

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

სალომე კირკიტაძე



კომპანიის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და ამოცანები

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის
ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი : მანანა ხარხელი,

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2019

ანოტაცია

ნებისმიერი საქმიანობის მართვა საკმაოდ დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. იმისათვის, რომ მართვის პროცესი იყოს სრულყოფილი, კომპანიების უმრავლესობა იყენებს სტრატეგიულ დაგეგმვას, რომელიც უზრუნველყოფს დასახული მიზნების მისაღწევად ოპტიმალური გზების გზების ძიებას. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი გრძელვადიანია და მოიცავს საკმაოდ მნიშვნელოვან ეტაპებს: ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების განსაზღვრა, გარემომცველი გარემოს შეფასება და ანალიზი, სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზი, სტრატეგიის შერჩევა, რეალიზაცია და შეფასება. მთავარია ყოველი ეტაპი შესრულდეს თანმიმდევრულად და გეგმის შესაბამისად.

საქართველოში, ამ ეტაპზე რთულად იპოვით კომპანიას, რომელსაც ჰყავს სტრატეგიული დაგეგმვის მენეჯერი, ან ადამიანი რომელიც თავიდან ბოლომდე ერკვევა მის არსში და ფორმირების პროცესში. სამწუხაროდ, ქართული კომპანიების უმრავლესობა ორიენტირებულია მოკლევადიან პერიოდში ფინანსური მაჩვენებლების გაზრდაზე და შეუძლებლად მიაჩნიათ გრძელვადიან პერიოდში რაიმეს დაგეგმვა. სწორედ აქტუალურობიდან გამომდინარე ავირჩიე საკვლევად აღნიშნული თემა. ამასთან, რაც უფრო მეტი სტუდენტი ჩაუღრმავდება საკითხს, მით მეტად გაიზრდება კომპანიების ცნობიერების დონე ამ მიმართულებით. კვლევის ობიექტად შევარჩიე ქართული ლუდის ბაზარი, როგორც საინტერესო კონიუნქტურის მქონე და სწრაფადმზარდი ბაზარი. ძირითადი აქცენტი გავაკეთე ბაზრის ორ უმსხვილეს მოთამაშეზე: „ქართული ლუდის კომპანიასა“ და ლუდსახარშ „ნატახტარზე“, შეძლებისდაგვარად დეტალურად შევისწავლე კომპანიების მაკრო და მიკრო გარემო, თითოეული კომპანიის ფარგლებში ჩავატარე მომხმარებლისა და თანამშრომლების კვლევა, ბოლოს მიღებული შედეგების საფუძველზე გავეცი მცირე რეკომენდაციები და შევქმენი კონცეპტუალური მოდელი, რომელთა გათვალისწინება კომპანიებს კიდევ უფრო მეტად გაუმყარებს საბაზრო პოზიციებს.

Annotation

Salome Kirkitadze

The strategic planning of a company and its tasks.

Any activity management requires a lot of effort and knowledge. In order to make this process perfect most companies use strategic planning that provide the search of the necessary ways to achieve the goals set by the company. The strategic planning process is long and consists of very important stages: determining mission and goals of the organization, evaluation and analysis of environmental impacts, analyzing strategic alternatives, strategy selection, realization and evaluation. The main thing is that each stage will be done perfectly

In Georgia, at this stage you will find the company, which has a strategic manager or a person who will eventually understand the essence of the strategy. Unfortunately, most Georgian companies are focused on increasing financial indicators. Based on the topic's actuality, I have chosen to study this issue. I have chosen the Georgian beer market as an object of research as an interesting conjunction market. The main emphasis is made of the two major players: "Georgian Beer Company" and brewery company "Natakhtari" and thoroughly studied companies macro and micro environment, company's customers and employees of the survey, at the end of the results gave a recommendation and made the conceptual model which will help companies become successful.

შინაარსი

შესავალი.....	5
თავი I. სტატეგიული დაგეგმვის პროცესი.....	8
1.1 დაგეგმვის ძირითადი ამოცანები და სახეები ,ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების განსაზღვრა.....	8
1.2 ორგანიზაციის გარემოს შეფასება და ანალიზი, ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა.....	24
1.3 სტრატეგიების ალტერნატივების ანალიზი, არჩევა, რეალიზაცია და შეფასება.....	29
თავი II. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ანალიზი და შეფასება ქართულ კომპანიებში.	41
2.1 SWOT ანალიზი „სს ქართული ლუდის კომპანიისა“ და ლუდსახარში „ნატახტარის“ მაგალითზე.....	41
2.2 მაკროგარემოს ანალიზი „ქართული ლუდის კომპანიისა“ და ლუდსახარში „ნატახტარის“ მაგალითზე.....	62
2.3 Top მახასიათებლების ანალიზი „ქართული ლუდის კომპანიისა“ და ლუდსახარში „ნატახტარისთვის“.....	71
თავი III. სტრატეგიული დაგეგმვის კონცეპტუალური მოდელის შემუშავება ქართულ კომპანიებში.....	76
3.1 ქართულ ლუდსახარშ კომპანიებში მოქმედი სტრატეგიის შეფასება	76
3.2 კონცეპტუალური მოდელის შემუშავება ქართული კომპანიებისთვის.....	84
დასკვნები და რეკომენდაციები	88
გამოყენებული ლიტერატურა	92
დანართი №1	95
დანართი №2	97

შესავალი

თემის აქტუალურობა. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში სტრატეგიის ღირებულება, რომელიც კომპანიას გრძელვადიან პერსპექტივაში გადარჩენის საშუალებას აძლევს, მკვეთრად გაიზარდა. მომხმარებელთა პოზიციის შეცვლამ, ახალი ბიზნეს შესაძლებლობების წარმოქმნამ, ინფორმაციული ქსელების განვითარებამ, თანამედროვე ტექნოლოგიების გავრცელების ხელმისაწვდომობამ, ადამიანური რესურსების როლის შეცვლამ დიდად შეცვალა სტრატეგიის შემუშავების პროცესი. დღევანდელ, სწრაფად ცვალებად გარემოში, შეუძლებელია პოზიტიური შედეგების მიღწევა კომპანიის საქმიანობის დაგეგმვისა და შედეგების პროგნოზირების გარეშე. სტრატეგიული დაგეგმვა არის მართვის ერთ-ერთი ფუნქცია, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციის მიზნების შერჩევასა და მის მიღწევის გზების ძიების პროცესს. იგი ყველა მენეჯერული გადაწყვეტილების საფუძველია. ორგანიზაციის ფუნქციები, მოტივაცია და კონტროლის სისტემა სტრატეგიული გეგმების შემუშავებაზე დაფუძნებული. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ასევე, უზრუნველყოფს ორგანიზაციის წევრების მართვას.

კომპანიის ამოცანა შესაძლოა იყოს ახალ ბაზარზე დამკვიდრება, მომხმარებელთა საჭიროებების მაქსიმალური დაკმაყოფილება, ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება. მათ მიღწევას განაპირობებს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ეფექტიანობა.

კვლევითი ნაშრომის მიზნები და ამოცანები. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის განსაკუთრებული მნიშვნელობიდან გამომდინარე, აუცილებელია მისი თეორიული და პრაქტიკული ასპექტების განხილვა. მიმდინარე ნაშრომის მიზანია გამოკვეთოს კომპანიაში სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელობა, ხაზი გაუსვას მის წვლილს წარმატების მიღწევაში და ქართული კომპანიების მაგალითზე განიხილოს პროცესის ძირითადი მახასიათებლები. აუცილებელია გამოიკვეთოს ქართულ კომპანიებში სტრატეგიული დაგეგმვის თავისებურებები, წინააღმდეგობები და მათი აღმოფხვრის ეფექტური საშუალებები. დასახული მიზნების საფუძველზე შეგვიძლია გამოვყოთ შესაბამისი ამოცანები:

- სტრატეგიული დაგეგმვის არსის განხილვა;

- სტრატეგიული დაგეგმვის სახეებისა და მოდელების შესწავლა;
- ქართულ ბაზარზე კომპანიების მიერ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ანალიზი;
- სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის განხორციელებისას წინააღმდეგობების ანალიზი;
- კომპანიებში ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელად რეკომენდაციების შემუშავება;

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანია კომპანიებში სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის განხილვა, თანამშრომლებისა და მენეჯერების ჩართულობის ხარისხის განსაზღვრა. მიმდინარე ნაშრომის კვლევის ობიექტია ქართული ლუდის ბაზარი, კერძოდ „სს ქართული ლუდის კომპანია“ და ლუდსახარში „ნატახტარში“ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის თავისებურებებში გარკვევა. ბაზრის კვლევისას გამოყენებულ იქნა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები, კერძოდ ანკეტური გამოკითხვა და პირისპირ ინტერვიუ.

საინფორმაციო რესურსები და კვლევისათვის გამოყენებული მეთოდი. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შესახებ საკმაოდ მრავალფეროვანი ქართული და უცხოური ლიტერატურა არსებობს, ამიტომ შევეცადე ნაშრომში მაქსიმალურად გამომეყენებინა თითოეული მათგანი. ასევე ნაშრომში თავმოყრილია ინტერნეტ-რესურსებიც. ლიტერატურის განხილვის შედეგად, მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე მოვახდინე კომპანიებში სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის თეორიული ასპექტების განხილვა. რაც შეეხება პრაქტიკულ ანალიზს, გამოვიყენე რაოდენობრივი და თვისობრივი კვლევის მეთოდები. კერძოდ, ანკეტირება და ჩაღრამებული ინტერვიუ. იმისათვის, რომ სტრატეგიის ფორმირების პროცესში თანამშრომლების ჩართულობის ხარისხი დამედგინა, რესპოდენტებად შევარჩიე როგორც უმაღლესი რგოლის მენეჯერები, ასევე რიგითი თანამშრომლები.

კვლევის შედეგად მიღებული ძირითადი მიგნებები. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესთან დაკავშირებით საკმაოდ ბევრი მოდელი არსებობს. საკმაოდ საინტერესო მოსაზრებას გვთავაზობს ა.ჩანდლერი, ა. ტომპსონი, ა. სტიკლენდი, მ. პორტერი. მათი მოსაზრებები და შეხედულებები შეიძლება ითქვას, რომ უთიერთგამომრიცხავი არ არის, მაგრამ არც ერთმანეთის მსგავსია. საკითხი არაჩვეულებრივად აქვს განხილული ასევე მინცბერგს, ვებერს, ანდერსონს და სხვებს. კვლევისთვის საინტერესოა რამდენად

გამოიყენება თეორიული ასპექტები პრაქტიკაში, ქართული კომპანიების მაგალითზე. შედეგებმა ცხადყო, რომ ერთი კომპანიის შემთხვევაში თანამშრომლები ფლობდნენ სრულყოფილ ინფორმაციას სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის თეორიული ასპექტების შესახებ, მაგრამ უჭირთ მისი პრაქტიკაში გამოყენება. მეორე კომპანიის შემთხვევაში გაცნობიერებულად ხდება თეორიისა და პრაქტიკის სინთეზი, შედეგად ვიღებთ გრძელვადიან პერიოდზე გათვლილ სრულყოფილ მოდელს. კვლევამ აჩვენა, რომ ძალიან დიდია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში თანამშრომლების ჩართულობის სურვილი, რაც სამწუხაროდ ქართული კომპანიების უმრავლესობაში არ ხება, რადგან მენეჯერები ცენტრაიზებულად იღებენ გადაწყვეტილებებს და უგულვებელყოფენ თანამშრომლების აზრებსა და შეხედულებებს.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. მიმდინარე ნაშრომი მოიცავს სამ თავს, რომელიც შესაბამის ქვეთავებადაა ჩაშლილი, მთლიანობაში აღწევს ოთხმოცდა ცრამეტ გვერდს. პირველ თავში განხილულია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის არსი, ძირითადი ამოცანები და სახეები, ორგანიზაციის მისია და მიზნები და მათი გავლენა სტრატეგიის ფორმირების პროცესზე, კომპანიის გარემოს ანალიზი, სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზი, არჩევა, რეალიზაცია, შეფასება და თანამშრომელთა ჩართულობა აღნიშნულ პროცესში. რაც შეეხება მეორე თავს გაანალიზებულია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ქართული კომპანიების მაგალითზე: რამდენად აქტიურად იყენებენ კომპანიები სტრატეგიულ დაგეგმვას, რამდენად ერკვევიან მის არსში, რა კრიტერიუმებით არჩევენ სტრატეგიული ალტერნატივებიდან მათთვის მისაღებს, რისთვისაც გავაკეთე მაკრო და მიკროგარემოს ანალიზი. მესამე თავში კი შევაფასე ქართულ კომპანიებში სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი, კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით შევიმუშავე კონცეპტუალური მოდელი და კომპანიებს მივეცი რეკომენდაციები, რომელთა გათვალისწინება ვფიქრობ, დიდ სარგებელს მოუტანს მათ საქმიანობას.

თავი I. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

1.1 დაგეგმვის ძირითადი ამოცანები და სახეები, ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების განსაზღვრა

XX ს-ის 70-იან წლებში ბიზნესი განვითარების სახარბიელო ეპოქაში იყო. ამ პერიოდში მრავალი კომპანია იდეალურ მდგომარეობაში იმყოფებოდა, არჩეული ჰქონდათ ნიშა და მშვიდად ემსახურებოდნენ მათ, არ არსებობდა კონკურენცია, გარემოში მიმდინარე ცვლილებები მარტივად პროგნოზირებადი და ადაპტირებადი იყო. XXI-ის მიწურულს ცვლილებების ზრდის ტემპმა, მენეჯმენტის ახალი მეთოდების წამოქმნის აუცილებლობა წარმოშვა.

მეოცე საუკუნის დასაწყისში პოპულარული იყო მართვის სისტემა, რომელიც საბიუჯეტო-საფინანსო კონტროლს ეფუძნებოდა. ამ სისტემისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი შიდა რესურსების მობილიზება და ოპტიმალური გამოყენება იყო. რაც შეეხება გარე გარემოს, ის უმნიშვნელო ფაქტორად ითვლებოდა. ცვლილებების სტაბილური ხასიათი იძლეოდა ექსტრაპოლირების საშუალებას და მოკლევადიან პერსპექტივაზე ორიენტაციას. ამ პერიოდში განსაკუთრებით პოპულარული იყო ე.წ გრძელვადიანი დაგეგმვის მეთოდიკა. მართვის ეს მეთოდი ძალიან ამარტივებდა რეალობას და თვლიდა რომ მომავალი წარსულის უბრალო გამეორებაა. მოგვიანებით მეცნიერები მივიდნენ დასკვნამდე რომ აღნიშნული მეთოდი არა მხოლოდ უსარგებლო, არამედ საშიშიც იყო. 80-იანი წლებიდან ცვლილებების განჭვრეტის საფუძველზე დაინერგა მართვის ახალი მეთოდი სტრატეგიული დაგეგმვა. სტრატეგიულმა მენეჯმენტმა ახლანდელი სახე 90 -იანი წლებიდან მიიღო და ის მოქნილ, ექსტრემალურ გადაწყვეტილებებს დაეფუძნა.

სტრატეგიულ მენეჯმენტში საკვანძო ტერმინია სტრატეგია, მიუხედავად იმისა რომ მას ამჟამად განსხვავებული დატვირთვა აქვს აუცილებელია მიმოვიხილოთ ამ ტერმინის ეტიმოლოგია. სიტყვა სტრატეგია მომდინარეობს ბერძნული „სტრატეგოსისგან“, რაც „საბრძოლო ხელოვნებას“ ნიშნავს. ელინები ასე მოიხსენიებდნენ ადამიანებს, რომლებიც მონაწილეობას იღებდნენ დიდი სამხედრო ოპერაციების მომზადებასა და წარმოებაში. სტრატეგია კომპანიას სჭირდება ზუსტად იმ

მიზეზების გამო, რისთვისაც ჯარს ბრძოლის დროს, ანუ იმისთვის რომ შეარჩიო მოქმედების მიმართულება, მიზანი, მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოიყენო რესურსები და მოახდინო ადამიანების მიერ მიღებული გადაწყვეტილების კოორდინირება. მნიშვნელოვანია ერთმანეთისგან განვასხვავოთ სტრატეგია და ტაქტიკა. სტრატეგია არის სასურველო მიზნის მისაღწევად რესურსების გამოყენების საერთო გეგმა, ხოლო ტაქტიკა არის განსაზღვრული ქმედებების გეგმა. ორივე მათგანს აქვს სამი საერთო მახასიათებელი: ისინი ეფუძნებიან რესურსებს; მათი უკან დაბრუნება ძალიან ძნელია; ისინი საჭიროა; (ე.ჩოხელი 2009 ;15) „სტრატეგიული მენეჯმენტი - ეს არის არა ინსტრუქციების ნაკრები, არამედ ანალიტიკური აზროვნება და რესურსების ეფექტიანი გამოყენება“ [პ.დრუკერი 2007;127]

სტრატეგიის დაგეგმვა წარმოადგენს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის¹ საფუძველს, რომელიც განსხვავდება მისგან მხოლოდ სტრატეგიის რეალიზაციისა და შემდგომი შეფასების ეტაპებით. სტრატეგია ბიზნესთან მიმართებაში გულისხმობს კონკურენტუნარიან მოქმედებებსა და მიდგომებს, რაზეც მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული კომპანიის წარმატებული მართვა. კომპანიის სტრატეგია არის მართვის კომპლექსური გეგმა, რომელიც მიმართულია ბაზარზე მისი პოზიციების გამაყარებისკენ მომხმარებელთა მოზიდვისა და დაკმაყოფილებისკენ, წარმატებული კონკურენციისა და დასახული მიზნების მიღწევისკენ. სტრატეგიის გარეშე მენეჯერს არ გააჩნია დეტალური სამოქმედო გეგმა, გზამკვლევი ბიზნესის სამყაროში და ერთიანი პროგრამა სასურველი შედეგების მისაღწევად. სტრატეგია არის კომპანიის მიერ განვითარების გზების, ბაზრების, კონკურენციის მეთოდებისა და ბიზნესის ხედვის შერჩევა. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ინსტრუმენტია, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციის ხელმძღვანელს მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებაში. ამასთან დაკავშირებით საინტერესო მოსაზრებას გამოთქვამს ცნობილი ამერიკელი პროფესორი პიტერ დრუკერი: „სტრატეგიულ დაგეგმვას საქმე აქვს არა მომავალ გადაწყვეტილებასთან, არამედ გადაწყვეტილებათა მომავალთან, რომლებსაც დღეს ღებულობენ“. ასეთი გადაწყვეტილების ამოცანაა ინოვაციების უზრუნველყოფა გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე რეაგირებისთვის.

¹ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი დაწვრილებით განხილულია წიგნში -Mintzberg, Ahistrend, and Lampel, chapter 5

სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესის არსზე საუბრის შემდეგ მნიშვნელოვანია ვისაუბროთ მის ამოცანებზე. სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ამოცანაა უზრუნველყოს ორგანიზაციის მოქნილობა და ონივაციურობა, რათა მოახერხოს გარე გარემოში მიმდინარე მუდმივ ცვლილებებთან ადაპტაცია. ზოგადად განასხვავებენ სტრატეგიული დაგეგმვის 4 ძირითად ამოცანას :

- რესურსების ოპტიმალური განაწილება ;
- გარე გარემოსთან ადაპტაცია;
- შიდა კოორდინაცია და კონტროლი;
- სტრატეგიული ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება;

მენეჯერის ამოცანა, ფირმის სტრატეგიის შემუშავებასა და რეალიზაციის პროცესში შედგება ხუთი ურთიერთდაკავშირებული ნაწილისგან ²:

- 1) კომპანიის სტრატეგიული ხედვისა და მისი ფორმულირება-განვითარების სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრა - ე.ი აუცილებელია განისაზღვროს მიზნები და გრძელვადიანი განვითარების პერსპექტივა.
- 2) მიზნების დასახვა - სტრატეგიული ხედვის კონკრეტულ სამუშაო მიმართულებად გადაქცევა.
- 3) სტრატეგიების შემუშავება.
- 4) სტრატეგიის ფორმირება და რეალიზაცია.
- 5) განხორციელებული საქმიანობის შეფასება, სტრატეგიული ხედვის, გლობალური მიზნების, სტრატეგიისა და მისი რეალიზაციის კორექტირება მიღებული გამოცდილების, ცვალებადი ბიზნეს-გარემოს, გამოვლენილი ახალი იდეებისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით .

სტრატეგიული მენეჯმენტი მოწოდებულია, გაზარდოს ცვლილებებისადმი ორგანიზაციის ადაპტაციის უნარი. ცვლილებები, ერთი მხრივ, წარმოშობს საფრთხეებს, მაგრამ, ამავე დროს, ისინი ბიზნესისთვის ახალი შესაძლებლობების წყაროა. მაგალითად, Internet-ის გამოყენებამ საფუძველი დაუდო ელექტრონული კომერციის უსწრაფეს განვითარებას. თითქმის ყველა დარგში მოღვაწე კომპანიამ, მიუხედავად მათი ზომებისა და განლაგებისა, მომხმარებლებთან ახლებური ურთიერთობისა და

² ტოპსონი ა.სტიკლენდი ა.ჯ.-სტრატეგიული მენეჯმენტი,თბილისი 2010.

ბაზრისათვის ახალი პროდუქციის შეთავაზების შეუზღუდავი საშუალება მიიღო. ამასთან, მუდმივად გასათვალისწინებელია ისიც, რომ სწრაფად ცვალებადი კონკურენტული გარემოცვის პირობებში ინოვაცია დიდხანს არ ინარჩუნებს სიახლეს. სტრატეგია, რომელსაც იყენებს კომპანია, სწრაფად იქცევა ტიპურად, ანუ აღარ წარმოადგენს კონკურენტული უპირატესობის წყაროს, ამიტომ აუცილებელია, დიდი ყურადღება დაეთმოს ცვლილებებს, რაც მათ არა მარტო შესწავლას და სწორ გაგებას მოითხოვს, არამედ მართებულ გამოყენებასაც. სწორედ აღნიშნულ საკითხს შევხებით ქვემოთ, კერძოდ იმას, თუ როგორ უნდა მოახდინოს კომპანიამ გარემოში მიმდინარე ცვლილებებთან ადაპტირება ანუ, უფრო კონკრეტულად რომ ითქვას, რა და როგორ უნდა შეიცვალოს საკუთრივ ორგანიზაციაში. ეს პროცესი სტრატეგიული მენეჯმენტის სამი უმთავრესი ამოცანის სახით შეიძლება ჩამოყალიბდეს: (R. Daft 2015, 25)

- 1) **ბაზარზე სტრატეგიული ქცევის მართვა** - იმ სტრატეგიის შემუშავება, დაზუსტება და რეალიზება, რომელიც იძლევა ბაზარზე წარმატების მიღწევის შესაძლებლობას. სტრატეგია არის ერთგვარი მექანიზმი რომლის დახმარებითაც იცვლება ურთიერთობები კონკურენტებთან და პარტნიორებთან. სწორედ მისი ეფექტური რეალიზებით აღწევს ორგანიზაცია კონკურენტულ უპირატესობას.
- 2) **ორგანიზაციის მართვა** - ორგანიზაციის შიდა ცვლილებები მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ბაზარზე მისი მოღვაწეობის მიმართულებებს. ამგვარი ცვლილებების გარეშე ორგანიზაცია ვერ შეძლებს შეცვალოს ისეთი მახასიათებლები როგორცაა: ტექნიკური აღჭურვა, ორგანიზაციული სტრუქტურა და მასში დასაქმებული თანამშრომლების პროფესიული ოსტატობა.
- 3) **სტრატეგიული მენეჯმენტის რეალიზება** - ნიშნავს ურთიერთქმედებას სტრატეგიასა (ის, რასაც ორგანიზაცია აკეთებს ბაზარზე) და ორგანიზაციულ პროცესებს შორის (ის, რაც საკუთრივ ორგანიზაციაში ხდება).

