესებს. გამსაკუთრებით დარგის სასიცოცხლო ციკლის სიმწიფის სტადიაზე, როცა პირობები და კონკურენციის დონე დარგში ხშირად იცვლება. მართვის უნარი, სტრატეგიული ხედვა, დაგეგმვა და

კომუნიკაცია არის გადამწყვეტი ფაქტორები დარგში მიმდინარე ცვლილებების გამკლავებისთვის. ცვლილებები, განვითარება კი საჭიროა, რათა ორგანიზაცია მოერგოს ახალ სტანდარტებს და გამძაფრებულ კონკურენტულ ბრძოლაში მოიპოვოს უპირატესობა.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ა.სტრიკლენდი, არტურ ა. ტომპსონი, - „სტრატეგიული მენეჯმენტი“ (კონცეფციები და ბიზნესსიტუაციები), გამომცემლობა: შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბილისი 2010 წელი;
2. შ.მაჭავარიანი - „მენეჯმენტის საფუძვლები“ (თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები), თბილისი 2014 წელი;
3. ე.ჩოხელი - „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, გამომცემლობა „უნივერსალი“ თბილისი 2013 წელი;
4. Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* Fourth Edition. South-Western College Publishing, 2001;
5. Porter, M. *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980;
6. სტივ დენინგის სტატია: „კონკურენტული სტრატეგიები“, 2011წელი - <http://forbes.ge>;
7. პ.ტოლიაშვილი - სტატია: „სტრატეგიის შესაბამისი სტრუქტურა“, 2013 წელი - <http://strategy.ge/2013/03/11/strategy-and-structure/#more-4517>
8. სტატია თემაზე: „პორტერის ხუთი ძალის თეორია“, 2005წელი - <https://neoinsight.wordpress.com/2005/11/09/competition-by-michel-porter/>
9. სინერჯი ჯგუფის სტატია თემაზე: „სტრუქტურის როლი ორგანიზაციაში“, 2012 წელი - <http://strategy.ge/2012/12/10/the-role-of-structure-in-management/#more-3951>
10. სტატია თემაზე: „პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის თეორია“, 2012წელი - <http://blog.ncib.ge/პროდუქტის-სასიცოცხლო-ციკ/>
11. Harvard Business Review - სტატია: „როგორია კონკურენტული ძალის სტრატეგიები“ (მაიკლ პორტერის წიგნის „კონკურენტული სტატეგიები“-ს მიმოხილვა), 2000 წელი - <http://faculty.bcitbusiness.ca/KevinW/4800/porter79.pdf> ;
12. მარტინ ა.კარიერი, ა. როი ზურიკი - სტატია: „სამრეწველო დინამიკა“ (Southern Economical Journal N67, 2000 წელი, გვ:254-278) [https://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=The+life+cycle+of+the+industry](https://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=The+life+cycle+of+the+industry;);

13. საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველოს კვლევა „ საქართველოს საავტომობილო საწვავის ბაზარი 2014-2018 წლებში“
<https://www.transparency.ge/ge/post/sakartvelos-saavtomobilo-sacvavis-bazari-2014-2018>
14. სტატია თემაზე: რა გავლენას ახდენს ნავთობის ფასების ცვლილება საქართველოში ბენზინის ფასზე; საქართველოს ეროვნული ბანკი, <https://bit.ly/2V2Gis9>;
15. „სოკარ ჯორჯია პეტროლიუმ“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი -
<http://sgp.ge/ge/management/>;
16. შპს „სან პეტროლიუმ ჯორჯია“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი - <https://gulf.ge/ge/gulf-georgia/about-company>;
17. შპს „ლუკოილ ჯორჯია“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი -
<http://www.lukoil.ge/index.php?m=308>;
18. სს „ვისოლ პეტროლიუმ ჯორჯია“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი -
<http://www.wissol.ge/#>;
19. შპს „რომპეტროლ საქართველო“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი -
<https://www.rompetrol.ge>;
20. სტატია თემაზე: ყველაზე მსხვილი ნავთობმომპოვებელი ქვეყნები, 2018 წელი -
<https://taripebi.ge>
21. ნავთობის მსოფლიო ბაზრის მიმოხილვა, 2018 წელი -
<https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy/oil.html>;
22. ჯგუფ „KMG international“-ის ვებ მისამართი, 2019 წელი -
<https://www.kmginternational.com/kmg-international-group/about-kmg-international>
23. სტატია თემაზე: ნავთობის ათი უმსხვილესი ექსპორტიორი ქვეყანა, 2019 წელი -
<https://forbes.ge/news/6159/navTobis-10-umsxvilesi-eqsportiori-qveyana>;
24. სტატია თემაზე: 90-იანი წლების ეკონომიკა, ავტორი: მაკა ხარაზიშვილი
<http://old.1tv.ge/ge/news/view/162494.html>
25. Porter, M. E. "Towards a Dynamic Theory of Strategy." Strategic Management Journal, 1991;
26. R. Cibin and R. M. Grant, "Restructuring among the World's Leading Oil Companies," British Journal of Management, (1996): 283–308;