როგორ ვხედავთ კომპანიის მომავალს? რის გაკეთებას ვაპირებთ და რისი მიღწევა გვსურს? ეს არის ის ძირითადი კითხვები, რომლებიც კომპანიის მენეჯერებს სტრატეგიასთან დაკავშირებით უჩნდებათ. კარგი მენეჯერი უნდა ფლობდეს სრულყოფილ ინფორმაციას კომპანიის ამჟამინდელი მდგომარეობისა და სამომავლო პერსპექტივების შესახებ. ასევე, წინასწარ უნდა განსაზღვროს კომპანიის საჭიროებები

მომდევნო 5-10 წლისათვის. მნიშვნელოვანია განსაზღვროს „ვინ ვართ ჩვენ, რას ვაკეთებთ და საით მივემართებით“ ეს ყველაფერი განსაზღვრავს იმ ძირითად კურსს რომელსაც კომპანია იღებს. ის თუ რისი გაკეთებას აპირებს კომპანია და როგორი სურს რომ გახდეს მომავალში, არის ფირმის დანიშნულება - მისია. მისიის შემუშავებისას მენეჯერი განსაზღვრავს კომპანიის საქმიანობის სფეროს და იმ მომსახურებას, რომელსაც ის შესთავაზებს თავის მომხმარებელს. მისიის სწორად ფორმულირება საკმაოდ რთულია. ხშირად, კომპანიები მისი ფორმულირებისას დიდ შეცდომას უშვებენ და მას განსაზღვრავენ მოგების ტერმინებით. ეს მცდარი შეხედულებაა. იმიტომ რომ მოგება ნებისმიერი კომპანიის საქმიანობის საბოლოო მიზანია. ის ფაქტი რომ კომპანიას უნდა მოგების მიღება, არაფერს გვეუბნება იმის შესახებ თუ რომელ სფეროში აპირებს მის მიღებას.

განასხვავებენ მისიის ფართო და ვიწრო გაგებას. ვიწრო გაგებით მისია გამოხატავს კომპანიის დანიშნულებას, საქმიანობის სპეციფიკას დროის კონკრეტულ მომენტში. ფართო გაგებით კომპანიის მისია ასახავს კომპანიის ფილოსოფიას, ფასეულობებს, რწმენას, პრიციპებს „ანუ იმ ყველაფერს რისი მეშვეობითაც ახორციელებს თავის ძირითად საქმიანობას. მისიის სრულყოფილი ფორმულირებისთვის აუცილებელია გავითვალისწინოთ უმნიშვნელოვანესი კომპონენტები: პროდუქტი ან სერვისი; მომხმარებლები; ბაზრები; ტექნოლოგია; ზრუნვა გადარჩენის, ზრდისა და მომგებიანობისთვის; ფილოსოფია; საქმიანობის კონცეფცია; ზრუნვა საზოგადოებრივ იმიჯზე; ზრუნვა თანამშრომლებზე. (ა.ა. ტომპსონი, ა.ჯ. სტრიკლენდი 2010)

მისიის განსაზღვრისას აუცილებელია მენეჯერმა სწორად განსაზღვროს საქმიანობის სფერო. მენეჯერებისთვის ხშირად საკმაოდ რთულია მაღალი სიზუსტით გაარკვიონ კონკრეტულად რომელია მათი ინტერესთა სფერო. განასხვავებენ საქმიანობის სფეროს განსაზღვრის ზოგად და დეტალურ ფორმას. საქმიანობის სფეროს ზოგადი ფორმის დროს არ გვაქვს ინფორმაცია კონკრეტულად რომელი საქმიანობითა დაკავებული კომპანია და ხდება მისი დეფინიცია დაახლოებით ასე: ტურიზმი, ტანსაცმელი, საკვები.ხ ოლო, რაც შეეხება საქმიანობის სფეროს განსაზღვრის დეტალურ ფორმას ის კონკრეტულ მინიშნებას გვაძლევს რომელია კომპანიის ინტერესთა სფერო, მაგალითად: არაალკოჰოლური სასმელები, საძინებელი ავეჯი და ა.შ.

მისიის ფორმულირებისას ასევე მნიშვნელოვანია გამოიკვეთოს მყიდველთა ჯგუფები, რადგან სწორედ ეს განსაზღვრავს მიზნობრივ ბაზრებს, გეოგრაფიული თუ დემოგრაფიული ასპექტებით. მისიის შერჩევის აუცილებლობა აღიარეს ცნობილმა ბიზნესმენებმა სისტემის თეორიის დამუშავებამდე დიდი ხნით ადრე. ჰენრი ფორდმა, რომელსაც, ცხადია, კარგად ესმოდა მოგების მნიშვნელობა, განსაზღვრა კომპანიის მისია, როგორც ხალხის უზრუნველყოფა იაფი ტრანსპორტით.

ორგანიზაციის მისიის ფორმულირებამ უნდა მოიცვას:

- ორგანიზაციის ამოცანები მისი ძირითადი საქონლის, ბაზრებისა და ტექნოლოგიის თვალსაზრისით. მარტივად, უნდა განისაზღვროს, თუ სამეურნეო საქმიანობის რომელი სახით არის დაკავებული მოცემული ორგანიზაცია.
- გარე გარემოს დამოკიდებულება ორგანიზაციისადმი. ამის საფუძველზე განისაზღვრება ორგანიზაციის სამუშაო პრინციპები.
- ორგანიზაციის კულტურა, ე.ი. უნდა განისაზღვროს როგორია ორგანიზაციაში სამუშაო კლიმატი და როგორი ტიპის ადამიანებს იზიდავს. ხელმძღვანელობა განიხილავს მისიას მომხმარებელთა მოთხოვნილებების განსაზღვრისა და მათი ეფექტიანად დაკმაყოფილების თვალსაზრისით და ფაქტიურად ქმნის მომხმარებლებს. ამასთან დაკავშირებით პიტერ დრუკერი აღნიშნავს, რომ *„კომპანიებისათვის, რომლებიც ყიდიან თავიანთ პროდუქციას, გაბატონებულ როლს ასრულებს ერთი ელემენტი - მომხმარებელი და საერთოდ კლიენტურის შექმნა“*. [პ.დრუკერი 2007, გვ. 235-236.]. თუ ბიზნესი შეასრულებს კლიენტების შექმნის მისიას, ის აუცილებლად მიიღებს მოგებას.

მისიის ფორმირებას კომპანიაში აქვს იერარქიული სახე. მთლიანად კომპანიის მისიის ფორმირების შემდეგ აუცილებელია კომპანიის ყველა დონეზე მოხდეს მისიის შემუშავება. გამოიყოფა მისიის შემუშავების 4 დონე: **კორპორაციის მისია, ბიზნეს-ერთეულების, ფუნქციური განყოფილებებისა და ოპერაციული ქვეგანყოფილებების მისიის ფორმულირება**. ნებისმიერი კომპანიისთვის აუცილებელია მისიის ფორმირება რადგან :

- გამოხატავს კომპანიის იმიჯს და მისწრაფებებს გრძელვადიან პერსპექტივაში;
- ამცირებს კომპანიის მიერ დაუსაბუთებელი გადაწყვეტილების მიღების რისკს;
- ხელს უწყობს კომპანიის შიგნით ერთიანობის ფორმირებას;

- ეხმარება საშუალო რგოლის მენეჯერებს კომპანიის შესაბამისი პოლიტიკის ფორმირებაში;
- იძლევა კომპანიის მართვის რეალურ შესაძლებლობას;

თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში მეტად ფართოდ არის წარმოდგენილი მიზნების კლასიფიკაცია. ხედვები ამ მხრივ მართლაც მრავალფეროვანია, მაგრამ თითქმის ყველგან ხდება სტრატეგიული მიზნის და მისიის გამოჯვანა. მისია არის ორგანიზაციის მიმართ საზოგადოების დაკვეთა, ანუ ის, რასაც კომპანია აკეთებს მომხმარებლებისთვის. მიზანი კი განკუთვნილია შიდა მოხმარებისათვის, ანუ მიზანი არის ის, რისთვისაც კომპანიას ქმნიან დამფუძნებლები. ფართო გაგებით რომ ვთქვათ, კომპანიის დამფუძნებელთა სტრატეგიული მიზანია მოკლევადიანი თუ გრძელვადიანი ფასეულობის შექმნა. კონკრეტული მიზნების განსაზღვრა გვეხმარება მისიის ფორმულირებიდან გადავიდეთ ცალკეული გეგმის შემუშავებაზე, რომელთა საშუალებითაც ვაღწევთ მიზანს. მიტჩელ ლეიბოვიცი, კომპანია Pep Boys Manny-ის აღმასრულებელი დირექტორი, ამოხსნის „თუ გსურთ მიაღწიოთ კარგ შედეგებს, დაისახეთ კარგი მიზნები“ [მ. ლეიბოვიცი, 2000, 10]

მიზანი შეიძლება იყოს მოკლევადიანი, სშუალოვადიანი და გრძელვადიანი. პირველი (ოპერატიული მიზნები) ჩვეულებრივ ერთ წლამდე ხანგრძლივობის მიზნებია, რომელიც წარმოდგენილია კონკრეტიზებული სახით და ფორმულირებულია ძალიან დაწვრილებით. ისინი, განესაზღვრება ფუნქციური მიმართულებების ქვეგანყოფილებებს ან კონკრეტულ თანამდებობებს. მათი განხილვა შეიძლება, როგორც ცალკეული „აგურებისა“, რომელთაგანაც შენდება „ერთიანი შენობები“.

საშუალო ვადიანი მიზნები საშუალებას იძლევა სტრატეგიული მიმართულება გადააქციოს მოქმედებათა პროგრამად, დროში (1-3 წელი) რაოდენობრივად დააკონკრეტოს შედეგები და თვალნათლივ წარმოადგინოს ძირითადი შუალედური ორიენტირები.

გრძელვადიანი მიზნები ასახავს კომპანიის მოღვაწეობის ძირითად მიმართულებას უახლოესი 3-5 წლის განმავლობაში მიზნის განხორციელებისთვის საჭირო რესურსების მითითებით. კომპანიები დიდ ძალისხმევას ხარჯავენ იმისათვის, რომ ბაზარზე გაიტანონ ახალი პროდუქცია, გააფართოონ სასაქონლო რიგი, გავიდნენ ახალ

მომხმარებლებზე და შეცვალონ კონკურენციის პირობები და ხერხები. ამასთან დაკავშირებული მიზნები შეიძლება მოიცავდეს: ლიდერის პოზიციის დაკავებას ამა თუ იმ რეგიონში; კვლევების და მეცნიერების განყოფილების ორიენტაციის იმგვარად შეცვლას, რომ შესაძლებელი იყოს ისეთი ინოვაციური პროდუქციის წარმოება, რომელსაც ექნება მომხმარებლის მოზიდვის საშუალება და ა.შ.

არსებობს ორი ტიპის მიზანი: **ფინანსური და სტრატეგიული** (ა.ა. ტომპსონი, ა.ჯ. სტრიკლენდი 2010)

ფინანსური მიზანი აუცილებელია, რადგანაც ფინანსური რესურსების უკმერისობის გამო კომპანია შეიძლება ზრდისთვის აუცილებელი რესურსების გარეშე დარჩეს. მას მიეკუთვნება: შემოსავლების ზრდა; მაღალი დივიდენდები; მოგების ზრდა; რენტაბელურობის ამაღლება; ობლიგაციების საიმედოობის ამაღლება; ფულადი ნაკადების ზრდა; აქციების ფასების ზრდა;

სტრატეგიული მიზნები მიმართულია ბაზარზე კომპანიის კონკურენტული პოზიციის გამყარებისკენ და დროის ხანგრძლივ პერიოდზეა გათვლილი. ფინანსური მიზნები გულისხმობს ისეთ მაჩვენებლებს როგორცაა : მოგების მასშტაბი, ბაზრის წილის ზრდა, დარგში უფრო საიმედო მდგომარეობა; პროდუქციის ხარისხის ამაღლება, ინვესტიციების უკუგება(ანუ ეკონომიკური დამატებითი ღირებულება-ედლ)³ და აქციების კურსის ზრდა (ანუ საბაზრო დამატებითი ღირებულება-სდლ)⁴

სტრატეგიულ მენეჯმენტში განასხვავებენ მიზნის დასახვის ნაბიჯების შემდეგ თანმიმდევრობას :

ნაბიჯი 1. საკუთარი მოთხოვნილებების გარკვევა;

ნაბიჯი 2. შესაძლებლობების გარკვევა;

ნაბიჯი 3. გადაწყვეტილების მიღება სამომავლო ქმედებების შესახებ;

ნაბიჯი 4. მიზნების არჩევა;

ნაბიჯი 5. მიზნის დაზუსტება;

³ ედლ(Economic Value Added)-მოგება რომელიც აღემატება კომპანიის დავალიანებას და მის საკუთარ კაპიტალს,განისაღვრება როგორც ძირითადი საქმიანობიდან მიღებული მოგება საშემოსავლო გადასახადების,ვალის,მომსახურებაზე დანახარჯებისა და საკუთარ კაპიტალზე გადასახადების გამოკლების შემდეგ.

⁴ სდლ(Market Value Added)-სიდიდე რითაც გაიზარდა კომპანიის საერთო ღირებულება კომპანიაში აქციონერების მიერ ინვესტირებულ ფაქტობრივ თანხასთან შედარებით.ტოლია აქციების საბაზრო კურსის ნამრავლისა აქციების რაოდენობაზე გამოკლებული სააქციო კაპიტალის სიდიდე.

ნაბიჯი 6. დროითი საზღვრების დადგენა;

ნაბიჯი 7. მიღწევების კონტროლი.

დადგენილია მიზნის განსაზღვრის ძირითადი კრიტერიუმები, ის უნდა იყოს : კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, შედეგებზე ორიენტირებული, დროში შეზღუდული. (R. Daft 2015, pp 115)

ცხრილი 1.1 მიზნების მახასიათებლები⁵

	მიზანი უნდა იყოს	
S	SPECIFIC	კონკრეტული
M	MEASURABLE	გაზომვადი
A	ACHIEVABLE	მიღწევადი
R	RESULT-ORIENTED	შედეგზე ორიენტირებული
T	TIME-BOUND	დროში შეზღუდული

სხვადასხვა ორგანიზაციაში მიზნების განსაზღვრა სხვადასხვანაირად მიმდინარეობს. განასხვავებენ მიზნის შემუშავების სამ ფორმას: **ცენტრალიზებული, დეცენტრალიზებული და შერეული.**

ცენტრალიზებული მიდგომის დროს, ყველა მიზნის განსაზღვრა ხდება კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ. ამ მიდგომის დროს ყველა მიზანი ექვემდებარება ერთიან ორიენტაციას, სწორედ ეს ითვლება ამ ფორმის უპირატესობად.

დეცენტრალიზებული მიდგომის დროს, გამოიყოფა მიზნის შემუშავების ორი მოდელი: 1) მიზნების განსაზღვრა ზევიდან ქვევით - ორგანიზაციის დაბალი დონე შეიმუშავებს თავის მიზნებს უფრო მაღალ დონეზე შემუშავებული მიზნების საფუძველზე. 2) მიზნების განსაზღვრა მიმდინარეობს ქვევიდან ზევით, ორგანიზაციის დაბალი დონე შეიმუშავებს მიზნებს, რომლებიც წარმოადგენს მაღალ დონეზე შემუშავებული მიზნების საფუძველს.

⁵ წყარო: Thompson A.A. and A.J. Strickland III - Strategic Management , 2001, 705.

მნიშვნელოვანია განვიხილოთ სტრატეგიული მიზნების 4 დონე: **სტრატეგიული განზრახვა, გრძელვადიანი მიზნები, საშუალოვადიანი და მოკლევადიანი მიზნები, ოპერატიული ამოცანები.**

სტრატეგია უნდა პასუხობდეს ორ ფუნდამენტურ კითხვას: სად და როგორ უნდა განხორციელდეს კონკურენცია. სტრატეგიაზე საუბრისას, მისი არსისა და მნიშვნელობის უკეთ გაგებისთვის აუცილებელია განვიხილოთ სტრატეგიული დაგეგმვის სახეები.

ჰენრი მინცბერგი გამოჰყოფს სტრატეგიის შემდეგ სახეებს⁶:

- **დაგეგმილი(Intended)** სტრატეგია რომელიც, შემუშავებული, მოფიქრებული, გაანალიზებულია მენეჯერის მიერ.
- **რეალიზებული (realized)** სტრატეგია, რომელშიც იგულისხმება უკვე შესრულებული სტრატეგია. მას ძალიან მჭიდრო კავშირი აქვს დაგეგმილ სტრატეგიასთან.
- **მოულოდნელი (emergent)** სტრატეგია, ის უკავშირდება გადაწყვეტილებებს რომლებიც მიიღება რთულ, მოულოდნელ, სიტუაციაში. ამ დროს მენეჯერები ახდენენ დაგეგმილი სტრატეგიის ინტერპრეტირებას და გარემოსთან ადაპტირებას. ჰენრი მინცბერგი მოულოდნელ სტრატეგიას ემერჯენტულ სტრატეგიას უწოდებს.

მენეჯმენტში სიახლეების განხორციელების კუთხით განასხვავებენ სტრატეგიული დაგეგმვის სამ სახეს: ინოვაციური სტრატეგია, განახლების სტრატეგია, თანდათანობითი სრულყოფის სტრატეგია.

ინოვაციური სტრატეგია იქმნება ბაზრისთვის სრულიად ახალი პროდუქციის, მომსახურების, სტრატეგიული გადაწყვეტილების შეთავაზების მიზნით. იგი ქმნის ახალ კონკურენტულ არეალს, სამომხმარებლო მოთხოვნას ან საბაზრო ნიშას. ამ სტრატეგიის ძირითადი უპირატესობა ისაა რომ ამ ტიპის ინიციატა არ გააჩნიათ კონკურენტებს და მისი იმიტირება საკმაოდ რთულია.

ინოვაციური სტრატეგიის სიახლე მოიცავს ყველა ძირითად შემადგენელს: ბიზნესის მასშტაბს, მის გარეგნობასა და მიზნებს. მასშტაბი, პირველ რიგში, ვლინდება სრულიად ახალი პროდუქციის თუ გადაწყვეტილების მეშვეობით, რომელსაც ბაზარი სიახლედ აღიქვამს და რომელიც ქმნის ახალ სამომხმარებლო მოთხოვნას ან

⁶ Henry Mintzberg (1983). Structure in fives: designing effective organizations.

ფუნქციურობას. გარეგნობა მიმართულია, მოახდინოს ფირმის, პროდუქტის ან გადაწყვეტილების სამომხმარებლო აღქმის ტრანსფორმირება, ჩამოაყალიბოს მოთხოვნა და ა.შ. გასაკვირი არ არის, რომ საბაზრო მიზნები, რომლებიც ინოვაციურ სტრატეგიასთან ასოცირდება, მომხმარებლისთვის თითქმის სრულიად ახალი ფორმის ან ფასეულობის ნაირსახეობის შეთავაზებისთვისაა გამიზნული. მართლაც, ინოვაციური სტრატეგია ყოველთვის მიზნად ისახავს ადრე არარსებული შესაძლებლობის შექმნასა და გამოყენებას, რომელიც ვერ შენიშნეს კონკურენტებმა. გამომდინარე ზემოაღნიშნულიდან, *სტრატეგიას, რომელიც ბაზარს წარუდგენს სრულიად ახალ კომერციულ შეთავაზებას ან სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას, ინოვაციური სტრატეგია ეწოდება.*[ბ.რამიშვილი 2013;35]

ინოვაციური სტრატეგია საკმაოდ რთულად შესაქმნელი და განსახორციელებელია. ემპირიული კვლევები ადასტურებს რომ დაახლოებით 70% ინოვაციური სტრატეგიის ვერ აღწევს დასახულ მიზნებს. აუცილებელია განვიხილოთ ინოვაციური სტრატეგიის „სახიფათო მომენტები“ რომლებიც განსაკუთრებით დიდი პრობლემას უქმნის მენეჯერებს .

- უნდა შეიქმნას პროდუქტი ან გადაწყვეტილება, რომელიც სრულიად განსხვავდება ბაზარზე უკვე არსებულისგან;
- პროდუქტს ან გადაწყვეტილებას უნდა ჰქონდეს არსებითად უფრო მაღალი ფუნქციური მახასიათებლები;
- პროდუქტის ან გადაწყვეტილების მომხმარებლებმა მისგან უნდა მიიღონ გაცილებით მაღალი ფასეულობა იმასთან შედარებით, რასაც ადრე იღებდნენ;
- პროდუქტი ან გადაწყვეტილება უნდა იქცეს საფუძვლად მუდმივი სრულყოფისა და ინოვაციების გამოყენებისათვის, წინააღმდეგ შემთხვევაში სტრატეგია იქნება ერთჯერადი;
- პროდუქტი ან გადაწყვეტილება მიმზიდველი უნდა იყოს მომხმარებელთა ფართო წრისთვის.

განახლების ყველა სტრატეგიას გააჩნია საერთო მახასიათებელი, ის რომ თითოეულ მათგანში მასშტაბი, მიზნები და გარეგნობა მნიშვნელოვნად იცვლება. ზოგიერთ შემთხვევაში ცვლილებები შეიძლება საკმაოდ ფართო იყოს, მაგრამ მათი

განხორციელების საფუძვლად ყოველთვის არსებული პროდუქცია ან გადაწყვეტილებები გვევლინება. მენეჯერები აქტიურად ეძებენ ახალ შესაძლებლობებს, აფართოებენ, აუმჯობესებენ და ადაპტირებას უწევენ არსებულ სასაქონლო ხაზებს; ეძებენ ახალ მომხმარებლებს; აგრესიულად იქცევიან კონკურენტებთან ურთიერთობისას; ცდილობენ, შეცვალონ ბიზნესის გარეგნობა;

თანდათანობითი სრულყოფის სტრატეგია გამოიყენება მაშინ, როცა კომპანიას არ სურს ან არ შეუძლია გამოიყენოს ინოვაციური და განახლების სტრატეგია. სტრატეგიის ეს სახე გულისხმობს მიზნების, მასშტაბის, გარეგნობის საკმაოდ უმნიშვნელო ცვლილებას. ამ დროს მენეჯერს ურჩვენია პროდუქტში ან სტრატეგიულ გადაწყვეტილებაში შეიტანოს არაარსებითი ხასიათის ცვლილებები. ის თანდათანობით ზრდის მომხმარებელთა წრეს, კონკურენციას ნაკლებად აგრესიული მეთოდებით აწარმოებს და „უხმაუროდ“ ცვლის მიზნებს. თანდათანობითი სრულყოფის სტრატეგიის პროცესის დახასიათება შემდეგნაირად შეიძლება: არსებული ოპერაციების შესრულება უფრო დიდი მოცულობებით და გამოყენებული პროცესების უმნიშვნელო ცვლილებებით.

კომპანია ხშირად იყენებს თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიას, როცა ისეთ პროდუქციას აწარმოებს და ბაზარს იმ გადაწყვეტილებებს სთავაზობს, რომლებიც უკვე აპრობირებულია და წარმატებაც მოაქვთ. როდესაც ფირმას გააჩნია გარკვეული საბაზრო წილი, მარჟა, რაც, როგორც წესი, დროთა განმავლობაში იზრდება, ხოლო კონკურენტების წინააღმდეგობა არ არის სერიოზული, არსებობს წესი: „*თუ რამე არ ფუჭდება, მაშინ მისი გაკეთებაც უაზრობაა*“ [ჰენრი ფორდი, ჩემი ცხოვრება, ჩემი მიღწევები, 1988, 364]. იშვიათად, რომ რომელიმე ორგანიზაციამ არ გაითვალისწინოს ეს. თუ სტაბილური პირობების მეშვეობით წარმატება გარანტირებულია, თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგია ყველაზე მართებული გადაწყვეტილებაა.

თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიის გამოყენება ხელსაყრელია მაშინ, როდესაც დროთა განმავლობაში კონკურენტული სიტუაცია და საბაზრო წილი ნელა იცვლება, ბაზარზე არ ჩნდება ახალი პროდუქტი, მომხმარებელთა მიდრეკილებები არ იცვლება, გასაღებისა და მიწოდების არხები იგივეა. თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგია კომპანიას საშუალებას აძლევს საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში მიიღოს მნიშვნელოვანი ფინანსური შემოსავლები. არსებობს მედლის

მეორე მხარეც: ის ცვლილებები, რომელთა შესახებ ზემოთ იყო მოთხრობილი, დროთა განმავლობაში თანდათანობით სრულყოფის სტრატეგიას სულ უფრო ნაკლებად მიმზიდველს ხდის. ნებისმიერი კომპანია მიისწრაფის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისკენ. „კონკურენტული სტრატეგია არის იმ მეთოდებისა და ინიციატივების ერთობლიობა, რომლებიც მიმართულია კლიენტების მოზიდვის, კონკურენტული ბრძოლის განხორციელებისა და ბაზარზე საკუთარი პოზიციების განმტკიცებისკენ“ [მ.პორტერი,1980,215]. მას შემდეგ, რაც კომპანია მიმართავს მრავალ მოკლევადიან და გრძელვადიან მანევრს, ბაზარზე კონკურენტ უპირატესობის მოსაპოვებლად, კომპანია განიხილავს უამრავს სტრატეგიას და ირჩევს მისთვის საუკეთესოს. ამ შემთხვევაში არსებობს იმდენი კონკურენტული სტრატეგია, რამდენი კონკურენტიცაა. ამ კუთხით გამოყოფენ 5 საბაზისო სტრატეგიას:⁷

- 1) დაბალი დანახარჯების სტრატეგია;
- 2) დიფერენციაციის სტრატეგია;
- 3) ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია;
- 4) ფოკუსირებული სტრატეგია დაფუძნებული დაბალ დანახარჯებზე;
- 5) ფოკუსირებული სტრატეგია დაფუძნებული დიფერენციაციაზე;

დაბალი დანახარჯების სტრატეგია – მას ხშირად დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგიას უწოდებენ. იგი ეფუძნება წარმოების დანახარჯების შემცირებას, რაც იზიდავს მომხმარებლებს. როცა ბაზარზე მყიდველთა უმრავლესობა ფასის მიმართ მგრძობიარეა, კომპანია ცდილობს ლიდერობას დანახარჯების შემცირების კუთხით. ამ სტრატეგიის უმთავრესი მიზანია არა დანახარჯების მაქსიმალური შემცირება, არამედ კონკურენტებთან შედარებით დანახარჯებში მაქსიმალური უპირატესობის მიღწევა. დანახარჯებში ლიდერ კომპანიას აქვს დამატებითი მოგების მიღების ორი გზა:

I-პროდუქტზე ფასების შემცირება და რაც შეიძლება მეტი მყიდველის მოზიდვა, რის შედეგადაც იზრდება გაყიდვების მოცულობა და მოგება.

II-დანახარჯების შემცირება, უცვლელი ფასი და ბაზრის არსებული წილის შენარჩუნება, ამ დროს მოგება იზრდება ერთეული პროდუქციის გაყიდვის ხარჯზე.

დაბალი დანახარჯების სტრატეგია საუკეთესო შედეგს იძლევა მაშინ როცა:

⁷ წყარო: Michael E.Porter Competitive Strategy (New York:The Free Press,1980)

- ძლიერია საფასო კონკურენცია;
- ბაზარზე არის სტანდარტული ან მომხმარებელთა ფართო წრისთვის განკუთვნილი საქონელი;
- შეუძლებელია საქონლის დიფერენციაცია;
- სვაჭრო ნიშნის შეცვლის დანახარჯები დაბალია;
- არსებობს მსხვილ კლიენტებთან მჭიდრო თანამშრომლობა;

დიფერენციაციის სტრატეგია – იგი ემყარება კომპანიის მიერ პროდუქციისთვის კონკურენტებისაგან განსხვავებული, უნიკალური მახასიათებლების მინიჭებას. ეს სტრატეგია გამოიყენება მაშინ, როდესაც მომხმარებელთა განსხვავებული მოთხოვნები ვერ კმაყოფილდება სტანდარტული საქონლით. იმისათვის რომ დიფერენციაციის სტრატეგია იყოს წარმატებული, კომპანიამ უნდა შეისწავლოს მომხმარებელთა მოთხოვნები, ქცევები და უპირატესობები სამომხმარებლო ღირებულების მიმართ. ამის შემდეგ კომპანია უმატებს თავის საქონელსა და მომსახურებას, მომხმარებლისათვის ღირებულ სამომხმარებლო ფასეულობას. კომპანია აღწევს კონკურენტულ უპირატესობას, როცა მყიდველთა უმრავლესობა დაინტერესდება მის მიერ შეთავაზებული დიფერენცირებული საქონლით. „*დიფერენციაცია-კლიენტისათვის რაიმე უნიკალურის, ღირებულის/ფასეულის შეთავაზება*“ [მ.პორტერი, 1980, 165].

დიფერენციაციის სტრატეგია იძლევა საუკეთესო შედეგს იმ შემთხვევაში როდესაც:

- ✓ არსებობს დიფერენციაციის ფართო შესაძლებლობები;
- ✓ მყიდველთა მოთხოვნები მრავალფეროვანია;
- ✓ კონკურენტები ირჩევენ დიფერენციაციის სხვადასხვა მიმართულებას;
- ✓ მომხმარებელთა უმეტესობა დამატებით მახასიათებლებს მიიჩნევს ფასეულად;

ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია – მისი მიზანია შეიქმნას მაღალი სამომხმარებლო ფასეულობის მქონე პროდუქტი და მომსახურეობა, დაბალი დანახარჯებით. ეს სტრატეგია ორიენტირებულია მყიდველების მიერ იგივე ფულით მეტი ღირებულების მიღებაზე. ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგიის ძირითადი ნიშნებია:

- ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია არის ჰიბრიდი დაბალი დანახარჯებისა და დიფერენციაციისა;

- მიზნობრივ აუდიტორიას წარმოადგენს ფასის მიმართ მგრძობიარე მომხმარებელი;
- კონკურენტულ უპირატესობას წარმოადგენს მაღალი ხარისხი ,დაბალი დანახარჯების პირობებში;

თუ კომპანიას არ აქვს უნარები და რესურსები საშუალოზე მაღალი კლასის პროდუქციის ,დაბალი დანახარჯებით წარმოებისთვის, ვიდრე კონკურენტებს, მაშინ ოპტიმალური სტრატეგიის გამოყენება არ არის მიზანშეწონილი.

ფოკუსირებული სტრატეგია – განასხვავებენ ფოკუსირების სტრატეგიის ორ ძირითად სახეს : 1) ფოკუსირებული სტრატეგია დაფუძნებული დაბალ დანახარჯებზე 2) ფოკუსირებული სტრატეგია დაფუძნებული დიფერენციაციაზე.

დაბალ დანახარჯებზე ორიენტირებული ფოკუსირების სტრატეგია მომგებიანია მაშინ,როცა არსებობს საბაზრო სეგმენტი , რომელზეც მოთხოვნის დაკმაყოფილება მოითხოვს უფრო ნაკლებ დანახარჯებს .

დიფერენციაციაზე ორიენტირებული ფოკუსირების სტრატეგია მომგებიანია, როცა არსებობს საბაზრო სეგმენტი, სადაც მომხმარებელთა მოთხოვნის სრული დაკმაყოფილებისთვის აუცილებელია საქონლის სპეციფიკური მახასიათებლებით აღჭურვა. ფოკუსირების სტრატეგიის გამოყენება მიზანშეწონილია, როცა სრულდება შემდეგი პირობები:

- ✓ ინდუსტრიაში არის მრავალი სხვადასხვა სეგმენტი, რომელიც შეესაბამება მის ძალასა და შესაძლებლობებს;
- ✓ სეგმენტი საკმარისად მომგებიანია;
- ✓ სეგმენტს აქვს ზრდის კარგი შესაძლებლობა;
- ✓ სეგმენტი არ არის კრიტიკული უმეტესი კონკურენტების წარმატებისთვის;

ბიზნესის სტრატეგია იერარქიული ხასიათისაა. ზოგადად, მენეჯმენტში გამოიყოფა სტრატეგიის ოთხი ძირითადი დონე:

1. კორპორატიული;
2. ბიზნეს-ერთეულის;
3. ფუნქციური სტრატეგია;
4. ოპერაციული სტრატეგია;

კორპორატიული სტრატეგია არის დივერსიფიცირებული კომპანიის სტრატეგია. იგი ვრცელდება მთელს კომპანიაზე და მოიცავს მის ყოველ მიმართულებას. კორპორატიული სტრატეგიის შემუშავებაზე პასუხისმგებელია უმაღლესი დონის მენეჯერი. წარმოების მენეჯერებს უფლება აქვთ მონაწილეობა მიიღონ სტრატეგიის შემუშავებაში. მნიშვნელოვანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები მიიღება დირექტორთა საბჭოს მიერ.

ბიზნეს-ერთეულის სტრატეგია არის ღონისძიებებისა და მიდგომების ერთობლიობა, სადაც აღწერილია მისი გრძელვადიანი კოკნურენტული უპირატესობის მიღწევის გზები. ეს სტრატეგია ეხება ბიზნესის ცალკეულ მიმართულების მართვის გეგმას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს კომპანიის წარმატება.

ფუნქციური სტრატეგია ეხება ბიზნესის ცალკეულ ქვეგანაყოფის ან ფუნქციური მიმართულების მართვის გეგმას. კორპორაციას საჭიროა ქონდეს იმდენი ფუნქციური სტრატეგია, რამდენი ფუნქციური მიმართულებაც აქვს. ბიზნეს-ერთეულის სტრატეგიასთან შედარებით ეს სტრატეგია უფრო ვიწროა, ის აკონკრეტებს ცალკეულ დეტალებს ბიზნესის განვითარების საერთო გეგმაში. ფუნქციური სტრატეგიის როლი მნიშვნელოვანია საერთო სტრატეგიისა და მყარი კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფაში.

ოპერაციული სტრატეგია გამოხატავს ძირითადი ორგანიზაციული რგოლების, ძირითადი სტრატეგიული ამოცანების შესრულების უზრუნველყოფის გეგმას. მიუხედავად მცირე მასშტაბისა ის სრულყოფილს ქმნის კომპანიის ბიზნეს-გეგმას. ოპერაციული სტრატეგიის შემუშავებაში მთავარი პასუხისმგებლობა ენიჭება სამუალო და დაბალი დონის ხელმძღვანელებს .

თანამედროვე ეტაპზე კომპანიები ფუნქციონირებენ გლობალურ ბაზრებზე. უამრავი გარემოში მათ უწევთ არჩევანის გაკეთებ აირჩიონ გლობალური ინტეგრაცია, თუ ძირითადი აქცენტი ადგილობრივ ბაზრებზე გააკეთონ. განარჩევენ გლობალური კონკურენციის ოთხ ძირითად სახეს : (R. Daft 2015, 85)

❖ საერთაშორისო სტრატეგია ექსპერტის ფორმით - კომპანია ორიენტირებულია საშინაო ბაზარზე, ახდენს პროდუქციის ექსპორტს რამოდენიმე ქვეყანაში. კომპანია არ ითვალისწინებს ადგილობრივ მოთხოვნებს .

- ❖ გლობალური სტრატეგია - კომპანია მთელ მსოფლიოს ერთ, გლობალურ ბაზრად აღიქვამს. ამ შემთხვევაში გლობალური კომპანია იყენებს სტანდარტულ საქონელსა და მარკეტინგულ ძალისხმევას ყველა ქვეყანაში და შესაბამისად, არ ხდება ადგილობრივი, სპეციფიკური მოთხოვნების გათვალისწინება. კომპანია ახორციელებს საკუთარ საქმიანობას საერთაშორისო მასშტაბით .
- ❖ მულტირეგიონული სტრატეგია - მოითხოვს ადაპტაცია ცალკეული ქვეყნის კონკურენტულ პირობებთან.
- ❖ ტრანსნაციონალური სტრატეგია - ორიენტირებულია უზრუნველყოს გლობალური ინტეგრაცია და ამავდროულად გაითვალისწინოს ადგილობრივი მოთხოვნები.

1.2 ორგანიზაციის გარემოს შეფასება და ანალიზი, ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა

ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების განსაზღვრის შემდეგ იწყება სტრატეგიული დაგეგმვის დიაგნოსტიკური ეტაპი, სადაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის გარემოს შესწავლას. მენეჯერები გარემოს აფასებენ შემდეგი პარამეტრებით:

- 1) ცვლილებებით, რომლებიც ზემოქმედებენ მიმდინარე სტრატეგიის სხვადასხვა ასპექტზე;
- 2) ფაქტორებით, რომლებიც საშიშროებას უქმნიან ორგანიზაციის მიმდინარე სტრატეგიას;
- 3) ფაქტორებით, რომლებიც მეტ შესაძლებლობებს შეუქმნიან ორგანიზაციას საერთო მიზნების მისაღწევად, გეგმის კორექტირების გზით.

გარემო ფაქტორების კლასიფიცირება შეიძლება მოხდეს სხვადასხვა ნიშნით:1) წყაროს მიხედვით 2) კომპანიასთან სიახლოვის ხარისხის მიხედვით:

ორგანიზაციის გარემო შეიძლება დავეყოთ ორ ნაწილად: გარე გარემო და შიგა გარემო. გარე გარემოს ქმნის ფაქტორები, რომლებიც ორგანიზაციის გარეთ არსებობობენ, მაგრამ მასზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ. გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე ადექვატური რეაგირების უზრუნველსაყოფად, აუცილებელია გარე გარემოს მუდმივი, დეტალური ანალიზი, რაც კომპანიას საშუალებას მისცემს :

- მოიპოვოს სტრატეგიული მენეჯმენტისათვის უმნიშვნელოვანესი ინფორმაცია, რაც საწყის შემადგენლად გვევლინება სტრატეგიული გეგმის შემუშავების დროს.
- დაადგინოს, თუ როგორ წარმოიქმნება ამა თუ იმ დარგში არსებული ცვლილებები.
გარე გარემო შედგება ორი ნაწილისგან: **ზოგადი გარემო და ამოცანების გარემო.** (ე. ჩოხელი, 2013, 75)

ზოგადი გარემო არის გარემოს გარე ფენა, რომელიც ორგანიზაციის ელემენტებზე ახდენს ირიბ ზემოქმედებას. ზოგადი გარემოს შეფასების სხვადასხვა გზა არსებობს :

- ✓ PEST მეთოდი - პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და ტექნოლოგიური ფაქტორებით გარემოს შეფასება;
- ✓ PESTEL მეთოდი - პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ტექნოლოგიური, გარემომცველი და სამართლებრივი ფაქტორებით გარემოს შეფასება;
- ✓ PESTELI მეთოდი - პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ტექნოლოგიური, გარემომცველი, სამართლებრივი და საერთაშორისო ფაქტორებით გარემოს შეფასება.

რაც შეეხება **ამოცანების გარემოს**, ის არის გარე გარემოს უახლოესი ფენა, რომელშიც ფუნქციონირებს ორგანიზაცია, კომპანიის ყოველდღიური ოპერაციები გულისხმობს საქმიანობის სახეებს ან იმ მისაღებ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც დაკავშირებულია ამ დონესთან. სწორედ აქ აწარმოებს კომპანია მოლაპარაკებებს პოტენციურ ინვესტორებთან, მიმწოდებლებთან და დამკვეთებთან, აფორმებს ხელშეკრულებებს. მას მიეკუთვნება : **კონკურენტები, მიმწოდებლები, მომხმარებლები და შრომის ბაზარი.**

გარე გარემოს აფასებენ განუსაზღვრელობის⁸ დონით. ის ორგანიზაცია აღწევს წარმატებას, რომელსაც შესწევს უნარი და შესაძლებლობა, ეფექტიანად განახორციელოს ოპერაციები გარემოს განუსაზღვრელობის პირობებში. განუსაზღვრელობის დონის შეფასების ორი ძირითადი მაჩვენებელი არსებობს :

- 1) ორგანიზაციაზე მოქმედი ფაქტორების რაოდენობა;
- 2) ორგანიზაციაზე მოქმედი ფაქტორების ცვლილების ხარისხი;⁹

როცა გარემო ფაქტორების რაოდენობა და ცვლილებების ხარისხი მაღალია, შესაბამისად მაღალია განუსაზღვრელობის დონე. ამ დროს განსაკუთრებული

⁸ განუსაზღვრელობა- როცა მენეჯერები არ ფლობენ საკმარის ინფორმაციას იმისთვის რომ გაიგონ და შეაფასონ მომხმარებელთა საჭიროებების დინამიკა და გარე გარემოს ცვლილებების ზუსტი დინამიკა.

⁹Richard L. Daft. New Era of Management, 2014.

მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის მოქნილობას. არსებობს გარე გარემოსთან ადაპტირების შემდეგი სტრატეგიები:

- **გარე გარემოზე დამკვირვებლის თანამდებობის შემოღება** – განყოფილებები და თანამშრომლები, რომლებიც ასრულებენ „დაკვირვებელი-დიპლომატის“ როლს აკავშირებენ და კოორდინირებენ ორგანიზაციის გარე გარემოს ძირითად ელემენტებთან.
- **ორგანიზაციათაშორისი პარტნიორობის შექმნა** – კომპანიების მცდელობა გააერთიანონ ძალისხმევა, შექმნან სტრატეგიული თანამშრომლობა ეხმარება მათ მიაღწიონ ეფექტიანობას შეზღუდული რესურსების გამოყენების პირობებში. ამ სტრატეგიით კომპანიები გადადიან დაპირისპირებიდან თანამშრომლობაზე.
- **შეერთება და ერთობლივი საწარმოების ჩამოყალიბება** – კომპანიების მცდელობა გააერთიანონ ძალისხმევა, შექმნან სტრატეგიული თანამშრომლობა ეხმარება მათ მიაღწიონ ეფექტიანობას შეზღუდული რესურსების გამოყენების პირობებში. ამ სტრატეგიით კომპანიები დაპირისპირებიდან გადადიან თანამშრომლობაზე.

არსებობს გარე გარემოს ოთხეტაპიანი ანალიზის მოდელი, რომელიც მოიცავს შემდეგ ქმედებებს:

- ✓ **სკანირება** - გულისხმობს გარემომცველი გარემოს არსებული და მიმდინარე ცვლილებების გამოვლენას;
- ✓ **მონიტორინგი** - ხორციელდება მაკროგარემოს ცალკეული ტენდენციების და ცვლილებების სახეობების და მათი ევოლუციის ხასიათის დასადგენად;
- ✓ **პროექტირება** - საშუალებას იძლევა, განისაზღვროს გარემომცველ გარემოში მომავალი ცვლილებების მიმართულებები;
- ✓ **შეფასება** - ითვალისწინებს სტრატეგიასა და ორგანიზაციაზე გარე გარემოში მიმდინარე და მომავალი ცვლილებების გავლენის განსაზღვრას.

შიგა გარემო კი მოიცავს იმ შიდაორგანიზაციულ ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავენ კომპანიის პოტენციალს. იმისთვის რომ კომპანიის საქმიანობა წარმატებული იყოს, ამისთვის აუცილებელია :

- გაუგოს მომხმარებლებს , ანუ შექმნას ფასეულობები მომხმარებლისთვის;

- გაუგოს მომწოდებლებს, სამომხმარებლო ფასეულობის შესაქმნელად შეიძინოს რესურსები;
- გაუგოს კონკურენტებს, განსაზღვროს კონკურენციის ინტენსივობა, გამოავლინოს მისი ყველაზე ძლიერი და სუსტი კონკურენტები;

შიგა, დარგობრივი, გარემოს ანილიზის დროს განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა დარგის მომგებიანობის განსაზღვრას. განარჩევენ დარგის მოგების შემდეგ დეტერმინანტებს: მოთხოვნა და კონკურენცია. არსებობს დარგის შეფასების სხვადასხვა მეთოდი. ერთ-ერთი სრულყოფილ მეთოდ წარმოადგენს მაიკლ პორტერის „ხუთი ძალის მოდელი“

„ხუთი ძალის მოდელი საშუალებას აძლევს კომპანიებს შეიმუშაონ ისეთი კონკურენტული სტრატეგია, რომელიც დაიცავს კომპანიას ამ ხუთი ძალის გავლენისგან, მოახდენს მათი გავლენის კომპენსირებას და შეუქმნის მყარ კონკურენტულ უპირატესობას“ [ე.ჩოხელი, 2013, 43]

„ხუთი ძალის“ მოდელის მიხედვით დარგში მოქმედებს ხუთი ძირითადი ფაქტორი: (Michael E. Porter, Competitive Strategy (New York: The Free Press, 1980)

- 1) კონკურენცია არსებულ მონაწილეებს შორის;
- 2) კონკურენცია პოტენციური კონკურენტების მხრიდან;
- 3) კონკურენცია საქონლის შემცვლელეების მხრიდან;
- 4) მომწოდებელთა საბაზრო ძალაუფლება;
- 5) მომხმარებელთა საბაზრო ძალაუფლება;

საწარმოთა უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობისათვის საკმაოდ რთულია ბაზარზე მომხმარებელთა ინტერესებში მომხდარი ცვლილებების არსში გარკვევა.

კომპანიის სტრატეგია წარმატებული მხოლოდ იმ შემთხვევაში იქნება როდესაც, მისი რესურსები და უნარები გარემოში არსებულ შესაძლებლობებს შეესაბამება. 1990-იან წლებში რესურსები და უნარები განიხილებოდა ფირმის სტრატეგიის ფუნდამენტად. ეს იდეა აისახა „ფირმისადმი რესურსულ მიდგომაში“. კომპანიაში რესურსებისა და უნარების შეფასებისთვის გამოიყენება ანალიტიკური მეთოდოლოგია

- VRINE¹⁰. უნარები და რესურსები ქმნის ძლიერ კონკურენტულ უპირატესობას თუ არის :

- **ღირებული (Valuable)** - რესურსებისა და უნარების ღირებულება განისაზღვრება მათი შესაძლებლობით, კომპანიას შეუქმნას კონკურენტული უპირატესობა.
- **იშვიათი (Rare)** - გულისხმობს რესურსისა და უნარების მიწოდების შეზღუდულობას.
- **არაიმიტირებადი (Inimitable)** - როცა კონკურენტებს არ შეუძლიათ რესურსებისა და უნარების გამოყენება სწრაფად და იგივე დანახარჯებით.
- **შეუცვლელი (Nonsubstitutable)** - როცა შეზღუდულია რესურსებისა და უნარების შემცვლელის გამოყენების შესაძლებლობა.
- **გამოყენებადი (Exploitable)** - გამოყენებადია რესურსი და უნარი, როცა ფირმას შეუძლია მისი მეშვეობით ფასეულობის შექმნა.

კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შეფასების აპრობირებული მეთოდია SWOT ანალიზი. ის არის კომპანიის სტრატეგიული პერსპექტივისა და ფაქტობრივი მდგომარეობის შეფასება, რომელიც მიიღება კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, მისი საბაზრო შესაძლებლობებისა და რისკის ფაქტორების შესწავლის საფუძველზე. SWOT ანალიზი გვიჩვენებს რამდენად შეესაბამება კომპანიის სტრატეგია მის შიგა რესურსებსა და საბაზრო შესაძლებლობებს, მას აქვს როგორც მმართველობითი, ასევე სტრატეგიული დანიშნულება.

ძლიერი მხარეები - საქმიანობის სახეები, რითაც კომპანია აღწევს კონკურენტულ უპირატესობას. კომპანიის ძლიერი მხარეები შესაძლოა იყოს: ჩვევები, გამოცდილება, ფასეული მატერიალური აქტივები, პროფესიონალი კადრები, ორგანიზაციული რესურსები. კონკურენტულ ბრძოლაში გამარჯვებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საბაზისო კომპეტენცია, რაც გულისხმობს კონკურენტულად მნიშვნელოვან საქმიანობებს, რომლებშიც კომპანია აღწევს მაქსიმალურ ეფექტიანობას. სწორედ, საბაზისო კომპეტენციები წარმოადგენს კომპანიის უმნიშვნელოვანეს ძლიერ მხარეს და ქმნის კონკურენტული უპირატესობის საფუძველს.

¹⁰ J.B. Barney, "Looking Inside for competitive Advantage", 1995, 49

სუსტი მხარეების ქვეშ იგულისხმება რესურსების ნაკლებობა. ასევე, საქმიანობის სახეები რითაც ჩამორჩება კონკურენტებს ან პირობები, რომლებიც კომპანიას არასასურველ მდგომარეობაში აყენებს. ეს შეიძლება იყოს არასასურველი ცოდნა, გამოცდილება, ინტელექტუალური აქტივები და ა.შ კომპანიისთვის იდეალურია მდგომარეობა, როცა ძლიერი მხარეები მნიშვნელოვნად აჭარბებს სუსტ მხარეებს. კომპანიის ძლიერი მხარეები უნდა იყოს სტრატეგიის საფუძველი. თუ ის საკმარისი არ იქნება უნდა გადაიდგას ნაბიჯები სუსტი მხარეების აღმოსაფხვრელად.