27. C. M. Christensen and J. L. Bower, "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms," *Strategic Management Journal* 17 (March 1996): 197–218;
28. P. R. Milgrom and J. Roberts, "Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing," *Journal of Accounting and Economics* 19 (1995): 179–208; M. E. Porter and N. Siggelkow, "Contextual Interactions within Activity Systems and Sustainable Competitive Advantage," Working Paper, Harvard Business School, Boston, 2002;
29. S. Klepper and E. Grady, "The Evolution of New Industries and the Determinants of Industry Structure," *Rand Journal of Economics* (1990): 27–44;
30. M. T. Hannan, L. Polos, G. R. Carroll, "Structural Inertia and Organizational Change Revisited III: The Evolution of Organizational Inertia," Stanford GSB Research Paper 1734 (April 2002);
31. For early work on the product life cycle, see E. M. Rogers, *The Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1962);
32. T. Levitt, "Exploit the Product Life Cycle," *Harvard Business Review* (November–December 1965): 81–94;
33. G. Day, "The Product Life Cycle: Analysis and Applications," *Journal of Marketing*, 1981;
34. Mishra, S. P., Mohanty, A. K., & Mohanty, B. (2015). Are There Dominant Approaches to Strategy Making?, *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, vol. 12, no. 1, pp.1–42.
35. Levitt, T. (1965). Exploit the Product life-cycle, *Harvard Business Review*, Available Online: <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle> [Accessed 13 March 2016].
36. Levitt, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation—of Anything, *Harvard Business Review*, Available Online: <https://hbr.org/1980/01/marketing-success-through-differentiation-of-anything>; 15 May 2016;
37. Rita Gunther McGrath article of *Competitive Strategy*, , *Harvard Business Review*, June 2013;

დანართი

საქართველოს საწვავის ბაზარის მომხმარებელთა კმაყოფილების კვლევა

A ბლოკი: ნავთობკომპანიის შერჩევასა და ძირითადი ტენდენციების გამოვლენა.

A1. ფლობს თუ არა თქვენი ოჯახი ავტომობილს, რომელიც მუშა მდგომარეობაშია, იქნება ეს მსუბუქი ავტომობილი, სატვირთო ავტომობილი და ა.შ

1. დიახ
2. არა

A2. რამდენ ავტომობილს ფლობს თქვენი ოჯახი?

1. ერთი
2. ორი
3. სამი და მეტი

A3. რა საწვავზე მუშაობს ეს ავტომობილი/ავტომობილები?

1. ბენზინი
2. დიზელი
3. გაზი
4. ელექტროენერჯია

A4. განსაზღვრავს თუ არ თქვენს არჩევანს ავტოგასამართი სადგურის მდებარეობა?

1. განსაზღვრავს
2. არ განსაზღვრავს
3. არ მაქვს პასუხი

A5. რომელი ავტოგასამართი სადგური მდებარეობს თქვენს სახლთან ახლოს?

A6. საწვავის არჩევასა და რომელ კომპანიას ანიჭებთ უპირატესობას?