საბაზრო შესაძლებლობები - მენეჯერებს არ შეუძლიათ განახორციელონ სტრატეგია ბაზრის ზრდის ტემპების, მოგების პოტენციალის შეფასების გარეშე. ყველაზე მომგებიანად ითვლება შესაძლებლობა, რომელიც კომპანიას მაქსიმალური მოგებით უზრუნველყოფს. შესაძლებლობები რომლებიც არ შეგიძლია გამოიყენო ილუზიაა.

კომპანიაზე შესაძლოა უარყოფითი გავლენა მოახდინოს გარემო ფაქტორებმა, რომლებიც აღიქმება საფრთხეებად: იაფი ტექნოლოგიის გამოჩენა, ახალი და სრულყოფილი პროდუქციის გამოჩენა, დემოგრაფიული ცვლილებები. შესაძლებლობები და საფრთხეები მნიშვნელოვნად ცვლიან კომპანიის სტრატეგიას.

1.3 სტრატეგიების ალტერნატივების ანალიზი, არჩევა, რეალიზაცია და შეფასება

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შემდეგი ეტაპი, სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავება, საკმაოდ საპასუხისმგებლო და რთულია - ალტერნატივების შემუშავება არის პროცესი, რომლის დროსაც გამოვლინდება დასახული მიზნების შესრულების, პრობლემის გადაწყვეტის ან შესაძლებლობების რეალიზების საშუალებები. ყველაზე უფრო აბსტრაქტული და ზოგადი გაგებით, სტრატეგიული ალტერნატივები არის საშუალებები, რომელთა მეშვეობით შესაძლებელია დასახული მიზნების მიღწევა, პრობლემების გადაწყვეტა ან შესაძლებლობების რეალიზება. ნებისმიერი კომპანიის მომავალი დამოკიდებულია სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავების უნარზე. ალტერნატივების იდენტიფიცირება ერთია, ხოლო მათი დამუშავება იმ დონემდე რომ მნიშვნელოვანი

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების საშუალება მოგვცეს მეორე. ალტერნატივების შერჩევასა და ანალიზს, ალტერნატივების გენერირება ეწოდება. ალტერნატივების გენერირებას ორი მნიშვნელობა აქვს კომპანიისთვის :

- ორგანიზაციებმა მუდმივად უნდა ეძებონ მიმდინარე სტრატეგიიდან შემოსავლების გაზრდის შესაძლებლობები. ალტერნატივების დაჯინებული ძიება განახლების და თანდათანობითი სრულყოფის სტრატეგიებში ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, ყურადღების მობილიზება მოახდინოს დარგში ან მაკროგარემოში მიმდინარე ცვლილებების უწყვეტ მონიტორინგზე.
- ფუნდამენტური სტრატეგიული პრობლემაა აწმყოზე მუშაობის შედეგად წარმატებული მომავლის შექმნა, რომლის განსახორციელებლადაც აუცილებელია ინოვაციური და განახლებადი ალტერნატივების შექმნა. აღნიშნულის გარეშე კომპანია ვერ შეძლებს სამომავლოდ საკუთარი თავის პოზიციონირებას ბაზარზე და თუ ეს ალტერნატივები განსაზღვრული სიხშირით არ შემუშავდება, ორგანიზაციას არ უნდა ჰქონდეს ბაზარზე ლიდერობის და კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატების მოლოდინი.

თავდაპირველიად მნიშვნელოვანია განვსაზღვროთ რას ნიშნავს კარგი ალტერნატივა. ეს საშუალებას მოგვცემს, რომ ალტერნატივების შემუშავების პროცესი იყოს უფრო დეტალური და უზრუნველყოს ისეთი ვარიანტების გენერირება, რომელშიც გააუმჯობესებენ ორგანიზაციის ფუნქციონალურ მაჩვენებლებს. კარგი ალტერნატივის ძირითად ნიშნებს წარმოადგეს :

- **სტრატეგიული ალტერნატივები ჭეშმარიტად მრავალფეროვანი უნდა იყოს.** ერთი მხრივ, ეს მოიაზრებს ალტერნატივების ფართო დიაპაზონის არსებობას, რამეთუ ცალკეული ალტერნატივის ღირსებები ან ნაკლოვანებები ხშირად თვალსაჩინო მხოლოდ სხვა ვარიანტებთან შედარებისას ხდება. ამავე დროს, ალტერნატივების მრავალფეროვნებაში იგულისხმება ის, რომ ხარისხიანი ალტერნატივების ნაკრები უნდა მოიცავდეს სხვადასხვა თვალსაზრისებს და დაშვებებს, ანუ კარგი სია უნდა იძლეოდეს რეალური არჩევანის შესაძლებლობას.
- **სტრატეგიული ალტერნატივების რეალიზაცია რთული უნდა იყოს.** რადგან თუ ალტერნატივების რეალიზაცია მარტივია, იგულისხმება რომ კომპანიამ სრული ეფექტიანობით ვერ გამოიყენა საკუთარი რესურსები.

- **სტრატეგიული ალტერნატივა ხელს უნდა უწყობდეს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას.** კარგი ალტერნატივა აუცილებლად რთულად განსახორციელებელი უნდა იყოს, მაგრამ უნდა იძლეოდეს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის საშუალებას.

სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზის დროს ხშირია შეცდომებიც, კერძოდ:

- ხშირად ვერ ხერხდება მნიშვნელოვან ალტერნატიულ ცლილებებთან დაკავშირებული სტრატეგიული ცვლილებების განხორციელება;
- სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირების პროცესში ჩართული თანამშრომლები ხშირად, სწრაფად აჩერებენ ყურადღებას რომელიმე კონკრეტულ არჩევანზე;
- ხშირად სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირება დაევალება ერთ პირს, ან ჯგუფს, რაც ზღუდავს აღნიშნულ პროცესში სხვა თანამშრომლების ჩართულობას.

სხვადასხვა კომპანიაში განსხვავებულად მიმდინარეობს სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირების პროცესი. ზოგიერთ კომპანიაში სტრატეგიას ერთპიროვნულად შეიმუშავენ ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, სხვაგან კი ამისთვის იქმნება ორგანიზაციული ჯგუფები. არსებობს სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირების ოთხი მიდგომა:

მთავარი არქიტექტორის მიდგომა. ზოგიერთ ორგანიზაციაში ერთი ადამიანი, კომპანიის ხელმძღვანელი ან მფლობელი, თავის თავზე აიღებს მთავარი სტრატეგიის ფუნქციას და ერთპიროვნულად ახდენს სტრატეგიის საკვანძო ელემენტების ფორმირებას. ეს არ ნიშნავს, რომ ის არის ყველა იმ იდეის ავტორი, რომლებიც ქმნის სტრატეგიას, ან თვითონ მოაგროვს და გაანალიზებს სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისთვის საჭირო მთელი ინფორმაცია.

დელეგირება. ამ მიდგომის დროს სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავებაზე პასუხისმგებელი მენეჯერი ახდენს საკუთარი უფლებამოსილებების დელეგირებას მასზე დაქვემდებარებულ პერსონალზე (საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერებზე, კომპეტენტურ მუშაკებზე, თანამშრომელთა ჯგუფებზე), რომლებიც სპეციალიზდებიან სტრატეგიის შემუშავებაზე. რაც უფრო ფართოა გამოშვებული საქონლის ასორტიმენტი, სტრუქტურული ერთეულების გეოგრაფიული განფენა, უფრო ადვილია სტრატეგიის შემუშავების ზოგიერთი უფლებამოსილების ადგილობრივი მუშაკებისთვის გადაცემა.

ერთობლივი ანუ კოლექტიური მიდგომა. ეს არის შუალედური ვარიანტი, რომლის არსიც იმაში მდგომარეობს, რომ მენეჯერი, რომელიც პასუხს აგებს სტრატეგიის შემუშავებაზე, თავისი კოლეგების და მისდამი დაქვემდებარებულების დახმარებას და რჩევებს ეყრდნობა, რის შედეგადაც სტრატეგიის ეფექტური ვარიანტი შემუშავდება. სტრატეგიის შემუშავებელ ჯგუფებში ჩვეულებრივ შედიან წრფივი და სხვადასხვა განყოფილების ფუნქციური მენეჯერები, შემოქმედებითი მიდგომის მქონე რამდენიმე დამწყები თანამშრომელი და დამკვირვებლის სტატუსით წინა საპენსიო ასაკის მქონე ვეტერანები, რომელთაც არ ეშინიათ მწარე სიმართლის თქმა და ბრძნული რჩევის მიცემა.

შიდა რეზერვების მოზიდვა. ამ მიდგომის დროს უმაღლესი ხელმძღვანელობა სთავაზობს ცალკეულ თანამშრომელსა და სამუშაო ჯგუფებს, წამოაყენონ წინადადებები ახალი სასაქონლო რიგების წარმოებაში ჩაშვების და საქმიანობის ახალი სახეების ათვისების შესახებ. ამ მიდგომის მთავარი იდეა მდგომარეობს ნიჭიერი თანამშრომლების გააქტიურებაში. ტოპ-მენეჯმენტი შეარჩევს წინადადებებს, რომელიც, მათი აზრით, პერსპექტიულია და შემუშავებლებს გადასცემს ორგანიზაციულ და საბიუჯეტო რესურსებს მათი იდეების რეალიზებისთვის.

ოპტიმალური სტრატეგიული ალტერნატივების იდენტიფიცირებისა და ანალიზისთვის ზოგიერთი კომპანია ქმნის გუნდებსა და ოპტიმალურ ჯგუფებს. ამგვარ გუნდებში გადაწყვეტილების მიღება მენეჯერების ან ექსპერტების მიერ ალტერნატივების გენერირებას, მიღებასა და გაცხრილვას გულისხმობს. მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანია ორი : ჟიურის აზრი და ექსპერტული შეფასება. ორივე მათგანი გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღებას ანალიტიკური პროცესების საშუალებით. მათ შორის ძირითადი განსხვავება მდგომარეობს იმაში, რომ პირველ მათგანში პროცესი მიმდინარეობს ღიად, ვერბალური ფორმით. ექსპერტული შეფასება კი ანონიმურ პროცესს ემყარება.

ალტერნატიული გუნდები. ნაცვლად იმისა, რომ კომპანიამ ჩამოაყალიბოს სტრატეგიულ ალტერნატივებზე მომუშავე ერთი გუნდი, ხშირად, მიმართავენ ორ გუნდს. ასეთი მიდგომის დროს გუნდები თავიანთ საქმიანობებს აგებენ განსხვავებულ დაშვებებზე, რომლებიც ხშირად კონფლიქტურ ვითარებასაც კი ქმნის. ითვლება რომ

კონფლიქტმა შესაძლოა ხელი შეუწყოს ალტერნატივების იდენტიფიცირების პროცესს. „მენეჯერები ხშირად ვერ ერკვევიან იმ დაშვებების არსში, რომლითაც ხელმძღვანელობენ. ამიტომ ამ დაშვებების ანალიზი მათ (იმ შემთხვევაშიც კი, თუ წარმოიქმნება კონფლიქტური სიტუაცია) ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების ღრმად წვდომაში ეხმარება“.[P.Mason,2000,48] ამ მხრივ განსაკუთრებით სასარგებლოა ორი პროცესის გამოყენება:1) „ემშაკის ადვოკატი“-ეს არის პროცესი, როდესაც ალტერნატივა შეისწავლება ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო მხრიდან. ერთი მხარე მას აღიქვავს დადებითად, ხოლო მეორე უარყოფითად. 2) „დიალექტიკური შესწავლა“ - ნიშნავს ჯგუფის გამოყენებას განსახილველი საკითხის ირგვლივ, რაც შეიძლება მეტი ალტერნატივის გენერირების მიზნით. ჯგუფის წევრები იმგვარად ერთიანდებიან, რომ მათი განსხვავებულობა თვალსაჩინო იყოს.

სცენარების გენერირება. ეს მეთოდი მენეჯერებს საშუალებას აძლევს წინასწარ განჭვრიტონ დარგის ან მთლიანად ეკონომიკის მომავალი ალტერნატიული სურათი. სცენარები საშუალებას აძლევს კომპანიას, იაზროვნოს მომავალზე დაყრდნობით. პირველ რიგში, შემუშავდება მომავლის სურათი, რომელსაც სრულიად განსხვავებული ოპერაციული გარე გარემო დაედება საფუძვლად, ხოლო შემდეგ დაიწყება ფიქრი, თუ რა მოხდება მომავალში. სცენარული მიდგომა ახალისებს გარემოს ორგანიზაციაში, რომელშიც განსაკუთრებით ადვილია შემოქმედებითი ალტერნატივების იდენტიფიცირება და განვითარება.

მოდელირება. ნიშნავს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში კომპიუტერული მოდელების გამოყენებას, რაც საშუალებას აძლევს გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს მოახდინონ სხვადასხვა ვარიანტის ტესტირება. ამ შემთხვევაში გამოიყენება 20-30 ცვლადიანი კომპიუტერული მოდელების დამუშავების პრაქტიკა. ამ მიდგომის მომხიბვლელობა იმაში მდგომარეობს, რომ შესაძლებელია სხვადასხვა დაშვების შემოწმება.

გონებრივი შტურმი - ზოგჯერ მენეჯერებს ალტერნატივების გენერირებისთვის ესაჭიროებათ ნაკლებად ფორმალიზებული პროცესები. ასეთი გარემო ხელს უწყობს დადებით სამუშაო განწყობას, გამჭვირვალობას, დამაჯერებლობას. გონებრივი შტურმი ეყრდნობა ოთხ ძირითად წესს: არავითარი კრიტიკა; იდეების არავითარი შეზღუდვა;

არავითარი შეზღუდვა იდეების რაოდენობაში; არავითარი შეზღუდვა არსებული იდეების საფუძველზე ახალი იდეების შექმნაზე. ეს მეთოდი განსაკუთრებით სასარგებლოა მაშინ როდესაც კომპანია განიცდის შემოქმედებითობის ნაკლებობას.

დელოვის ანალიტიკური მეთოდი. ეს მეთოდი პრობლემის კომპლექსური დამუშავების საშუალებას იძლევა და ითვალისწინებს ექსპერტთა სამი ჯგუფის არსებობას: პირველს ეკისრება პროგნოზირების, მეორეს სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღება, ხოლო მესამეს მაკოორდინირებელი ფუნქციები.

სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზის პროცესი ეყრდნობა ტესტირების ოთხეტაპიან პროცესს:¹¹

ტესტი 1. რამდენად მიმზიდველია საბაზრო შესაძლებლობა? საბაზრო შესაძლებლობების შეფასება იწყება კომპანიაზე მოქმედი მაკროგარემოს ტენდენციებისა და მოვლენების შეფასებით. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს ისეთ საკითხებს როგორცაა: ბაზრის ზომა, ზრდის ტემპი, პროდუქციის საციცოცხლო ციკლი, საბაზრო მოთხოვნის ცვლილება, საბაზრო ფრაგმენტაციის ხარისხი, ბაზარზე ახალი მონაწილეების გამოჩენის საფრთხე. რაც მეტია აღნიშნული კრიტერიუმებით შეფასებული საბაზრო შესაძლებლობები მით მეტია ბაზრის მონაწილეების მიერ მიღებული საშუალო მოგება. თითოეულ კონკურენტს განსხვავებული შეხედულება გააჩნია თითოეული მაჩვენებლის ოპტიმალურობაზე.

ტესტი 2. შეუძლია თუ არა საანალიზო სტრატეგიას უზრუნველყოს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა. ეკონომისტებს, რომლებიც მუდმივად აკვირდებიან ბაზარს, კონკურენტული უპირატესობის მდგრადობასთან დაკავშირებით, უმრავლეს შემთხვევაში პესიმისტურად არიან განწყობილნი. ამასთან დაკავშირებით არსებობს „ნემეზიდას კანონი“, რომლის მიხედვითაც „*არაფერი კარგი ამქვეყნიური არ გრძელდება უსასრულოდ*“ [ფ.დოსტოევსკი ; ეშმაკნი,1872] ანუ კონკურენტები ყოველთვის გამონახავენ გზებს, რათა ლიდერებს წაართვან სიმდიდრის ნაწილი. კონკურენტული უპირატესობის მდგრადობასთან დაკავშირებული მიდგომა ყოველთვის პესიმისტური არ არის, მაგრამ ძალიან რთულია დარჩე ლიდერი ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში. კომპანიები დროთა განმავლობაში

¹¹ ბ.რამიშვილი „სტრატეგიული მენეჯმენტი“2013.

აუცილებლად დაკარგავენ ფასეული უპირატესობის წყაროს, კონკურენტები კი განახორციელებენ მათი ინოვაციების უდიდესი ნაწილის დუბლირებას. კვლევები აჩვენებს, რომ ინოვაციების შესახებ ინფორმაციის 70% ერთი წლის განმავლობაში ცნობილია კონკურენტებისთვის. თუ კონკურენტი შეიტყობს რაში მდგომარეობს კომპანიის უპირატესობა, მარტივად ვერ უნდა მოახერხონ მისი დუბლირება; „პირველადმომჩენმა“ უნდა შეძლოს შეზღუდოს დუბლირების მცდელობა საპასუხო რეაქციით.

ტესტი 3. როგორია სტრატეგიის წარმატებით რეალიზების პერსპექტივა? პერსპექტივების შეფასება ხდება სამი მიმართულებით : 1) შესაბამისობა - ნიშნავს სტრატეგიისთვის აუცილებელი ცოდნის, უნარებისა და რესურსების ფლობას. თუ მას რომელიმე მათგანი არ აქვს, უნდა დადგინდეს არის თუ არა საკმარისი დრო მათ გასავითარებლად და შესაძენად. ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსი, რომელზეც უნდა მოხდეს სტრატეგიული ალტერნატივების შემოწმება არის ფინანსური და ფიზიკური რესურსები. თუ კომპანიას არ გააჩნია მათი საკმარისი რაოდენობა, მაშინ უნდა მოხდეს სტრატეგიის კორექტირება. 2) მხარდაჭერის არსებობა - გულისხმობს რამდენად აქვთ გაცნობიერებული, კომპანიის ძირითად თანამშრომლებს სტრატეგიის არსი და რამდენად აქტიურად არიან ჩართულნი სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში. 3) თანხმობა - გულისხმობს რამდენად უზრუნველყოფს სტრატეგია ორგანიზაციულ ერთიანობას. ამის მისაღწევად აუცილებელია რომ ორგანიზაციის შიგნით, იერარქიის სხვადასხვა საფეხურზე კონფლიქტი მინიმუმამდე იყოს დაყვანილი.

ტესტი 4. შესაძლებელია თუ არა პროგნოზირებული ფინანსური შედეგების მიღწევა, არსებული რისკის პირობებში? მისი მიზანია ყოველი სტრატეგიული ალტერნატივისთვის შეფასდეს შესაძლო შემოსავლების, დანახარჯებისა და საინვესტიციო მოთხოვნილებების შესახებ არსებული დაშვებები. ისეთი მაჩვენებლები როგორცაა გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლები, გამომუშავებული ფული არ არის საკმარისი ფინანსური შედეგების შესაფასებლად, რადგან მასში არ არის გათვალისწინებული რისკი და დროითი მოთხოვნები. ბოლო პერიოდში შედარებით საიმედო მაჩვენებლად გვევლინება სააქციო ფასეულობის ზრდა. აქციების საბაზრო ფასი დამოკიდებულია ინვესტორების მოლოდინზე. ისინი მზად არიან

ინვესტირებისთვის, თუ დარწმუნდებიან რომ მენეჯერებს თანაბარი რისკის პირობებში შეუძლიათ უზრუნველყონ სხვაზე უფრო მაღალი შემოსავალი. იმისათვის რომ გავითვალისწინოთ რისკი და დროითი სხვაობა, სტრატეგიული ალტერნატივების შეფასება ხდება მათთან დაკავშირებული ფულადი ნაკადების დისკონტირების მეშვეობით.¹²

ორგანიზაციას შეუძლია აირჩიოს ოთხი ძირითადი სტარტეგია : შეზღუდული ზრდა, ზრდა, შემცირება და კომბინირებული ალტერნატივა.

სტრატეგიული ალტერნატივების შეფასების შემდეგ ხელმძღვანელი ირჩევს სტრატეგიას, რომელიც უზრუნველყოფს გრძელვადიან პერსპექტივაში ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდას. სწორი არჩევანის გასაკეთებლად საჭიროა ხელმძღვანელს ჰქონდეს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული კონცეფცია. სტრატეგიული არჩევანის გაკეთებაზე ძალიან ბევრი ფაქტორი ახდენს გავლენას: რისკი, წარსული სტრატეგიების ცოდნა, დროის ფაქტორი.

რისკი არის კომბინირებული საფრთხეები, რაც განუსაზღვრელ გარე გარემოსთან და შიდა ხასიათის გაურკვევლობასთანაა დაკავშირებული. *„თავისი არსით, რისკი არის ნეგატიური მოვლენის ან ტენდენციის დადგომის ალბათობის საერთო ფუნქცია და მისი გავლენა ფუნქციონირების გრძელვადიან მაჩვენებლებზე“.* [ბ.რამიშვილი, 2013] რისკის შეფასება მენეჯერებს ეხმარება იმ ნაბიჯების გადადგმაში, რომელიც აუცილებელია ნეგატიური მოვლენების დადგომისას. ხელმძღვანელებმა უნდა უზრუნველყონ გონივრული რისკის გაწევა, რომელიც ხელს არ შეუშლის ორგანიზაციული მიზნის მიღწევას.

ხშირია შემთხვევები როდესაც მენეჯერი სტრატეგიული ალტერნატივის არჩევისას წარსულის გავლენას განიცდის. ზოგადად, მენეჯმენტი არ არის ზუსტი მეცნიერება, სადაც ყველაფერი არსებულ კანონზომიერებას ემყარება, ამიტომ სტრატეგიის შემუშავების დროს არ არსებობს სტრანდარტული პროცედურები, გადაწყვეტილება მიიღება არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე.

„სტრატეგიის რეალიზაცია კომპლექსური მოქმედებებია, რომლებიც ხელს უწყობს საქმიანი აქტიურობის გაზრდას ორგანიზაციულ და ფინანსურ სფეროებში, კომპანიის

¹² დისკონტირების კოეფიციენტი ამ შემთხვევაში გულიხმობს კაპიტალის ღირებულებას სტრატეგიული ალტერნატივის რისკიანობის გათვალისწინებით ინვესტირების სხვა შესაძლებლობებთან შედარებით.

პოლიტიკის შემუშავებას, კორპორატიული კულტურის შექმნას, ყველა პროცესის მართვას, რომელიც მიმართულია დასახული შედეგების მისაღწევად [Thompson A.A and A.J.Strickland-Strategic Management,2001,918]

სტრატეგიის რეალიზაცია გულისხმობს სტრატეგიის ჯერ მოქმედებათა გეგმად, ხოლო შემდეგ შედეგებად გადაქცევას. სტრატეგიის რეალიზაცია ყველა თანამშრომელს ეხება. ტოპ-მენეჯერი პასუხისმეგებელია პროცესის წარმატებით განხორციელებაზე, ხოლო რეალიზაციის პროცესში მთელი ორგანიზაცია მონაწილეობს. სტრატეგია წარმატებულად ითვლება მაშინ, როცა კომპანია აღწევს დაგეგმილ ფინანსურ და სტრატეგიულ შედეგებს. დაუშვებელია ყველა სტრატეგიისთვის ერთნირი რეკომენდაციების გაცემა. ის რაც ერთი კომპანიის შემთხვევაში სასარგებლოა, შესაძლებელია სხვა შემთხვევაში წარუმატებლობის მომტანი აღმოჩნდეს. ამიტომ სტრატეგიის რეალიზება შემოქმედებითი პროცესია, ვიდრე ხისტად მეცნიერული. მიუხედავად იმისა, რომ სტრატეგიის რეალიზება დამოკიდებულია კონკრეტულ კომპანიაში შექმნილ ვითარებაზე, სტრატეგიის რეალიზების ამოცანები ყველა შემთხვევაში უცვლელია :

- სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციისთვის ორგანიზაციამ უნდა შექმნას ყველა პირობა;
- ბიუჯეტის მიზანმიმართულად მართვა;
- სტრატეგიის რეალიზაციის მიზნით კომპანიის პოლიტიკის განსაზღვრა;
- ეფექტიანი მუშაობისთვის თანამშრომელთა მოტივაცია და წახალისების სისტემის კავშირი დასახული შედეგების მიღწევასთან;
- მოწინავე გამოცდილების გამოყენება სამუშაოს ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესებისთვის;
- შიდა ხელმძღვანელობის უზრუნველყოფა, რომელიც აუცილებელია სტრატეგიის რეალიზაციისა და კონტროლისათვის.

არსებობს კიდევ ერთი მეთოდი, რომლის მიხედვითაც სტრატეგიის რეალიზაცია, კოორდინირებული უნდა იყოს ერთიანი მექანიზმის მიხედვით. ამ სისტემას დაგეგმვისა და ადმინისტრირების სისტემა ეწოდება (PAS). მასში თავმოყრილია არა მხოლოდ, ფორმალიზებული დოკუმენტები, არამედ მასში აგრეთვე შედის

ორგანიზაციული მოცემულობები, პირობები, საქმიანობის სახეები, რომელთა მართვით შესაძლებელი ხდება ორგანიზაციული მიზნების მიღწევა. PAS-ის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია შემდეგი პირობები: სრულფასოვანი ინფორმაცია, რისკის ოპტიმალური დონე, თანამშრომელთა განათლების მაღალი დონე.

სტრატეგიის განხორციელება არის სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთი რთული და შრომატევადი ნაწილი. ეს ამოცანა გაივლის კომპანიის მართვის ყველა ინსტანციას და აუცილებელია ყოველმა განყოფილებამ გაითვალისწინოს ის. სტრატეგიის განხორციელება იწყება იმ ფაქტორების ანალიზით, თუ რისი კორექტირება ან გაუმჯობესება უნდა მოახდინოს კომპანიამ, სტრატეგიული გეგმის წარმატებით განხორციელებისთვის. ყოველი მენეჯერი უნდა დაფიქრდეს, თუ რა უნდა გააკეთოს მისმა განყოფილებამ, რომ საკუთარი წვლილი შეიტანოს საერთო სტრატეგიის განხორციელებაში. მნიშვნელოვანია განვსაზღვროთ ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც ხელს უშლიან სტრატეგიის ეფექტურ რეალიზაციას:

- ❖ ტოპ-მენეჯერების არაეფექტური გუნდი;
- ❖ ბუნდოვანი სტრატეგია და კონფლიქტები;
- ❖ დაბალი დონის მენეჯერების არასაკმარისი ლიდერული უნარები;
- ❖ ცუდი ვერტიკალური კომუნიკაცია;
- ❖ მართვა ზევიდან ქვევით ან ჩაურევლობის პრინციპით ;

სამუშაოს შეფასება, ცვლილებების ანალიზი, სტრატეგიის კორექტირება არის სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ბუნებრივი და აუცილებელი კომპონენტი. კომპანიის ახალი გარემოებების წარმოჩენა მოითხოვს სტრატეგიაში გარკვეული კორექტირების შეტანას. შესაძლებელია მოხდეს განვითარების მიმართულების შეცვლა, იცვლება კომპანიის საქმიანობის ორიენტირი, ხდება მენეჯერთა ამოცანების გადახედვა.

სტრატეგიის განხორციელების საუკეთესო გზების ძიება მუდმივი პროცესია. მაშინ როდესაც სტრატეგიის რეალიზაციის ზოგიერთი ასპექტი არ იწყებს მოქმედებას, ისე როგორც დაგეგმილი იყო, წარმოშობა სტრატეგიაში კორექტირების შეტანის აუცილებლობა. პროგრესის მიმართულებით სვლა არ არის მარტივი, ზოგიერთ დარგში ეს სწრაფად მიმდინარებს, ზოგიერთში კი ნელა. ნებისმიერი ადამიანი, რომელიც ამოწმებს სტრატეგიას, არ უნდა დანებდეს ზედმეტ ოპტიმიზმს, რაც მენეჯერებს

ხშირად ახასიათებთ და მისი გავლენით გარკვეული განწყობა შეაქვთ მომავლის პროგნოზში. ასევე, არსებობს გარკვეული ფსიქოლოგიური ფაქტორები, რაც ამახინჯებს რეალობას. ამგვარ ფაქტორებს მიეკუთვნება:

მიჩვევა. მენეჯერები, რომლებიც ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში მუშაობდნენ სტაბილურ გარემოში, ეჩვევიან პროგნოზირებული შედეგების მიღწევას. მათი აზრით ეს ყოველთვის გაგრძელდება და სხვანაირად არც შეიძლება. ახალ გარემოში მიმდინარე მუდმივმა ცვლილებებმა, შეიძლება გამანადგურებელი შედეგები მოიტანოს, რადგან ვერ მოხდება ახალი ტრენდების იდენტიფიცირება და მათი ასახვა სტრატეგიაში.

კონტროლის ილუზია. გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს, გარკვეული საქმიანობის განხორციელების დროს უჩნდებათ ილუზია, რომ გავლენის მოხდენა შეუძლიათ გარემოში მიმდინარე პროცესებზე. ასეთი ადამიანები ყველა წარმატებას საკუთარ თავს, ხოლო წარუმატებლობას გარემოში მიმდინარე მოვლენებს მიაწერენ. აუცილებელია მენეჯერმა ადეკვატურად განსაზღვრონ ის სფეროები რომლებსაც აკონტროლებენ.

შერჩევითი აღქმა. ყველა ადამიანს ახასიათებს შერჩევითი აღქმის ფენომენი. ის მიდრეკილია დაამახინჯოს რეალობა და მისთვის სასურველი შინაარსი მისცეს მას. ნორმიდან გადახრის ერთ-ერთი მიზეზია მოლოდინი. მენეჯერებს, რომლებიც დაშვებების ინსპექტირებით არიან დაკავებულნი, გარკვეული ინფორმაციის საფუძველზე უჩნდებათ მოლოდინი, ეს კი იწვევს რეალობის გამრუდებას.

დაშვებების ვარგისიანობა. შეცდომაა როცა დაშვებებში აქცენტი კეთდება უკვე არსებულ ფაქტებზე და არა მომავლის განვითარების სურათზე. ასეთ დროს წარსულ წარმატებებს უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ვიდრე სამომავლო პერსპექტივებს .

კომპანიის საქმიანობისას მცირეოდენი ცვლილება ზოგჯერ უბრალოდ აუცილებელია. როდესაც კონკურენტების მხრიდან ღებულობ რაიმე გამოწვევას, როდესაც ტექნოლოგიურ სფეროში ცვლილებებია ან კომპანიაში წარმოიქმნება კრიზისი, მენეჯერები ვალდებული არიან უმოკლეს ვადაში შეიტანონ რადიკალური ცვლილებები. ძალიან იშვიათია შემთხვევა, როდესაც გრძელვადიან პერიოდში სტრატეგია საჭიროებს კორექტირებას. ბიზნეს-გეგმა მზად უნდა იყოს ბაზარზე მომხდარი ცვლილებისათვის, მომხმარებელთა ცვალებადი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად, ნებისმიერი გაუთვალისწინებელი სიტუაციისთვის.

სტრატეგიაში ცვლილებები აუცილებელია, განსაკუთრებით კრიზისულ სიტუაციებში, მაგრამ მისი განხორციელება ხშირად შეუძლებელია. კარგად გათვლილმა სტრატეგიამ რამდენიმე წელი უნდა იარსებოს. საკმარისია მხოლოდ მცირედი ცვლილების შეტანა, რათა მოხდეს სტრატეგიის ადაპტაცია ცვალებად გარემოსთან.

სტრატეგიის ცვლილება ასევე აუცილებელია კონკურენციის განმტკიცებისა და ბაზრის მომავალი კონიუნქტურის სამზადისისთვის. ასეთ შემთხვევაში კომპანიის აქტიურობა განსაზღვრავს სტრატეგიის ცვლილების ხასიათსა და სიჩქარეს.¹³ სტრატეგიის ხშირი ცვლილება ეჭვს იწვევს, ეს შეიძლება დაკავშირებული იყოს ტექნოლოგიების მოულოდნელ ცვლილებასთან, მომხმარებლის გემოვნების ცვლილებასთან, ან სხვა გაუთვალისწინებელ გარემოებებთან. თუმცა, ხშირ შემთხვევაში ნაკლოვანებები დაკავშირებულია მენეჯერების შეცდომებთან. სტრატეგიის რეზონანსული ცვლილება უარყოფით რეაქციას იწვევს ბაზარზე, გაურკვეველ სიტუაციას წარმოშობს მომხმარებლებისა და თანამშრომლებისათვის, ასევე ცუდად აისახება მოგებაზე. ამიტომ აუცილებელია, სტრატეგია იყოს იმდენად მოქნილი, რომ მასში ცვლილებებისა და კორექტირების შეტანა შესაძლებელი იყოს .

¹³ სტრატეგიული მოქმედების აუცილებლობა, რომელიც მიმართულია მოცემულ მომენტში და მომავლისათვის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისათვის, იხილეთ სტატია -Derek.F.Abell, "Competing Today While Preparing for Tomorrow", pp 73 -81

თავი II. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ანალიზი და შეფასება ქართულ კომპანიებში.

2.1 SWOT ანალიზი „სს ქართული ლუდის კომპანიისა“ და ლუდსახარში „ნატახტარის“ მაგალითზე

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება შიდა და გარე გარემოს ანალიზს, რადგან ეს ორი გარემო მოიცავს ფაქტორთა ერთობლიობას, რომლებიც განსაზღვრავენ კომპანიის მომავალს. კარგი მენეჯერი მუდმივად თვალყურს ადევნებს გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს და სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველზე კომპანიას საშუალებას აძლევს სათანადოდ უპასუხოს ყველა ცვლილებას.

მიმდინარე კვლევის მიზანია შეაფასოს საკვლევად შერჩეული კომპანიების სტრატეგიული მდომარეობა. რაც თავისმხრივ მოიცავს იმის გარკვევას თუ რამდენად სწორად მიმდინარეობს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი, რამდენად სწორადაა შერჩეული სტრატეგია, უზრუნველყოფს თუ არა ის კომპანიის წარმატებას ბაზარზე და ა.შ.

საკვლევ ობიექტად შევარჩიე ლუდის ბაზრის ორი უმსხვილესი მოთამაშე კომპანია: „ნატახტარი“ და სს „ქართული ლუდის კომპანია“. არჩევანი ზემოთ აღნიშნულზე გავაკეთე იმ მიზეზით, რომ ჩემი აზრით ლუდის ბაზარი საქართველოში ერთ-ერთი ყველაზე მოთხოვნადი და სწრაფად მზარდია. იმისათვის რომ კვლევას სრულყოფილი სახე ჰქონდეს მოკლედ მიმოვიხილავ ლუდის თემას. მისი წარმოშობის ისტორია უკავშირდება მესოპოტამიას, სადაც ჩვ.წ-მდე აღრიცხვამდე X საუკუნეში უკვე არსებობდა ლუდის დამზადების 70-მდე ხერხი. თანამედროვე ალკოჰოლიანი ლუდის გამომგონებლად ბავარიელები მიიჩნევიან. ლეგენდის თანახმად, ამგვარი ლუდის პირველი რეცეფტი მეფე გაბრინიუსმა მიიღო.

საქართველოში ლუდის წარმოებამ მასშტაბური ხასიათი გასული საუკუნის 90-იანი წლებიდან მიიღო. ქართულ ბაზარზე 20-მდე მცირე და დიდი ქარხანა არსებობს, უზარმაზარი ლუდსახარშებიდან დაწყებული, მცირე, ოჯახური მეურნეობებით დამთავრებული, ქართული ლუდის წარმოება ყოველდღიურად ვითარდება. ბოლო

წლებში ახალი ტენდენცია გამოიკვეთა – ქართულმა ლუდსახარშმა კომპანიებმა ე.წ. კრაფტ, იგივე ცოცხალი ლუდის ჩამოსხმა დაიწყეს. კრაფტ-ლუდის თავისებურება არის ის, რომ არ გადის პასტერიზაციის პროცესს და შესაბამისად, „ველურ“, ბუნებრივ გემოს ინარჩუნებს და მზადდება 100%-ით ნატურალური ინგრედიენტებისგან. საქართველოში ასევე ვხვდებით ლუდის ისეთ ნაირსახეობას როგორცაა ქვევრის ლუდი. მიმდინარე კვლევისთვის გამოვიყენე თვისობრივი კვლევის სახეობა, რომელიც უფუძნება ანკეტირებასა და გამოკითხვას.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის კვლევისთვის ჩავატარე SWOT ანალიზი, რომელიც მენეჯერს საშუალებას აძლევს შეაფასოს კომპანიის შესაძლებლობები და რესურსები და ასევე განსაზღვროს მათი ეფექტურად გამოყენების გზები, როგორც ადგილობრივ, ასევე საერთაშორისო ბაზარზე. SWOT ანალიზი წარმოადგენს ინგლისურ აბრევიატურას, რაც გულისხმობს კომპანიის ძლიერი მხარეების, სისუსტეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების განსაზღვრას. ანალიზის ეს მეთოდი შემუშავდა 1960-1970- იან წლებში ალბერტ ჰამფრის მიერ.

სს „ქართული ლუდის კომპანიის“ SWOT ანალიზი.

ქართული ლუდის ბაზარის ერთ-ერთი მსხვილი მოთამაშეა ლუდსახარში „ზედაზენი“. ცეზარ ჩოჩელმა კომპანია მცირე წარმოებით 1990-იან წლებში დაიწყო. იდეა მეგობრებს, ლომისობის დღესასწაულზე, ტრადიციული ლუდის დაგემოვნების შემდეგ გაუჩნდათ, ხოლო, ლუდის ხარშვის ტექნოლოგია დროთა განმავლობაში შეისწავლეს. 1997 წელს კომპანიის დამფუძნებლები ჩეხეთში ჩავიდნენ, სადაც ლუდის დიდი წარმოების პროცესი ნახეს და შეიძინეს ლუდის საწარმოებლად საჭირო დანადგარები.

საწარმოს ლოკაცია ზედაზენის წყაროს წყლის უნიკალური თვისებების გამო შეირჩა. გერმანელ სპეციალისტებთან ერთად, ლუდის ხარშვისთვის იდეალურ წყალს წლების წინ მიაგნეს. ამჟამად, ნედლეულს ჭაბურღილების მეშვეობით იღებენ. წყალი დარბილების პროცესს გერმანული სისტემით გადის. საწარმო მცხეთის რაიონში, საგურამოში, ზედაზენის მთის ძირას, 24 ჰექტარზეა გაშენებული. იგი აღჭურვილია ევროპული წარმოების ყველაზე თანამედროვე ტექნიკით. მათ შორის, ჩამოსასხმელი ხაზები (მინის ბოთლი, პეტ-ბოთლი, ალუმინის ქილა, მეტალის კასრი) და უალკოჰოლო

სასმელების საამქრო დამზადებულია გერმანული პირველი კლასის მწარმოებლის KHS-ის მიერ. წარმოება აღჭურვილია ელექტრონული საზომ-მაკონტროლებელი სისტემით, რომელიც უზრუნველყოფს პროცესის სრულ დაცვას ადამიანური შეცდომებისგან.

საწარმოს წლიური წარმადობა, ლუდისა და არაალკოჰოლური სასმელების ჩათვლით, 200 მილიონი ლიტრია. „ქართული ლუდის კომპანიის“ პროდუქცია, სანდოობისა და ხარისხის თვალსაზრისით, მოწინავეა ამიერკავკასიის მასშტაბით. საწარმოს აქვს უმწიკვლო საქმიანი რეპუტაცია, რაც მისი მთავარი მონაპოვარია. ამის დამსახურებით, ათობით უცხოელ პარტნიორთან თუ ინვესტორთან არსებული საქმიანი ურთიერთობის კარგი წინაპირობაა. „ქართული ლუდის კომპანია“ 7 ბრენდის ლუდს აწარმოებს:

- „ზედაზენი“ - „ქართული ლუდის კომპანიის“ ფლაგმანი ბრენდი, რომელიც ჩეხური ტრადიციული ტიპის ლუდია, ალკოჰოლის შემცველობა 5%;
- „ბავარია“ - პილსნერის ტიპის ლუდი სასიამოვნო, მსუბუქი სიმწარით, ალკოჰოლის შემცველობა 5%;
- „სვიანი“ - გერმანული ლაგერის ტიპის ლუდი, ალკოჰოლის შემცველობა 4.5%;
- „რაგნარი“ - ვიკინგების სამეფო ლუდი, ალკოჰოლის შემცველობა 5%;
 - „რაგნარ სტრონგ“ - ალკოჰოლის შემცველობა 7.77%
 - „რაგნარ უაკოლჰოლო“ - ალკოჰოლის შემცველობა 0%.
- „ჰოლსტენი“ - პრემიუმ-კლასის გერმანული ლუდი, ალკოჰოლის შემცველობა 5%;
- „ნინკასი“ - შუმერული ტრადიციული რეცეპტით დამზადებული უახლესი ლუდი, ალკოჰოლის შემცველობა 4.5%.¹⁴

სს „ქართული ლუდის კომპანიის“ ძლიერი მხარეების ანალიზი (Strengths):

- მაღალი კვალიფიკაციის ადამიანური რესურსები - ქართული ლუდის კომპანია 700- მდე თანამშრომელს აერთიანებს, მათგან 10 უმაღლესი დონის მენეჯერია (დირექტორი, ქარხნის დირექტორები, დირექტორატი) 200 საშუალო დონის მენეჯერი, დანარჩენები კი დაწყებითი რგოლოს მენეჯერები. კვლევის თანახმად კომპანიის თანამშრომლები ყოველდღიურად გრძნობენ, რომ მათი აზრი მნიშვნელოვანია, ამიტომ დიდ დროსა და ენერჯიას დებენ კომპანიის საქმიანობაში. კომპანიას ხშირად მოიხსენიებენ როგორც

¹⁴ დამატებითი ინფორმაცია იხილეთ ოფიციალურ ვებ გვერდზე <https://flash.geobeer.ge/ka>

სოციალურ პროექტს, იმ მიზეზით რომ დასაქმებულების უდიდესი ნაწილი ოკუპირებული ტერიტორიიდანაა. რეალურად, ცეზარ ჩოჩელმა ლოკაციის არჩევისას პირველ რიგში იხელმძღვანელა უნაკალური შემადგენლობის წყლით, ამასთან, მისი მიზანი იყო რეგიონის განვითარება, მიმდებარე სოფლების მოსახლეობის დასაქმება და ადგილობრივი კადრების წარმოჩენა. კომპანიის თანამშრომლებს პერიოდულად უტარდებათ კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ტრენინგები რაც ზრდის თანამშრომლების შრომისნაყოფიერებას, ჩართულობასა და მოტივაციას. როგორც კომპანიის გენერალური დირექტორი კახა კოტრიკაზე ამბობს კვალიფიციური კადრები კომპანიის მთავარი ძალაა და განაპირობებს მის წარმატებას, სწორედ ამიტომ კომპანია ყოველწლიურად გაყიდვების 7%-ს ხარჯავს ამ მიმართულებით.

- **მომხმარებელთა მაღალი ლოიალობა** - სს „ქართული ლუდის კომპანია“ გამოირჩევა მაღალი ლოიალურობით როგორც ადგილობრივ, ასევე საექსპორტო ბაზრებზე. მომხმარებელთა კვლევამ აჩვენა, რომ ლუდის მომხმარებელთა 30% ქართულ ლუდსახარშ კომპანიებში უპირატესობას ანიჭებს კომპანია „ზედაზენს“. მომხმარებელთა ლოიალობას ბევრი ფაქტორი განაპირობებს: მაღალკვალიფიციური კადრები, მრავალწლიანი გამოცდილება, მუდმივად სიახლეებზე ორიენტირება, მაღალი დონის წარმოების პროცესი და ა.შ.
- **ფართო ასორტიმენტი** - სს ქართული ლუდის კომპანია ქართულ ბაზარზე წარმოდგენილია საკმაოდ ფართო ასორტიმენტით. ის წარმოადგენს ექვს ძირითად ხაზს :
 - ლუდი;
 - ლიმონათი;
 - კოლა (არსი კოლა, არსი ქიუ, არსი კოლა ყავა;
 - ცივი ჩაი (ბაიხო);
 - ენერგეტიკული სასმელები (რად რაინი, ვაილდერი);
 - ნატურალური წვენი (ჩერო, გრაფინი).

მხოლოდ ლუდის წარმოებას თუ განვიხილავთ, კომპანია წარმოადგენს 8 ძირითად ბრენდს : ზედაზენი, ბავარია, რაგნარი (რაგნარ სტრონგ,რაგნარ უალკოჰოლო), ჰოლსტენი, ნინკასი, ჰარპი.

- გამართული ორგანიზაციული სტრუქტურა** - კომპანიაში არაჩვეულებრივად აწყობილი ორგანიზაციული სტრუქტურა. ნებისმიერ თანამშრომელს, მიუხედავად მისი თანამდებობისა, შეუზღუდავად შეუძლია კომუნიკაცია უმაღლესი დონის მენეჯერებთან. კომპანიის თანამშრომლები აქტიურად არიან ჩართულნი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი საკითხების განხილვა ხდება კოლექტიურად, თათბირებზე სადაც იმარჯვებს ჯანსაღი წინადადება. თათბირის მთავარი პრინციპია შეუზღუდავი იდეები და მათი პატივისცემა. რაც შეეხება ინფორმაციულ ნაკადებს, მოძრაობს როგორც ზემოდან-ქვემოთ ანუ უმაღლესი რგოლის მენეჯერებიდან რიგით თანამშრომლამდე, ასევე ქვემოდან-ზემოთ, რიგითი თანამშრომლიდან უმაღლესი რგოლის მენეჯერამდე. სწორედ, ინფორმაციის შეუფერხებელი მოძრაობა წარმოადგენს კომპანიის წარმატების ძირითად გასაღებს.
- წარმოების პროცესის მაღალი დონე** - ქარხანა აღჭურვილია ევროპული წარმოების ყველაზე თანამედროვე ტექნიკით. მათ შორის, ჩამოსასხმელი ხაზები (მინის ბოთლი, პეტ-ბოთლი, ალუმინის ქილა, მეტალის კასრი) და უალკოჰოლო სასმელების საამქრო დამზადებულია გერმანული პირველი კლასის მწარმოებლის KHS-ის მიერ. საწარმოში არ გამოიყენება არანაირი მეორადი აღჭურვილობა ან ჩინური ანალოგი, ისინი უპირატესობას ანიჭებენ მხოლოდ აღიარებული ევროპულ მწარმოებლებს. საწარმოო ციკლის განმავლობაში ნედლეული და პროდუქტი შეხებაში მოდის მხოლოდ უმაღლესი ხარისხის უჟანგავ ლითონთან. წარმოების ელექტრონული საზომ-მაკონტროლებელი სისტემა უზრუნველყოფს პროცესის სრულ დაცვას ადამიანური შეცდომებისგან. დასავლეთ ევროპაშიც კი ძალიან ცოტაა ისეთი მაღალი სტანდარტის საწარმო როგორც ლუდსახარში "ზედაზენია". აღსანიშნავია, რომ „ქართული ლუდის კომპანიის“ მიერ წარმოებული ყველა სახეობის ლუდში არ ხდება ფერმენტების შერევა. ლუდი 100%-ით ალკოგან იწარმოება, ასევე კომპანია არ იყენებს შაქრის შემცველებს. ლუდსახარში „ზედაზენი“ საკუთარ პროდუქციის კონტროლს თანამედროვე ლაბორატორიით ახორციელებს, რაც კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქციის ხარისხის გარანტიაა. პროდუქციის კონტროლი ხდება, როგორც ქიმიური, ასევე მიკრობიოლოგიური ლაბორატორიის მეშვეობით.