1. გალფი
2. რომპეტროლი
3. ვისოლი

4. ლუკოილი
5. სოკარი
6. ფრეგო
7. სხვადასხვა კომპანიის საწვავს
8. სხვა

A7. თვეში რამდენ ლიტრ საწვავს მოიხმართ?

1. 0-50
2. 51-100
3. 101-150
4. 151 და მეტი

A8.რამდენად ხშირად ჩერდებით ავტოგასამართ სადგურზე საწვავის ყიდვის საჭიროების გარეშე? (Shop, Take away coffee, ATM, Car wash and etc)

1. ხშირად
2. იშვიათად
3. არასდროს

A9.რა განაპირობებს თქვენს არჩევანს საწვავის შეძენისას?

1. საწვავის ხარისხი
2. ფასი
3. ბენზინგასამართი სადგურების ხელსაყრელი მდებარეობა
4. ვენდობი არ მომატყუებენ რაოდენობაში
5. მარკეტინგული აქციები (გათამაშება, ბონუს ქულების დაგროვება, საქველმოქმედო აქციები და ა.შ)
6. მაღალი ხარისხის მომსახურება
7. სხვა

A10.ასოცირდება თუ არა თქვენთვის საწვავის მაღალი ფასი მისსავე ხარისხთან?

1. დიახ
2. არა
3. მიჭირს პასუხის გაცემა

A11.ჩამოთვლილთაგან რომელი კომპანია ასოცირდება თქვენთვის მაღალ ხარისხთან?

1. რომპეტროლი
2. ვისოლი
3. სოკარი
4. გალფი
5. ლუკოილი
6. ფრეგო
7. სხვა

A12. ჩამოთვლილთაგან რომელი კომპანია ასოცირდება თქვენთვის მისაღებ ფასთან?

1. რომპეტროლი
2. ვისოლი
3. სოკარი
4. გალფი
5. ლუკოილი
6. ფრეგო
7. სხვა

A13. დაასახელეთ ორი ნავთობკომპანია, რომელიც პირველი გახსენდებათ.

B ბლოკი: მომხმარებელთა დამოკიდებულება საკვლევი კომპანიის პროდუქტის მიმართ.

B1. მოიხმართ თუ არა კომპანია რომპეტროლის საწვავს?

1. დიახ
2. არა

B2. შეაფასეთ კომპანია რომპეტროლი ქვემოთ მოცემული მახასიათებლების მიხედვით:

(5 ქულიანი სისტემით)

1. ხარისხი
2. ფასი
3. სანდოობა/უსაფრთხოება
4. მოსახერხებელი მდებარეობა

B3. მოიხმართ თუ არა კომპანია ვისოლის საწვავს?

1. დიახ
2. არა

B4. შეაფასეთ კომპანია ვისოლი ქვემოთ მოცემული მახასიათებლების მიხედვით: (5 ქულიანი სისტემით)

1. ხარისხი
2. ფასი
3. სანდოობა/უსაფრთხოება
4. მოსახერხებელი მდებარეობა

B5. როგორ ფიქრობთ, რა არის კომპანია რომპეტროლის უპირატესობა?

B6. როგორ ფიქრობთ, რა არის კომპანია ვისოლის უპირატესობა?

ბლოკი C. რესპოდენტის სოციალურ-დემოგრაფიული მახასიათებლები

C1. თქვენი სქესი

1. მდედრობითი
2. მამრობითი

C2. გთხოვთ, მიუთითოთ თქვენი ასაკი

1. 16-25
2. 26-35
3. 36-45
4. 46-55
5. 56 და მეტი

C3. გთხოვთ, მიუთითოთ თქვენი ოჯახური მდგომარეობა

1. დაოჯახებული
2. დასაოჯახებელი
3. განქორწინებული

4. სხვა

C4.გთხოვთ მიუთითოთ თქვენი განათლები დონე

1. საშუალო
2. პროფესიული
3. არასრული უმაღლესი
4. უმაღლესი

C5.რამდენია თქვენი ყოველთვიური შემოსავალი?

1. 0-500
2. 501-1000
3. 1001-1500
4. 1501 და მეტი