- მუდმივად სიახლისკენ სწრაფვა** - კომპანია ორიენტირებულია დანერგოს რაც შეიძლება მეტი სიახლე ბაზარზე. მათი ინტერესის სფეროა ქართულ ბაზარზე შემოიყვანონ და მომხმარებელს გააცნონ მათთვის უცნობი ევროპული ლუდის მწარმოებლები. განსაკუთრებული აქტიურობით 2018-2019 წლები გამოირჩევა. 2018 წელს კომპანიამ ორი უმსხვილესი ბრენდის წარმოება დაიწყო : „Ragnar“ - ეს არის ვიკინგების სამეფო ლუდი, რომელიც თავისი გემოვნური თვისებებით ნამდვილ ვიკინგურ ხასიათს გადმოგვცემს. მის გემოში ნამდვილად იგრძნობა ვიკინგების სამეფოს სიძლიერე. 2018 წლის მაისში ლუდსახარშმა დაიწყო ახალი ბრენდის „Holsten“-ის წარმოება. ეს არის პრემიუმ კლასის გერმანული ლუდი, ბრენდი მსოფლიო ლუდის ინდუსტრიის ერთ-ერთი გიგანტის „კარლსბერგის“ ჯგუფის წევრია. მისი მსოფლიო ბაზრის სამომხმარებლო წილი ასე გამოიყურება: დასავლეთ ევროპა (47%), აღმოსავლეთ ევროპა (31%) და აზია (27%).

ცნობილი და მსხვილი ბრენდების ჩამოსხმის ლიცენზიის მოპოვება, საკმაოდ რთულია. გარდა კომერციული დეტალებისა, ისინი აქტიურად და ღრმად სწავლობენ ქარხანას, პერსონალს და აქ მიმდინარე საწარმოო პროცესებს. *„ის ფაქტი, რომ დღეს ჩვენ საქართველოში მსოფლიოს ორი უდიდესი ჯგუფის ბრენდებს წარმოვადგენთ, იმისი დასტურია, რომ ჩვენი წარმოება სრულად შეესაბამება, და ზოგ შემთხვევაში, აჭარბებს კიდევ მათ სტანდარტს. ესე იგი, საქართველოშიც გვაქვს იგივე დონის ლუდის წარმოება, რომელიც მსოფლიოშია აღიარებული“*, – სიამაყით მოგვითხრობს დამფუძნებელი.

- მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობა** - სს „ქართული ლუდის კომპანია“ გამოირჩევა მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობით. კომპანია მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს რეგიონის განვითარებასა და ადგილობრივი მოსახლეობის დასაქმებას. თანამშრომლების უდიდესი ნაწილი ოკუპირებული ტერიტორიებიდანაა. კომპანია ასპონსორებს საქართველოს რაგბის ეროვნულ ნაკრებს , ასევე საქართველოს კალათბურთის ეროვნულ ნაკრებს, გენერალური სპონსორია საქართველოს ეროვნულ ძიუდოს ნაკრების. კომპანია საკმაოდ დიდ ინვესტიციას დებს ქართული კუჭურის განვითარებასა და ცნობადობის ამაღლებაშიც. სს „ქართული ლუდის კომპანია“ არის „ერისიონის“ გენერალური სპონსორი, რომლის მხარდაჭერითაც 2017 წელს ჩატარდა

პროექტი „ქართული საგანძური“. კომპანია ყოველწლიურად სპონსორობას უწევს უნიკალურ ქართულ პროგრამას „არტ გენს“. ასევე, კომპანია საკმაოდ დიდ ინვესტიციას დებს განათლებაში, კომპანიის წარმომადგენლებმა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიისა და ბიზნესის ფაკულტეტის „სწავლის ხელშეწყობის ფონდთან“ გაფორმეს მემორანდუმი, რომლის ფარგლებშიც კომპანია დააფინანსებს სტუდენტების სწავლას. საწარმო საკმაოდ დიდ თანხას ურიცხავს მოხუცთა თავშესაფრებსა და ბავშვთა სახლებს, როგორც კომპანიის გენერალური დირექტორი ამბობს ეს მათი საქმიანობის განუყოფელი ნაწილია.

- **კარგად დაგეგმილი მარკეტინგული აქტივობები** - სს „ქართული ლუდის კომპანია“ ყოველწლიურად ძალიან დიდ თანხას ახანდებს მარკეტინგული აქტივობებში. კომპანია ქართულ ბაზარზე მსხვილ სატელევიზიო სარეკლამო დამკვეთებს შორის ერთი-ერთ მოწინავე ადგილზეა. „ზედაზენისთვის“ წარმოებაში უმნიშვნელოვანეს როლს მარკეტინგული სტრატეგია და დაგეგმარება თამაშობს. წლებიწინააღმდეგობა ლუდსახარშისთვის ამ კუთხით საკმაოდ აქტიურია – პროდუქცია მომხმარებელს ახალი შეფუთვითა და მარკეტინგული კონცეფციით მიაწოდეს. „თქვენი ცხოვრების ისტორია“ – ასე ჰქვია კომპანიას, რომლის ფარგლებში ბრენდი სასმელის შინაარსზე ამხვილებს ყურადღებას. აგრეთვე, აღსანიშნავია 2019 წელს ლუდი „რაგნარის“ კომპანია, რომელშიც შვედი მსახიობი დოლფ ლუნდგრენი მონაწილეობს. ბრენდის შექმნა განაპირობა მაღალ-ალკოჰოლიან ლუდზე მღალმა მოთხოვნამ, ამიტომ კომპანიის წარმომადგენლები დიდ იმედებს ამყარებენ ახალ ბრენდზე.
- **სწორად შერჩეული ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა** - კომპანია წარმოადგენს სააქციო საზოგადოებას. კომპანიისთვის რომელსაც სურს მოიპოვოს საყოველთაო აღიარება, საუკეთესო გზაა ჩამოყალიბდეს როგორც სს. რადგან ეს გულისხმობს დიდი მოცულობის კაპიტალზე მარტივ წვდომას. კომპანია მონდომებულია, რომ რაც შეიძლება მეტი ოდენობის აქციები განათავსოს საფონდო ბირჟაზე, რაც კომპანიის ცნობადობას და ინვესტორების მხრიდან ნდობას გაზრდის.

სს „ქართული ლუდის კომპანიის“ სუსტი მხარეების ანალიზი (weakness):

- **შესუსტებული კომუნიკაცია დაინტერესებულ მხარეებთან** - ქართული კომპანიების უმრავლესობა ძალიან ჩაკეტილია და ინფორმაციას მწირი რაოდენობით გასცემს. ამხრივ

გამონაკლისი არც „ქართული ლუდის“ კომპანია ყოფილა. დავიწყებ იქიდან რომ მე, როგორც სტუდენტს ძალიან გამიჭირდა შესაბამისი კომპეტენციის მენეჯერთან დაკავშირება. კომპანია უფრო ღია უნდა იყოს სტუდენტებისთვის, რათა მიაწოდოს სრულყოფილი ინფორმაცია კვლევის ჩასატარებლად. ბუნებრივია, არავის აქვს უფლება კომპანიისგან მოითხოვოს კონფიდენციალური ინფორმაცია, მაგრამ იმ ინფორმაციის გცემა, რომელიც კომპანიის საქმიანობის ზოგად მიმოხილვას ეხება არ უნდა იყოს პრობლემა. ჩემი აზრით, ნებისმიერი ზომის საწარმო ვალდებულია ასეთი ტიპის ინფორმაცია მიაწოდოს საზოგადოებას, როგორც მის უდიდეს დამკვეთს. საზოგადოებისთვის კომპანიის კარის გაღება გაზრდის მის ცნობადობას, როგორც შიდა ბაზარზე, ასევე გარე ბაზარზეც. კომპანიის გახსნილობა ეხმარება მას მომხმარებლებთან, პრესასთან და მასმედიის სხვა წარმომადგენლებთან ურთიერთობაში. გახსნილი კომპანია ყოველთვის იწვევს მომხმარებლებში სიმპათიას, ლოიალურობას რადგან ხდება ყველა წარმატებისა თუ წარუმატებლობის გაზიარება დაინტერესებული პირისთვის, ყოველივე ეს კი კიდევ უფრო ზრდის გაყიდვებს.

- **ორგანიზაციული კულტურის დაბალი დონე** - კომპანიაში სამწუხაროდ არ არის დაკვიდრებული ორგანიზაციული კულტურის მაღალი სტანდარტები, რომელიც განსაზღვრავენ ქცევის ზოგად წესებს. თანამედროვეობის პირობებში ნებისმიერ მსხვილ კომპანიას გააჩნია თავისი ფასეულობები, ქცევის წესები, ზოგადი ატმოსფერო, რომელიც დადებით გავლენას ახდენს თანამშრომელთან შრომის მწარმოებლურობაზე. როგორც ჩანს კომპანიის თანამშრომლები ორგანიზაციული კულტურის სტანდარტებს მოკლებულნი არიან. კომპანიაში არ არსებობს ეთიკის კოდექსი და კორპორატიული კულტურა, რომელსაც დაექვემდებარება ყოველი თანამშრომლის ქცევა.
- **სუსტი პოზიცია ევროპულ ბაზარზე** - პოსტსაბჭოთა ქვეყნებთან შედარებით, „სს ქართული ლუდის კომპანია“ პოზიციონირება ევროპულ ბაზარზე შედარებით სუსტია. ამას რამოდენიმე მიზეზი აქვს, მაგალითად გამოცდილების ნაკლებობა და ევროპულ ბაზარზე ნაკლები ცნობადობა. მიუხედავად იმისა რომ კომპანიის ლუდი მაქსიმალურად აკმაყოფილების ადგილობრივი მომხმარებლის მოთხოვნილებებს, მას უჭირს ევროპელი მომხმარებლის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება. ამავდროულად, რთულია შეხვიდე ევროპულ ბაზარზე ახალბედა ბრენდი და გაუწიო კონკურენცია

ისეთ გიგანტებს როგორცაა: „ბიტბურგერი“, „კარლსბერგი“, „ჰეინიკენი“ და ა.შ როგორც კომპანიის წარმომადგენლები გვეუბნებიან მუდმივად მიმდინარეობს მოლაპარაკებები და ხორციელდება ღონისძიებები, რათა კომპანიამ გაიმყაროს პოზიციები ევროპულ ბაზარზე.

სს „ქართული ლუდის კომპანიის“ შესაძლებლობების ანალიზი (Opportunities):

- **ახალ ბაზრების მოძიება** - კომპანია მუდმივად ახალი ბაზრების ძიებაშია. ყოველი ახალი ბაზარი ნიშნავს წარმოებისა და გაყიდვების მცულობის ზრდას, ექპორტის მოცულობის ზრდას, მომხმარებელთა რაოდენობის ზრდას რაც საბოლოოდ დადებითად აისახება ქვეყნის ეკონომიკაზე. ამჟამად კომპანია ქართული ლუდის ბაზრის 35%-ს ფლობს. მიმდინარეობს მოლაპარაკებები ჩინეთთან, რაც საკმაოდ დიდი გამოწვევაა კომპანიისთვის. ასევე საკმაოდ საინტერესოა პოზიციონირება არაბული ქვეყნებისა და შუა აღმოსავლეთის მიმართულებით. ამ კუთხით კომპანია აწარმოებს საკმაოდ ხანგრძლივი მოლაპარაკებებს. ყოველი ახალი ბაზრის ათვისება მისთვის ცნობადობის ზრდას და ბრენდის გამყარებას გულისხმობს, რომ არაფერი ვთქვათ ფინანსურ მაჩვენებლებზე.
- **საწარმოო სიმძლავრეების ზრდა** - სს „ქართული ლუდის კომპანია“ ყოველწლიურად 30-32 მილიონ ლიტრ ლუდს აწარმოებს. ქართული ბაზარი კი ჯამურად 90 მილიონ ლიტრ ლუდს მოითხოვს და მოიხმარს. რაც შეეხება ლიმონათს წელიწადში 20 მილიონი ლიტრი იწარმოება, ხოლო ნატურალური წვენები 3 მილიონი ლიტრი. ამ მიმართულებით კომპანიის კომერციული დირექტორი გვეუბნება რომ წარმოებისა და მოხმარების მაჩვენებლები თანაფარდობაშია, ანუ მოთხოვნა უტოლდება მიწოდებას. რაც შეეხება ლუდს, მისი მაქსიმალური დაყოვნების პერიოდი დახლზე არის 3 თვე, ამიტომ კომპანია ვერ ახერხებს მარაგების შექმნას. იგეგმება საწარმოო სიმძლავრეების უფრო მაღალი დატვირთვით გამოყენება და წარმოების მოცულობის ზრდა, რათა სრულყოფილად დაკმაყოფილდეს როგორც ადგილობრივი ასევე საექსპორტო ბაზრის მოთხოვნები. კომპანიის საერთო მდომარეობა ბაზარზე ასე გამოიყურება: ლუდის წარმოების კუთხით - 35%, ლიმონათის - 20%, წვენების -13%, ენერგეტიკული სასმელების ნაწილში კი 5%-იან წილს ფლობს. მომავალში იგეგმება ყველა ამ მაჩვენებლის გაუმჯობესება.

- პროდუქტის ასორტიმენტის გაფართოება** - კომპანია დაინტერესებულია, რომ იმპორტირებული პროდუქტი სრულყოფილად თუ არა, დიდწილად მაინც ჩაანაცვლოს ადგილობრივი წარმოებით და ამით ქართულ ეკონომიკაში თავისი წვლილი შეიტანოს. 2018 წელი პროდუქტის ასორტიმენტის გაფართოების კუთხით საკმაოდ აქტიური წელი იყო და როგორც კომპანიის გენერალური დირექტორი კახა კოტრიკაძე გვპირდება ამ მხრივ გამონაკლისი არც 2019 წელი იქნება, რადგან კომპანიის ბიზნესმოდელი ორიენტირებულია ყოველწლიურად დანერგოს ინოვაციები. მიმდინარე წელს გაყიდვაში ჩაიშვა სრულიად ახალი ბრენდი „ნინკასი“ - პირველი ლუდის იდეა, რამაც საზოგადოების მხრიდან დიდი ინტერესი გამოიწვია. კომპანიის წარმომადგენლების თქმით 2019 წლის ივნისიდან დახლებზე გამოჩნდება სრულიად ახალი ბრენდის ლიმონათი, ენერგეტიკული სასმელი და ლუდი, რომლებიც აუცილებლად მიიქცევა მომხმარებლის ყურადღებას თავისი გამორჩეული მახასიათებლებით. 2020 წლისთვის კომპანია გეგმავს ჯანსაღი სასმელების კუთხით განვითარდეს, საუბარია არომატულ მინერალურ წყლებზე და სპორტულ სასმელებზე. ამ სფეროს ინტერესი გამოიწვია, საქართველოში ჯანსაღი ცხოვრების სტილის დამკვიდრების ხელშეწყობის სურვილმა.
- ინვესტიციების ზრდა პერსონალის კვალიფიკაციის ასამაღლებლად** - კომპანია დაარსების დღიდან საკმაოდ დიდ ინვესტიციას დებს თანამშრომელთა სწავლებასა და განვითარებაში. სამომავლოდ ქართული ლუდის კომპანია გეგმავს გარკვეული მემორანდუმის გაფორმებას, რომლის ფარგლებშიც კომპანიის თანამშრომლები მსოფლიოს წამყვან ლუდსახარშ კომპანიებში გაივლიან პრაქტიკულ სწავლებას და დაეუფლებიან იქაური ლუდის წარმოების ტექნიკას. ეს კომპანიას საშუალებას მისცემს საკუთარი წამოება შეადაროს უცხოური წაოებას, მოძებნოს ე.წ სუსტი ადგილები და შეუდგეს მათ გამოსწორება-გააუმჯობესებას. საწარმოს ხელმძღვანელები აცნობიერებენ რომ წარმატების მთავარი გასაღები პროფესიონალი თანამშრომლები არიან. ისტორიამ მრავლად შემოინახა კომპანიების საკმაოდ ვრცელი ჩამონათვალი, რომლებიც გაკოტრებას მხოლოდ მაღალკვალიფიციური თანამშრომლების წყალობით გადაურჩნენ.
- ინვესტიციების მოზიდვა** - 2019 წლის ივნისიდან კომპანიის ოფიციალურ ვებ-გვერდზე გაჩნდება ახალი ველი „ინვესტორებისთვის“ (For Investors), სადაც კომპანია განათავსებს

ფინანსურ მინაცემებს. აქვე გრაფიკულად იქნება გამოსახული კომპანიის აქციების საბაზრო ფასის ცვლილება, პერიოდების მიხედვით. ამით კომპანია ხაზს უსვამს საქმიანობის ღიაობას. მეორეს მხრივ, ეს ფაქტი ხელს შეუწყობს ინვესტორების მოზიდვას, რადგან ის ყველაფერი რაც ხშირ შემთხვევაში, ინვესტორებისთვის საეჭვო და ბუნდოვანია, კომპანიას სააშკარაოზე, საკუთარ ოფიციალურ ვებ-გვერდზე გამოაქვს.

სს „ქართული ლუდის კომპანიის“ პოტენციური საფრთხის ანალიზი (Threats):

- **კონკურენციის გაძლიერება** - ქართული ლუდის ბაზარზე, ისევე როგორც ნებისმიერ სხვა ბაზარზე მუდმივად არსებობს კონკურენციის გამძაფრების საფრთხე. გარდა იმისა რომ ბაზრის ადგილობრივ მოთამაშეებს შორის საკმაოდ ძლიერი კონკურენციაა, ამასთანავე ისინი კონკურენციას უწევენ უცხოურ, იმპორტირებულ, პროდუქტებსაც, რაც საკმაოდ რთული პროცესია. მუდმივად არსებობს იმის საფრთხე რომ გამოჩნდება ბაზრის ახალი მონაწილე, რომელიც უკეთ შეძლებს მოხმარებელთა მოთხოვნილების ამოცნობასა და დაკმაყოფილებას. კომპანიის წარმომადგენლები თვლიან რომ საფრთხე არსებობს ასევე ე.წ კუსტარულად ლუდის მწარმოებლების მხრიდან, როგორცაა : ანეტა, ალხანაიძე, ქვევრის ლუდი და ა.შ. ეს მცირე ლუდსახარშები რამდენიმე ასეულ ბოთლ ლუდს ასხამენ , მაგრამ არაა გამორიცხული რომ წლების შემდეგ მსხვილ მწარმოებლებად მოგვევლინონ.
- **მთავრობის რეგულაციების გამკაცრება** - ნებისმიერი ტიპის დარგისთვის დიდ თავსატეხია სამთავრობო რეგულაციების გამკაცრება, რომელიც ხშირ შემთხვევაში ზრდის გადასახადებს და ფასებს. ეს უკანასკნელი კი უარყოფით ზეგავლენას ახდენს გაყიდვების საერთო მაჩვენებელზე. ამ მიმართულებით აღსანიშნავია აქციზის გადასახადთან დაკავშირებული რეგულაციების ცვლილება. საგადასახადო კოდექსში ცვლილების შეტანამდე 1 ლიტრს ლუდზე აქციზის გადასახადი 40 თეთრს შეადგენდა, ცვლილების შემდეგ კი აქციზის გადასახადი 50%-ით (ანუ 20 თეთრით) გაიზარდა და საბოლოოდ შეადგენს 60 თეთრს. ლუდის მწარმოებლებისათვის აქციზის გადასახადის 50%-იანმა ზრდამ, რა თქმა უნდა ფასის ზრდა გამოიწვია, რამაც ლუდის მოხმარების 15%-იანი კლება მოგვცა.ამას დაემატა კანონი „საზოგადოებრივ ადგილებში ლუდის სმის აკრძალვის შესახებ“ , ექსპერტების თქმით ამ უკანასკნელმაც დიდი ზეგავლენა მოახდინა საქართველოში ლუდის მოხმარების ტენდენციაზე.

- კომპანიის იმიჯის გაუარესება** - კომპანიის წარმომადგენლების თქმით ძალიან ხშირია მათი პროდუქტის ფალსიფიცირების შემთხვევები, ეს განსაკუთრებით ეხება ლიმონათსა და ლუდს. 2019 წლის თებერვალში X რეგიონში სს „ქართული ლუდის კომპანიის“ ტექნიკური სამსახურის თანამშრომელმა ლუდი „ხევსურეთის“ მარკის იდენტური გაყინული ხორცპროდუქტები აღმოაჩინა. მომხმარებლების უმრავლესობამ პროდუქტი დაუკავშირა სს „ქართული ლუდის კომპანიის“ წარმოებას. ლუდი „ხევსურეთი“ მთლიანად იწარმოება ექსპორტისთვის, წარმოებული ლუდის არც ერთი ბოთლი არ რჩება ქართულ ბაზარზე, ამჟამად მიმდინარეობს გამოძიება, რათა დადგინდეს ბრალეული პირები. ასევე, ძალიან ხშირია რეგიონებში ლიმონათი „ზედაზენის“ ფალსიფიცირების ფაქტები, როცა ხდება განსხვავებული გემოსა და ქიმიური შემადგენლობის სითხის მოთავსება კომპანიის ოფიციალური შეფუთვის მქონე ბოთლებში. ინერგება მთელი რიგი ღონისძიებები, რომლებიც მიმართულია აღნიშნული პრობლემის აღმოსაფხვრელად.
- საბაზრო წილის შემცირება** - სს „ქართული ლუდის კომპანია“ ბაზრის 35%-ს ფლობს. იქიდან გამომდინარე რომ საქართველოში ლუდის ბაზარი საკმაოდ სწრაფად მზარდია, მუდმივად არსებობს საბაზრო წილის დაკარგვის საფრთხე. ამის ნათელი მაგალითია კომპანია „აისი“, რომელიც ქართული ლუდის ბაზარზე 2017 წელს გამოჩნდა. მას „Heineken“-ის ლიცენზირებული პარტნიორი კომპანია „Global Beer Georgia“ აწარმოებს. ახალი ლუდის გამოჩენამ მნიშვნელოვნად შეცვალა საბაზრო კონიუნქტურა და განსხვავებულად გადაანაწილა საბაზრო წილი მის მონაწილეებს შორის. არსებობს მთელი რიგი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ კომპანიის აქციების საბაზრო ღირებულებაზე. თუ საფონდო ბირჟაზე, გარკვეული მიზეზების გამო, კომპანიის აქციების ღირებულება დაეცემა, მაშინ ეს ფაქტი მნიშვნელოვნად შეასუსტებს კომპანიის საბაზრო პოზიციებს. იმისათვის რომ არც ერთი დეტალი არ დარჩეს ყურადღების მიღმა, კომპანიის წამომადგენლები მუდმივად აკვირდებიან ბაზარზე მიმდინარე პროცესებს. ისინი წინასწარ შეიმუშავენ ალტერნატიულ სტრატეგიას, რომელსაც იყენებენ მოულოდნელი ცვლილებების დადგომისას.

კომპანია „ნატახტარის“ SWOT ანალიზი.

სს „ლომისი“-ს 1991 წელს ჩამოყალიბდა, მისი ისტორია მდინარე ქსნის პირას, სოფელ ახალგორში, ლუდის პატარა ქარხნის მშენებლობით დაიწყო. რაც შეეხება უშუალოდ ლუდსახარში „ნატახტარს“ ის 2005 წლის სექტემბრს დაარსდა. სს „ლომისმა“ თი-ბი-სი ბანკისა და EBRD-ის უპრეცედენტო ინვესტიციების მოზიდვის შედეგად ააშენა თანამედროვე ტექნოლოგიებით აღჭურვილი ლუდსახარში „ნატახტარი“. ლოკაციის შერჩევასა, ძირითადი კრიტერიუმი იყო დედაქალაქთან სიახლოვე და წყლის უნიკალური თვისებები, რაც ნამდვილად აქვს ნატახტარის წყალს.

საცალო ვაჭრობის აუდიტის თანახმად, კომპანია 2008 წლიდან მოყოლებული ლუდის ბაზრის ლიდერობას არავის უთმობს. 2008 წელს ლუდსახარშის საქმიანობით დაინტერესდა, „ეფესის“ ლუდსახარშების საერთაშორისო ჯგუფი" (Efes Breweries International - EBI), რომელმაც ლუდსახარშის 100%-იანი წილი შეიძინა. EBI მსოფლიოში ლუდის მწარმოებელი ერთ-ერთი უმსხვილესი კომპანიაა, აქიდან გამომდინარე მენეჯმენტი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს ხარისხის მართვასა და საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვას. კომპანია ხარისხის სრულყოფის მიზნით საკმაოდ დიდ ინვესტიციას ახორციელებს საწარმოო ხაზებისა და ლაბორატორიის უახლესი დანადგარებით აღჭურვისათვის.

ქართული ლუდის ბაზრის კვლევა აჩვენებს რომ ლუდსახარში „ნატახტარი“ ბაზრის დაახლოებით 50%-ს ფლობს. კომპანია ბაზარზე ოპერირებს 9 ძირითადი ბრენდით:

- „ნატახტარი“- უმაღლესი ხარისხის ქართული ლუდი, ალკოჰოლის მოცულობა 5%;
- „ნატახტარი კასრის“ - ცოცხალი ლუდი, ალკოჰოლის შემცველობა 5.2%;
- „ნატახტარი ექსტრა“ - გამოირჩევა მაღალი ალკოჰოლით, რომლის შემცველობაა 8%;
- „მთიელი“ - ქართული მთის ლუდი, ალკოჰოლის შემცველობა 4.7%;
- „OLD IRISH“ - ირლანდიური ლუდის ტრადიცია, ალკოჰოლის შემცველობა 4.5%;
- „34“ - იმპორტირებული ლუდი, ალკოჰოლის შემცველობა 4.7%;
- „ქარვა“ - ალკოჰოლის შემცველობა 4.5%;
- „კაიზერი“ - გერმანული ლუდი, ხარშვის ლაუსის საგვარეულო რეცეფტით, ალკოჰოლის შემცველობა 5%;
- „ჰერენჰოიზერი“ - გერმანული პრემიუმ ხარისხის ლუდი, ალკოჰოლის შემცველობა 4.2%;

- „ველკოპოპოვეცი კოზელი“ - პასტერიზებული ლუდი, ალკოჰოლის შემცველობა 3.5%.
- „ჰერენჰოიზერი“ - ალკოჰოლის შემცველობა 5.5%;
- „ეფესი“ - პილზნერის ტიპის ლუდი, ალკოჰოლის შემცველობა 5%;
- „მილერი“ - იმპორტირებული ლუდი, ალკოჰოლის შემცველობა 4.7%.¹⁵

კომპანია „ნატახტარის“ ძლიერი მხარეების ანალიზი (Strengths):

- **თანამშრომლების მაღალი ლოიალურობა კომპანიის მიმართ** - კომპანიის თანამშრომლებთან გასაუბრებისას განსაკუთრებით აშკარა გახდა მათი ერთგულება. კომპანიაში მრავლად არიან თანამშრომლები, რომლებიც დაარსების დღიდან დაუღალავად შრომობენ კომპანიის კეთილდღეობისთვის. ამ მხრივ განსაკუთრებით აღსანიშნავია მწარმოებლის ტექნიკური სამსახური, რომელიც ბოლო 10 წლის განმავლობაში უცვლელი შემადგენლობით ახორციელებს საქმიანობას. კომპანიის წარმატების საკმაოდ დიდი ნაწილი სწორედ ამ ადამიანების დამსახურებაა, რომლებიც წლებია ერთად მუშაობენ და არაერთი წარმატებული პროექტის ავტორებიც არიან.
- **მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობა** - კომპანია გამოირჩევა მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობით. კომპანიის თითოეული თანამშრომელი აცნობიერებს საქართველოში მეცნიერებისა და სპორტის განვითარების ხელშეწყობის მნიშვნელობას. 2008 წელს კომპანია „ნატახტარი“ გახდა საქართველოს ფეხბურთის ფედერაციისა და რაგბის კავშირის ოფიციალური სპონსორი. 2010 წელს კომპანიამ ხელი მოაწარე ოფიციალურ ხელშეკრულებას საქართველოს კალათბურთის ფედერაციასთან გენერალური სპონსორობის თაობაზე. 2018 წელს კომპანია გახდა HR ბიზნეს სამიტის ოფიციალური სპონსორი. კომპანიას აქვს საკუთარი საქველმოქმედო ფონდი „ნატახტარი“, რომელიც 2011 წლიდან ეხმარება მზრუნველობამოკლებულ მოზარდებს დამოუკიდებელი ცხოვრებისთვის მომზადებაში. თანხა ნოემბრის თვიდან თებერვლამდე გროვდება, რომელმაც საერთო ჯამში სამი წლის განმავლობაში 420 000 ლარზე მეტი შეადგინა. ამჟამად, ფონდის ფარგლებში 159 ბენეფიციარი შემდეგი მომსახურებით სარგებლობს: ფსიქოლოგიური კონსულტაცია, საგნებში მომზადება,

¹⁵ დამატებითი ინფორმაცია იხილეთ ოფიციალურ ვებ გვერდზე <http://www.natakhtari.com/>

პროფესიული განათლებისა და მართვის მოწმობის მიღება, პროფესიისთვის საჭირო იარაღების/მასალის შეძენა, სტიპენდია (ბინის ქირა, კვება, გზა). თითოეული ბენეფიციარისთვის თანხა მისი საჭიროებებიდან გამომდინარე, ინდივიდუალურად გამოიყოფა.

- **გარემოზე ზრუნვა** - კომპანია დაარსების დღიდან ორიენტირებულია მინიმალური იყოს გარემოზე მავნე ზემოქმედება. 2011 წელს კომპანიამ შეიძინა წყლის გამწმენდი სისტემა. მისი გამოყენების მიზანია გაწმინდოს ლუდის წამოების შედეგად გამოთავისუფლებული წყალი. კერძოდ, გამოყენებული დანადგარების რეცხვის შედეგად მიღებული წყალი გაანთავისუფლოს სარეცხი საშუალებების შენაერთისგან და ეკოლოგიურად სუფთა დაუბრუნოს გარემოს. როგორც ფინანსურმა დირექტორმა ლუკა ფირცხალავამ განაცხადა კომპანიას წყლის გამწმენდი ნაგებობების მშენებლობა 6 მლნ ლარი დაუჯდა. მიუხედავ იმისა, რომ მისი ფუნქციონირებისთვის ყოველწლიურად 350 ათასი ლარია საჭირო კომპანია არ აპირებს შეწყვიტოს დანადგარი ფუნქციონირება. წარმომადგენლები 2020 წლისთვის ამ მიმართულებით კიდევ უფრო საინტერესო სიახლეებს გვპირდებიან.
- **კარგად ორგანიზებული ვებ-გვერდი** - კვლევის განხორციელების პროცესში რა თქმა უნდა გავეცანი ლუდსახარშის ოფიციალურ ვებ-გვერდს. ნანახმა მოლოდინს გადააჭარბა. საიტზე შეგიძლიათ იხილოთ ნებისმიერი პროდუქტის დეტალური აღწერილობა, მაგალითისთვის განვიხილოთ ლუდი. ვებ-გვერდზე განთავსებულია თერთმეტი ლუდის სახეობის დასახელება, შემადგენლობა, ალკოჰოლური შემადგენლობა, ენერგეტიკული ღირებულება, გამოშვების წელი. ასევე საიტი საშუალებას გვაძლევს ვიხილოთ კომპანიის ნებისმიერი აქტივობა. ფინანსურმა დირექტორმა ინტერვიუს დროს განაცხადა, რომ მომავალ წელს საიტს დაემატება ფინანსური ველი, სადაც განთავსდება ქრონოლოგიურად კომპანიის ფინანსური მაჩვენებლები. ამით კომპანია სააშკარაოზე გამოიტანს, იმ ინფორმაციას რომელიც ბევრი კომპანიისთვის კონფიდენციალურია და კიდევ ერთხელ დაგვიმტკიცებს, რომ ის აბსოლუტურად ღიაა საზოგადოებისთვის.

- **საერთაშორისო აღიარება** - ლუდსახარში „ნატახტარი“ აქტიურად მონაწილეობს საერთაშორისო გამოფენებსა და ფესტივალებზე. 2013 წელს კომპანიამ მიიღო HACCP¹⁶ სერტიფიკატი. 2014 წელს ბრიტანული კომპანია BOC – Global Events Group-ის მიერ ორგანიზებულ ბიზნეს დაჯილდოებაზე Marketing Brilliance Awards¹⁷-ზე საუკეთესო სოციალური პროექტის ნომინაციაში გაიმარჯვა. რუსულმა კომპანიამ „იზვესტიამ“ ჩაატარა ქართული ლუდსახარში და მინერალური წყლების მწარმოებელი კომპანიების კვლევა, რომლის ფარგლებშიც 20-მდე კომპანია მოინახულეს, დააკვირდნენ როგორც უშუალოდ წარმოების პროცესს, აგრეთვე საბოლოო პროდუქტს. მათი შეფასებით ლუდსახარში „ნატახტარი“ ადგილობრივი ბაზრის ლიდერია და ის ბაზრის 50%-ს იკავებს. 2017 წელს MONDE SELECTION-მა ლუდ „ნატახტარს“ საუკეთესო შეფასება მისცა. 2019 წელს ლუდსახარში „ნატახტარმა“ მიიღო „ბრიუსელის გემოს ინსტიტუტის საერთაშორისო ჯილდო“ რაც კომპანიისთვის საკმაოდ დიდი მიღწევაა.
- **პერიოდული განახლებები** - 2019 წელს კომპანიის ბრენდი მეოთხედ განახლდა. წინა ეტაპისაგან განსხვავებით, რომლის ფარგლებშიც ძირითადი აქცენტი გადატანილი იყო ლუდის გემოსა და შემადგენლობაზე, ამჯერად, განსაკუთრებული ყურადღება მიექცა ბრენდის სიმბოლიკის დახვეწას. კერძოდ, კი სიტყვა „ნატახტარის“ ტიპოგრაფიასა და მის ძირითად სიმბოლოს - გვირგვინს, რომელმაც გააერთიანა ადგილწარმოშობის სახელი და ლუდის კონცეფცია. ახალი ბრენდის კონცეფციაა 100% ლუდი. ახალ ეტიკეტზე დატანილია ლუდის წარმოების მთელი პროცესი, რაც ხელს შეუწყობს ლუდის შესახებ ინფორმირებულობის ამაღლებას. კომპანიის თანამშრომლებს ეამაყებათ, რომ ქმნიან მაღალი ხარისხის ქართულ პროდუქტს, რომლის წარმოებისას მხოლოდ ნატურალური ინგრედიენტები და ნატახტარის ბუნებრივი წყალი გამოიყენება.
- **სწორი მარკეტინგული სფეროები** - როგორც ლუდსახარში „ნატახტარი“-ს მარკეტინგის განყოფილების წარმომადგენლები გვეუბნებიან, მარკეტინგულ აქტივობებში შემოსავლის დაახლოებით 5-10%-მდე იხარჯება. მათ მიაჩნიათ, რომ ამ მიმართულებით დახარჯულ თითოეულ ლარს სამმაგი უკუგება აქვს. 2017 წელს „საერთაშორისო

¹⁶ საფრთხის ანალიზისა და კრიტიკული საკონტროლო წერტილების სისტემა, რომელიც წარმოადგენს სურსათის უვნებლობის სისტემას.

¹⁷ Marketing Brilliance Awards - ფორუმი საქართველოსა და მეზობელი ქვეყნების პროგრესულად მოაზროვნე ლიდერებისთვის, მარკეტინგისა და კომუნიკაციების ექსპერტებისათვისაა განკუთვნილი.

გამჭვირვალობა საქართველო“-მ გამოაქვეყნა ანგარიში, რომლის მიხედვითაც კომპანია საქართველოში რეკლამის მსხვილ დამკვეთების ათეულში მოხვდა. „კიევის საერთაშორისო სარეკლამო ფესტივალზე“ (KIAF) 785 ნომინანტს შორის კომპანიის ერთ-ერთმა ბრენდმა „Old Irish“-მა გრანპრი აიღო. ინოვაციური იყო „34“-ის რეკლამა, რომლის მიხედვით ბრენდის პირველ მომხმარებელს ქალაქში ძეგლი დაუდგეს. ამ რეკლამით ბრენდმა კანის „ლომის“ ჯილდო მიიღო. კომპანია მუდმივად ცდილობს იყოს ინოვაციური, არა მხოლოდ საინტერესო ბრენდების შექმნით, არამედ საინტერესო მარკეტინგული აქტივობითაც.

- **მაღალკვალიფიციური ადამიანებისგან შექმნილი გუნდი** - კომპანიის ფინანსური დირექტორის თქმით, კომპანიის წარმატების განმსაზღვრელი მთავარი ფაქტორია გუნდი, რომელიც დაუღალავად შრომობს კომპანიის კეთილდღეობისთვის. მათი საქმიანობა მთლიანად დაფუძნებულია გუნდურობაზე. თანამშრომლები ყოველდღიურად გრძნობენ რომ კომპანიისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ადამიანები არიან, ამიტომ თვითონაც ცდილობენ მთელი ძალისხმევა ჩადონ კომპანიის საქმიანობაში. ლუდსახარში „ნატახტარი“ საკმაოდ დიდ ინვესტიციას დებს თანამშრომლების სწავლებასა და განვითარებაში. კომპანიის წარმომადგენლების თქმით ყოველწლიურად გაყიდვების 5-10%-მდე იხარჯება ამ მიმართულებით, ისინი აქტიურად მონაწილეობენ როგორც ქვეყნის მასშტაბით ასევე საერთაშორისო მასშტაბის ტრენინგებზე. 2010 წელს ტექნიკური განყოფილების თანამშრომლებმა გადამზადება ბერლინში VLB-ის უნივერსიტეტში გაიარეს, სადაც ლუდის წარმოებისა და გემოვნური თვისებების შეფასების თანამედროვე ტექნოლოგიას დაეუფლნენ.

კომპანია „ნატახტარი“-ის სუსტი მხარეების ანალიზი (Weakness):

- **დაინტერესებულ მხარეებთან ნაკლები კომუნიკაცია** - ლუდსახარში „ნატახტარი“, ისევე როგორც ქართული კომპანიების უმრავლესობა კარჩაკეტილია და საკმაოდ რთულია მისგან ინფორმაციის გამოთხოვა. დიდი ხნის განმავლობაში უშედეგოდ ვცდილობდი დავკავშირებოდი შესაბამისი მიმართულების მენეჯერს, ვინც ჩემს

შეკითხვებს უპასუხებდა. საბოლოოდ, ორკვირიანი მცდელობის შემდეგ გამომეხმაურა კომპანიის ფინანსური დირექტორი, რომელმაც კვლევისთვის საჭირო ინფორმაცია მომაწოდა. ძირითადი პრობლემა იმაში მდომარეობს, რომ ქართული კომპანიის წარმომადგენლები ვერ ხვდებიან რატომ უნდა დაკარგონ დრო სტუდენტთან საუბარში, ჩემი აზრით ეს ყველაზე დიდი შეცდომაა. რაც უფრო ღიაა კომპანია მით უფრო მაღალია საზოგადოების ნდობა.

- **გადაწყვეტილების მიღების პროცესი** - 2008 წელს ლუდსახარშის საქმიანობით დაინტერესდა, „ეფესის ლუდსახარშების საერთაშორისო ჯგუფი“ (Efes Breweries International - EBI), რომელმაც ლუდსახარშის 100%-იანი წილი შეიძინა. საქმიანობის განხორციელების პროცესში კომპანიისთვის დიდ დაბრკოლებას წარმოადგენდა გადაწყვეტილების მიღების მოდელი. ნებისმიერი ტიპის გადაწყვეტილება მიიღება სათაო ოფისში, რომელიც თურქეთში მდებარეობს. ფორსმაჟორულ სიტუაციაშიც კი კომპანიის წამომადგენლები უკავშირდებიან სათაო ოფისს და მათთან შეთანხმების საფუძველზე იღებენ გადაწყვეტილებებს. ეს მიდგომა ნეგატიური ზემოქმედებს, რადგან ბიზნესში ხშირად გადაწყვეტილების სწრაფად მიღება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია.
- **დაბალი ორგანიზაციული კულტურა** - თანამშრომლების გამოკითხვამ აჩვენა, რომ კომპანიაში არ არსებობს ორგანიზაციული კულტურა ან არსებობს, მაგრამ თანამშრომლები ნაკლებად არიან ინფორმირებულნი. ჩემი აზრით ორგანიზაციული კულტურა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია კომპანიისთვის, რადგანაც ის ქმნის ქცევის ზოგად კოდექსს, რომლის შესრულება ნებისმიერი თანამშრომლისთვის სავალდებულოა. ისტორია იცნობს ძალიან ბევრ კომპანიას, რომლის ნგრევის მთავარი მიზეზი ორგანიზაციული კულტურა ყოფილა. ამიტომ, როდესაც კომპანიას დარგის ლიდერობა სურს მნიშვნელოვანია ყურადღება გაამახვილოს ორგანიზაციულ კულტურაზე, რომელიც ქმნის საქმიან ატმოსფეროს.
- **შეზღუდული ინფორმაციული ნაკადები** - ლუდსახარში „ნატახტარის“ თანამშრომლების კვლევამ აჩვენა, რომ კომპანიაში ინფორმაციული ნაკადები ძირითადად მოძრაობს ზევდან ქვევით. რაც გულისხმობს, რომ ინფორმაცია ზედა რგოლის მენეჯერებიდან მიემართება საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერამდე და შემდეგ თითოეული თანამშრომლამდე. რაც შეეხება ინფორმაციის მოძრაობას ქვევიდან-

ზევით შესუსტებულია. თანამშრომლებს ხშირად უჭირთ კომუნიკაცია ტოპ მენეჯერებთან, ამიტომ რიგითი თანამშრომლისგან წამოსული იდია თუ ინიციატივა ხშირად ვერ აღწევს მაღალ ემელონამდე. ჩემი აზრით ზემოთ აღნიშნული ფაქტი ნეგატიურად მოქმედებს თანამშრომლების მოტივაციასა და ენთუზიაზმზე, რაც უბიძგებს თანამშრომლებს აკეთეთონ მასზე დაკისრებული მხოლოდ რუტინული სამუშაო.

- **თანამშრომლების დაბალი ჩართულობა სტრატეგიის ფორმირების პროცესში** - კომპანიაში სტრატეგიის შემუშავებაზე პასუხისმგებელია სტრატეგიული მენეჯერი, რომელიც მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერებთან ერთად აყალიბებს სტრატეგიას. პროცესში ფაქტობრივად არ იღებენ მონაწილეობას რიგითი თანამშრომლები. უშუალოდ სტრატეგიის ფორმირების შემდეგ, შესაბამისი მიმართულების მენეჯერი იწვევს თათბირს, სადაც თანამშრომლებს აცნობს სტრატეგიას, მის არსს და მიზანს. თათბირის მსვლელობისას არ ხდება სტრატეგიის რაიმე ფორმით კორექტირება ან თანამშრომლების მოსაზრებების დაფიქსირება, რაც ჩემი აზრით ნეგატიურად აისახება კომპანიის საქმიანობაზე, რადგან ყოველი ახალი იდია ნიშნავს დამატებით შესაძლებლობას.

კომპანია „ნატახტარის“ შესაძლებლობების ანალიზი (Opportunities):

- **ახალი ბაზრების ათვისება** - ლუდსახარში „ნატახტარის“ წამომადგენლები არ იშურებენ ძალისხმევას იმისათვის რომ დამკვიდრდნენ რაც შეიძლება მეტ ბაზარზე და შეძლონ მომხმარებლის მოთხოვნილებების მაქსიმალურად დაკმაყოფილება. ამ ეტაპზე კომპანია ექპორტს აწარმოებს შემდეგი ქვეყნებში: უკრაინა, ყაზახეთი, სასომხეთი, აზერბაიჯანი, რუსეთი, აშშ. აქედან ყველაზე მსხვილი ექპორტიორი ქვეყანა რუსეთია, სადაც ექპორტირებული პროდუქტის დაახლოებით 35-40% მოდის. ამჟამად მიმდინარეობს მოლაპარაკებები არაბულ ქვეყნებში ლუდის ექპორტთან დაკავშირებით. კომპანიის წამომადგენლების ვარაუდით მოლაპარაკებების პროცესი 2019 წლის ბოლომდე დასრულდება და თუ ყველაფერი გეგმის მიხედვით განხორციელდება 2020 წლისთვის ქართული ლუდი არაბული ქვეყნის ბაზარზეც მოხვდება.
- **პროდუქტის ასორტიმენტის გაფართოება** - ლევანდელი მონაცემებით ლუდსახარში „ნატახტარი“ მაღალი, საშუალო და პრემიუმ კატეგორიის 11 ბრენდს აწარმოებს:

„ნატახტარი კასრის“, „ნატახტარი ექსტრა“, „მთიელი“, Old Irish, „34“, „ქარვა“, „კაიზერი“, „ჰერენჰოიზერი“, „ველკოპოპოვეცი კოზელი“, „მილერი“, ხოლო ლუდი „ეფესი“ იმპორტირებულია. კომპანია 2020 წლიდან გეგმავს თავის ასორტიმენტს დაამატოს ხილის ლუდი. ტრადიციულად, ხილის ლუდს ამზადებენ ალუბლისგან, ბლისგან, მაცვლისგან, ჟოლოსგან და ციტრუსისგან. საპილოტე წარმოების ეტაპზე კომპანია დაამზადებს ლუდს ციტრუსის არომატით, ხოლო თუ ბაზარზე დაინტერესდება გაიზრდება დაამატებს სხვა არომატსაც. იქიდან გამომდინარე რომ ხილის ლუდის სამშობლოდ ბელგია მიიჩნევა, იგეგმება თანამშრომლების გადამზადება ბელგიურ ლუდსახარშ კომპანიებში. კომპანიის წარმომადგენლები არ გამორიცხავენ ხილის ბალის გაშენებას, რომლის მოსავალსაც ხილის ლუდის საწარმოებლად გამოიყენებენ.

- **კიდევ უფრო მაღალი დონის ტექნოლოგიების დანერგვა** - ლუდსახარში „ნატახტარი“ ძალიან დიდი ყურადღებას ამახვილებს გარემოს დაცვის საკითხზე. როგორც ავლნიშნე, კომპანია სპეციალურ მოწყობილობათა სისტემით ახორციელებს დანადგარების გარეცხვის შედეგად წყლის გასუფთავებას. შედეგად, წყალი პირვანდელი მდომარეობით უბრუნდება მდინარეს. სამომავლოდ, იგეგმება მოწყობილობების დანერგვა, რომელსაც კომპანიას სავარაუდოდ გერმანული პირველი კლასის მწარმოებელი კომპანია KHS-ი მიაწოდებს. ახალი დანადგარების დანერგვის ძირითადი მიზანია მინიმალური იყოს კომპანიის საქმიანობის ნეგატიური გავლენა გარემოზე. ასევე მიმდინარეობს იდეების გენერირება წამოების შედეგად მიღებული ნარჩენების ეფექტიანად გადამუშავებისა და ჰაერის გამწმენდი ფილტრის დანერგვის თაობაზე. რაც საკმაოდ დიდ დანახარჯებთანაა დაკავშირებული.
- **სტრუქტურული ცვლილებები** - რამდენიმე წელია კომპანია ცდილობს ეფექტიანობისა და მწარმოებლურობის გაზრდის მიზნით შეცვალოს ორგანიზაციული სტრუქტურა. კომპანიის წარმომადგენლები დაზუსტებით არ გვეუბნებიან ზუსტად როგორი სახე ექნება ორგანიზაციულ სტრუქტურას, თუმცა აშკარაა რომ ძირეული გარდაქმნები მოხდება. გადაწყვეტილების მიღების უფლების დელეგირებასთან დაკავშირებით მიმდინარეობს მოლაპარაკება „ეფესის ლუდსახარშების საერთაშორისო ჯგუფთან“. მოლაპარაკების წარმატებით განხორციელება აუცილებლად პოზიტიურ გავლენას მოახდენს კომპანიის საქმიანობაზე, რადგან ბიზნეს საქმიანობის სპეციფიკიდან

გამომდინარე, გადაწყვეტილების სწრაფად მიღების უნარი ხშირად სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია.

კომპანია „ნატახტრის“ პოტენციური საფრთხეების ანალიზი (Threats):

- **მზარდი კონკურენცია** - მოგეხსენებათ, ქართული ლუდის ბაზარი საკმაოდ საინტერესო კონიუნქტურით გამოირჩევა. ყოველი ახალი წევრის გამოჩენა ხშირ შემთხვევაში იპყრობს მომხმარებლის ყურადღებას და განსხვავებულად ანაწილებს საბაზრო წილებს. ახალი მოთამაშეების შემოსვლასთან ერთად, ჩნდება უფრო და უფრო მეტი ახალი ბრენდი - ზოგი იმპორტირებული, ლიცენზირებული, არალიცენზირებული, ზოგიც ადგილობრივი და სხვ. საშუალოდ ყოველწლიურად 3-4 ახალი ბრენდი ემატება ბაზარს. ზოგი მათგანი დღემდე არსებობს, ზოგიერთმა კი მძიმე კონკურენციის გამო დატოვა ბაზარი. კომპანიისთვის განსაკუთრებული საფრთხის შემცველია იმპორტირებული ლუდი. გამოკითხვის თანახმად მომხმარებელთა უმრავლესობა არჩევანს ამ უკანასკნელზე აჩერებს. ასევე, დიდი პოპულარობით საგებლობს ე.წ „ჩამოსასხმელი ლუდი“, რომელიც ძირითადად ბარ-რესტორნებში გვხვდება.
- **საკანონმდებლო რეგულაციების ან/და ლიცენზიის პირობების ცვლილება** - ნებისმიერ დარგში მოფუნქციონირე კომპანიის საქმიანობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საკანონმდებლო ცვლილებები. ამის ნათელი მაგალითია ალკოჰოლურ სასმელებზე აქციზის ფასის მატება. 2015 წლის მარტიდან ლუდზე აქციზის გადასახადი 50%-ით გაიზარდა და 1ლ-ზე 60 თეთრი შეადგინა. აქციზის გადასახადის გაზრდამ რა თქმა უნდა ლუდის ფასის ზრდაც გამოიწვია, რამაც მოთხოვნის კლებამდე მიგვიყვანა და ლუდის მოხმარების მაჩვენებელი 15%-ით შემცირა. ასევე, 2014 წელს ამოქმედდა საქართველოს ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა 171-ე მუხლი, რომლის მიხედვითაც საზოგადოებრივ ადგილებში ლუდი სმა აიკრძალა. ახალმა რეგულაციამ მყისიერი ზეგავლენა მოახდინა ლუდის გაყიდვების მაჩვენებელზე და ის 26-28%-ით შემცირდა, რაც ჩვენნაირი პატარა ქვეყნისთვის საკმაოდ დიდი მაჩვენებელია. როგორც ვთქვით, კომპანია ლუდის წამოებისთვის, 25 წლიანი ლიცენზიის საფუძველზე, იყენებს მდინარე ნატახტრის უნიკალურ წყალს, რომელსაც ჭაბურღილით მოიპოვებს. კომპანია არ არის დაზღვეული ლიცენზიის პირობების შეცვლისგან, რაც საკმაოდ დიდ საფრთხეს უქმნის მის წარმატებულ საქმიანობას.

- კომპანიის რეპუტაციის გაუარესება და მომხმარებლის ლოიალობის შემცირება - კომპანია „ნატახტარი“ ამაყობს მისი იმიჯით და უნიკალური მახასიათებლებით, რის გამოც მომხმარებელთა ნაწილი მას ქართული ლუდის ბაზრის ლიდერად აღიქვამს. სამწუხაროდ ჩვენს ქვეყანაში, მიუხედავად საკანონმდებლო რეგულაციისა მაინც საკმაოდ ხშირია ფალსიფიცირების შემთხვევები. ამ მხრივ განსაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობს ღვინო, ლუდი და კონიაკი. სამწუხაროდ, ფალსიფიცირების არასასიამოვნო ფაქტი ლუდსახარშ „ნატახტარსაც“ შეემთხვა. კახეთის რეგიონის ერთ-ერთ რესტორანში, კომპანიის თანამშრომელმა აღმოაჩინა, რომ ალკოჰოლური სასმელების ჩამონათვალში მითითებული იყო ლუდსახარში „ნატახტარის“ რამდენიმე სახეობის ლუდი. რესტორნის შემოწმების საფუძველზე აღმოჩნდა რომ ყიდიდნენ უბრალო ჩამოსასხმელ ლუდს და გაყიდვების მოცულობის გასაზრდელად ასაღებდნენ „ნატახტარის“ ლუდად. აღნიშნულ ფაქტში ბრალეულ პირებს დეკისრათ პასუხისმგებლობა საქართველოს სისხლის სამართლის 179-ე მუხლის საფუძველზე.

2.2 მაკროგარემოს ანალიზი „ქართული ლუდის კომპანიისა“ და ლუდსახარში „ნატახტარის“ მაგალითზე.

ნებისმიერ ბაზარზე კომპანიის წარმატებული ფუნქციონირებისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია მაკროგარემოსა და მასში მიმდინარე პროცესების ანალიზი. ჩვეულებრივ, აღნიშნული გარემო მოიცავს ფაქტორთა ერთობლიობას, რომლებიც პირდაპირ გავლენას არ ახდენენ კომპანიის ყოველდღიურ საქმიანობაზე, მაგრამ მათი გავლენის გათვალისწინება აუცილებელია. ამ მხრივ უპირატესობა ენიჭება PESTEL ანალიზს, რომელიც ახდენს კომპანიის გარე გარემოში არსებული ზოგადი სიტუაციის შეფასებას პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ტექნოლოგიური, გარემოსდაცვითი და სამართლებრივი ფაქტორების ანალიზის საფუძველზე. თუ კომპანიის საქმიანობა თავისი არსით არ არის თანხვედრაში მაკროგარემოს რომელიმე ფაქტორთან, მაშინ ასეთი კომპანიის საქმიანობას აზრი არ აქვს, უბრალოდ ვერ იარსებებს ასეთ გარემოში. კომპანიები ხშირად იყენებენ აღნიშნული ანალიზის

განსხვავებულ ინტერპრეტაციას, მაგალითად PEST და CAGE ანალიზი. ამ უკანასკნელს კომპანიები გამოიყენებენ მაშინ როდესაც გეგმავენ გაფართოებას და სხვა ქვეყნის ბაზარზე შესვლას. CAGE ანალიზი გულისხმობს მაკროგარემოს შეფასებას სოციალური, ადმინისტრაციული, გეოგრაფიული და ეკონომიკური ფაქტორების მიხედვით.

პოლიტიკური გარემოს ანალიზი. PESTEL ანალიზის საწყისი წერტილია ქვეყნის პოლიტიკური გარემოს შეფასება. თუ ქვეყანა პოლიტიკურად არასტაბილურია, ხშირია მთავრობის ცვლილება, დემონტრაციები, საპროტესტო გამოსვლები, გაფიცვები, სამოქალაქ ომი, მაშინ ასეთ გარემოში ბიზნეს საქმიანობა სახიფათოა. ამასთან, ქვეყნის საინვესტიციო გარემოს შეფასებას ინვესტორები ეკონომიკური გარემოსა და პოლიტიკური სტაბილურობის შეფასებით იწყებენ. 2008 წლის აგვისტოს ომის შემდეგ აშკარა გახდა რაოდენ დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლია ქვეყნის პოლიტიკურ არასტაბილურობას ინვესტიციების მოცულობაზე. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ცნობით, ომის შედეგად 2008 წლის მესამე კვარტლიდან ინვესტიციების ჯამური ოდენობა თითქმის განახევრდა. განსაკუთრებული პრობლემები შეექმნა საბანკო სექტორს, ვითარება გაუარესდა საერთაშორისო რეიტინგის თვალსაზრისითაც. კერძოდ, Fitch Ratings-მა და Standard and Poor's-მა საქართველოს სასესხო რეიტინგი, კრედიტუნარიანობის გაუარესების გამო, BB-დან B+-მდე ჩამოანაცვლა. საერთო ჯამში 2008 წელს, ომის შედეგად საფინანსო სექტორმა დაახლოებით 2 მლრდ აშშ დოლარის ღირებულების პირდაპირი ზარალი განიცადა, რაც ჩვენისთანა პატარა ქვეყნისთვის საკმაოდ დიდი დანაკარგია. მიუხედავად რუსეთ-საქართველოს შორის დამაბული პოლიტიკური ურთიერთობისა, რუსეთი მაინც გვევლინება ნომერ პირველ ექპორტიორად, მათ შორის ლუდის ბაზარზეც, რაც ზრდის ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკურ დამოკიდებულებას რუსეთთან.

2012 წელს საქართველო პოლიტიკური მდგომარეობა საკმაოდ დამაბული იყო. 2012 წლის ოქტომბერში მთავრობა მშვიდობიანი, დემოკრატიული არჩევნების გზით შეიცვალა, რასაც პოლიტიკური მდგომარეობის სტაბილურობის ნიშნების გაჩენა მოჰყვა. 2014 წელს შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოში პოლიტიკური ფონი საკმაოდ სტაბილური იყო. „საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველომ“ ჩაატარა ბიზნეს სექტორის კვლევა, რომლის შედეგებმა ცხადყო, რომ ბიზნესი დღეს უფრო დიდ

თავისუფლებას გრძნობს, ვიდრე ძველი მთავრობის პირობებში. ბიზნეს სექტორის განვითარება წარმოდგენილია ხელისუფლების მკაცრი ჩარევით, კერძო სექტორი სწრაფი ტემპით ვითარდება იქ სადაც ხელისუფლება მხოლოდ ეფექტიან ბიზნეს გარემოს ქმნის, სხვა მხრივ ნებიმიერი ჩარევა მის საქმიანობაში ნეგატიურად მოქმედებს ეკონომიკაზე.

2006 წელს საქართველო-რუსეთს შორის დამაბული პოლიტიკურ ურთიერთობების შედეგად ქართულ პროდუქტებზე რუსეთის მხრიდან ემბარგოს დაწესება მოჰყვა, რაც ძალიან დიდი კრაზი იყო ქვეყნის ეკონომიკისთვის. აღნიშნული ფაქტი მტკივნეულად შეეხო ლუდის ბაზარსაც, რადგან როგორ უკვე აღვნიშნე ქართული ლიუდის ნომერ პირველი ექსპორტიორი ქვეყანა სწორედ რუსეთია. ვითარება გამოსწორდა 2013 წელს, მას შემდეგ რაც საქართველოს მთავრობამ მხარი დაუჭირა რუსეთის მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში გაწევრიანებას და იგი მსო-ს სრულუფლებიანი წევრი გახდა, მათ უნდა მოეხსნათ აკრძალვები ქართული პროდუქტისთვის, წინააღმდეგ შემთხვევაში მიიღებული იქნებოდა ადექვატური ზომები მსო-ს მიერ.

ეკონომიკური გარემოს ანალიზი. პირველი ფაქტორი, რომელსაც ყველაზე დიდი ყურადღება ექცევა ახალ დარგში თუ ახალ ბაზარზე შესვლისას არის ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებისა და სტაბილურობის დონე. ზოგადად, ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონეს განსაზღვრავს შემდეგი ინდიკატორები: ინფლაციის დონე, მშპ ერთ სულ მოსახლეზე, საპროცენტო განაკვეთი, ეროვნული ვალუტის გაცვლითი კურსი და მისი სიმყარე და ა.შ. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკას ძირითადად მზარდი ტენდენცია აქვს, თუ არ ჩავთვლით სეზონური ხასიათის ჩავარდნებს. საქართველოში ეკონომიკის გაჯანსაღების რეალური, ფართომასშტაბიანი პროცესი 2004 წლიდან დაიწყო.

ბიზნეს სექტორის ბრუნვის მოცულობა 2019 წლის I კვარტალში წინა წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით 27.5 პროცენტით გაიზარდა და 22.9 მლრდ ლარი შეადგინა. ამავე სექტორის პროდუქციის გამოშვებაში პირველი და მეორე ადგილი უჭირავს დამამუშავებელი მრეწველობა (21.4 პროცენტი) და ვაჭრობას (17.2 პროცენტი), შემდეგ მოდის მშენებლობა (14.7 პროცენტი) და ტრანსპორტი და

დასაწყობება - 9.8 პროცენტის წილით, ხოლო დანარჩენ დარგებს სტრუქტურაში 36.9 პროცენტის წილი უჭირავს.

რაც შეეხება ზოგადად ეკონომიკურ ზრდას მთავრობამ 5%-იან ნიშნულს მიაღწია. საქართველოს ეკონომიკაზე დადებითი ეფექტი ტურიზმის, ექსპორტისა და ფულადი გზავნილების ზრდამ გამოიწვია. ტურიზმის დარგის გააქტიურებამ დადებითი გავლენა მოახდინა ლუდის ბაზარზეც, რადგან ტურისტების რიცხვის ზრდის პარალელურად იზრდება ლუდის გაყიდვის მაჩვენებელიც, რომელიც უმაღლეს ნიშნულს ზაფხულობით აღწევს. წინა წელთან შედარებით 4.6%-ით გაიზარდა ალკოჰოლური სასმელებისა და თამბაქოს ფასი, რაც ნეგატიურად აისახა გაყიდვების მოცულობაზე. ქართველი მომხმარებელი განსაკუთრებით მგრძობიარეა ფასისა და ხარისხის მიმართ და თუ რომელიმე უარესდება, პარალელურად მცირდება მომხმარებლის ლოალობა, მითუმეტეს რომ საქმე არ ეხება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან პროდუქტს.

წელს, გასული წლის მსგავსად აქტუალური საკითხია ლარის გაცვლითი კურსი და მისი გამყარების ღონისძიებები. 2018 წლის ივნისში ლარის კურსი დოლართან მიმართებით 2.45 იყო ამჟამად კი 2.73. ეროვნული ვალუტის პოზიციების შესუსტებამ აშშ დოლართან მიმართებით, ბუნებრივია ჩიღში შეიყვანა ქართული ეკონომიკა.

ქართული ლუდის ბაზარი საკმაოდ სწრაფი ზრდი ტემპით გამოირჩევა, საკმაოდ ხშირია ახალი მოთამაშეების გამოჩენა, რაც სრულიად ცვლის ბაზრის სტრუქტურას და საბაზრო წილების გადანაწილების საერთო სურათს. ბაზრის ლიდერი კომპანიები თვლიან რომ მზარდი კონკურენცია არ იძლევა მოდუნების საშუალებას, მუდმივად უბიძგებს მათ საფასო პოლიტიკის, ხარისხის, ტექნოლოგიების სრულყოფაზე გაამახვილონ ყურადღება და ყოველთვის ერთი ნაბიჯით გაუსწრონ კონკურენტებს. სწორედ კონკურენციამ გამოიწვია ის რომ ბოლო 10 წლის განმავლობაში ადგილობრივმა ლუდსახარსმა კომპანიებმა სრულად ჩაანაცვლა იმპორტირებული პროდუქტი. თუ 2008 წელს იმპორტირებული ლუდის მოცულობა დაახლოებით 40-45% იყო, ხოლო დღეს 5%-ს შეადგენს.

ლუდსახარში კომპანიების წვლილი ქართულ ეკონომიკაში საკმაოდ დიდია. არსებობის მთლიანი პერიოდის განმავლობაში, გადასახადების სახით ლუდსახარშმა „ნატახტარმა“ 0.5 მლრდ ლარის ოდენობის თანხა შეიტანა ბიუჯეტში, ხოლო

ლუდსახარშმა „ზედაზენმა“ 30-40 მლნ ლარი, რაც დამეთანხმებით ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკისთვის მნიშვნელოვანი მონაპოვარია.

სოციალურ-კულტურული გარემოს ანალიზი. მაკროგარემოს ანალიზის მნიშვნელოვანი შემადგენელია სოციალურ-კულტურული მახასიათებლები. თუ კომპანიის ბიზნეს საქმიანობა არ შეესაბამება აღნიშნულს, მაშინ ბიზნეს მომავალი არ ელოდება. მაგალითად ქვეყანაში, სადაც რელიგია კრძალავს ალკოჰოლური სასმელების მოხმარებას, ასეთი ქვეყნის ბაზარზე ლუდის ექსპორტი არ იქნება წარმატებული.

სოციალურ-კულტურული გარემოს მნიშვნელოვანი მახასიათებელია საზოგადოების სამომხმარებლო ქცევა. ძალიან ბევრი სასაქონლო კატეგორიის შემთხვევაში მომხმარებელთა ნაწილი უპირატესობას ანიჭებს იმპორტირებულ პროდუქტს. ამის მიზეზი ხან დაბალი ფასი, ხან კი მაღალი სანდოობა და ხარისხია. ლუდის ბაზრის კონტექსტში თუ განვიხილავთ მომხმარებელთა მხოლოდ 9% ანიჭებს უპირატესობას ქართულ ლუდს, ხოლო 76.9 % გერმანულს. ქართული ნაწარმის პოპულარიზაციის მიზნით 2018 წლიდან დაიწყო პროექტი „შეიძინე ქართული ნაწარმი“. პროექტის მიზანია მომხმარებელს მიაწოდოს სრულყოფილი ინფორმაცია ქართული ნაწარმი შემადგენლობაზე და ხარისხზე და აუხსნას რატომ არის აუცილებელი ქართული პროდუქტის შექმნა ქვეყნის ეკონომიკისთვის. ამ კუთხით განსაკუთრებული ჩვევა აქვთ ფრანგებს, მათ ურჩევნიათ ნებისმიერი ნაწარმის შესაძენად გადაიხადონ თუნდაც 10-ჯერ მეტი და იყიდონ ფანგული, ვიდრე გადაიხადონ ნაკლები იმპორტირებულ ნაწარმში. კარგი იქნება თუ ამ სამომხმარებლო ჩვევით დავემსგავსებით მათ, რადგან ქართულ ეკონომიკაში შეტანილი თითოეული ლარი, ჩვენნაირი პატარა ქვეყნის ეკონომიკისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია.

განსაკუთრებულად მნიშვნელობის მატარებელია მოსახლეობის სოციალური მდგომარეობის ანალიზი. საქართველოში შემოსავლების განაწილების დონე საკმაოდ არათანაბარია. მოსახლეობის დიდი ნაწილისთვის საშუალოწლიური შემოსავალი 5000 ლარამდეა, ამასთან ჩვენს ქვეყანაში ცხოვრების პირობებიც დაბალია. ლუდი არ არის არსებობისთვის აუცილებელი ისეთი პროდუქტი როგორცაა წყალი, ამიტომ მომხმარებელი დაბალი შემოსავლებიდან გამომდინარე, უარს ამბობს მის შექმნაზე სხვა აუცილებელი პროდუქტის შექმნის სანაცვლოდ. უნდა ითქვას, რომ ლუდის ბაზარი

სტაბილურობით არ გამოირჩავა, სეზონურ ხასიათს ატარებს. საშუალოდ სხვა სეზონებთან შედარებით, ზაფხულზე ლუდის მომხმარება საშუალოდ 50%-ით იზდება. ამიტომ ლუდსახარში კომპანიები ცდილობენ განსაკუთრებული მახასიათებლები შესძინონ ლუდს, რათა უპასუხონ მომხმარებელთა ცვალებად მოთხოვნილებებს ყოველ სეზონზე.

ტექნოლოგიური გარემოს ანალიზი. ბიზნესზე და მის სამომავლო განვითარებაზე განსაკუთრებულ გავლენას ახდენს ქვეყნის ტექნოლოგიური განვითარების დონე. სამწუხაროდ ჩვენი ქვეყანა არ გამოირჩევა ამ მიმართულების კვალიფიციური სპეციალისტებით. ამიტომ ლუდსახარშ კომპანიებს ხშირად უწევთ საზღვარგარეთიდან შესაბამისი ცოდნის მქონე ადამიანების მოწვევა, რაც საკმაოდ დიდ დანახარჯებთანაა დაკავშირებული.

ლუდსახარში „ზედაზენის“ წარმომადგენლები ქარხნის მშენებლობის დაწყებამდე, ადგილობრივ ბაზარზე ეძებდნენ ადამიანებს, რომლებიც შეძლებდნენ ქარხნის დაპროექტებას და შემდეგში აშენებას. უიმედო ძებნის შედეგად შესაბამისი სპეციალისტები ჩამოიყვანეს გერმანიიდან და მათი დახმარებით 2012 წელს აშენდა ქარხნა. აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ კომპანიის უალკოჰოლო სასმელების საამქრო დამზადებულია გერმანული პირველი კლასის მწარმოებლის KHS-ის მიერ. წარმოება აღჭურვილია ელექტრონული საზომ-მაკონტროლებელი სისტემით, რომელიც უზრუნველყოფს პროცესის სრულ დაცვას ადამიანური შეცდომებისგან. ჩვენს ქვეყანაში არც ერთი ადამიანი არ ფლობდა ამ სისტემის მუშაობის ტექნიკას. ამიტომ აუცილებელი გახდა გერმანიიდან ჩამოეყვანათ ტექნიკოსები, რომლებიც კომპანიის თანამშრომლებს გაუზიარებდნენ ცოდას და გამოცდილებას. ორივე ლუდსახარში კომპანია აღჭურვილია უახლესი ტექნოლოგიებით, არსებობს თანამედროვე ჩამომსხმელი ხაზები, რაც უზრუნველყოფს წარმოების ზრდას და ხარჯების შემცირებას. ქარხანა ასევე უზრუნველყოფია უმაღლესი სტანდარტების ლაბორატორიით, რომლის მეშვეობითაც მოწმდება ლუდის ხარისხი, გემოვნური მახასიათებლები, ქაფის მდგრადობა, ფერი და სხვა.

ქვეყანაში დანახარჯები კვლევსა და განვითარებაზე საკმაოდ დაბალია, რაც განაპირობებს ტექნოლოგიური განვითარების დაბალ დონეს. მსოფლიო მასშტაბით

ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის მიმართულებით საქართველოს პიზიციები საკმაოდ არასახარბიელოა და ის 117-ე ადგილს იკავებს. ასევე, არადამაკმაყოფილებელია მოსახლეობის წვდომა ინტერნეტზე. ჩვენი ქვეყანა ამ მაჩვენებლით 71-ე ადგილზეა. იმისათვის რომ წინ ტექნოლოგიური განვითარების დონით დავწინაურდეთ, რაც თანამედროვეობის პირობებში განაპირობებს ქვეყნის განვითარებას, აუცილებელია მთავრობამ გაატაროს ხელშეწყობის პოლიტიკა. ძალიან მნიშვნელოვანია შესაბამისი ინფრასტრუქტურის არსებობა, როგორცაა: ტექნოპარკები, ბიზნესინკუბატორები, რეგიონული განვითარების სააგენტოები და საინოვაციო ცენტრები. აუცილებელია მოეწყოს კვლევის და განვითარებისთვის დამხმარე ინფრასტრუქტურა. ტექნოლოგიური განვითარებისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება და მასტერკლასების ჩატარება, რაც ჩვენი ქვეყნის პირობებში საკმაოდ იშვიათია.

ბუნებრივი გარემოს ანალიზი. ნებისმიერ ბაზარზე მოფუნქციონირე კომპანიისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ბუნებრივ გარემოზე ზრუნვა. საზოგადოება ცალსახად გმობს ნებისმიერ საქმიანობას, რომელიც აზიანებს გარემოს და საფრთხეს უქმნის იქ არსებულ ფლორასა და ფაუნას. ნებისმიერმა კომპანიამ მიუხედავად ზომისა და საქმიანობის მასშტაბებისა უნდა აიღოს საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა როგორც გარემომცველი გარემოს, ასევე მომავალი თაობის წინაშე.

საქართველოსა და მის დედაქალაქში ჰაერის დაბინძურების მაჩვენებელი არაერთი საერთაშორისო კვლევის ობიექტი გახდა. ჯანსაღის მსოფლიო ორგანიზაციის კვლევის თანახმად საქართველოში ჰაერის დაბინძურების გამო საშუალოდ წლის განმავლობაში 3741 ადამიანი იღუპება. ამავე ორგანიზაციის მონაცემებით თბილისში ჰაერის დაბინძურების მაჩვენებელი საგანგაშოა და ის 300%-ით აღემატება ნორმას. თუმცა, ეს ფაქტი არ ნიშნავს რომ მთელ საქართველოში საგანგაშო მდომარეობაა. მაგალითად აბასთუმანში ჰაერის დაბინძურების მაჩვენებელი ნორმას 50%-ით აღემატება და დაახლოებით ბონის (გერმანია) მაჩვენებელს უტოლდება. 2018 წლის ანგარიშის მიხედვით ჰაერის დაბინძურებით გამოწვეული სიკვდილიანობის მაჩვენებლის მიხედვით საქართველო 70-ე ადგილზეა. პირველ რიგში მთავარია ჰაერის გაჯანსაღების

კუთხით გადაიდგას ქმედითი ნაბიჯები, რათა მომავალი თაობა იყოს ჯანმრთელი, ხოლო ცხოვრების პირობები უსაფრთხო.

ჩვენი ქვეყანა საკმაოდ მდიდარია ბუნებრივი რესურსებით, განსაკუთრებით გამოვარჩევი წყის რესურს. საქართველოში 2660 მდინარეა, რომელთა ნაწილი ენერგეტიკული მიზნებისთვის გამოიყენება, ნაწილი კი ასათვისებელია. ლუდის წამოებისას, მის ხარისხს განსაზღვრავს წყლის მახასიათებლები. ამ მახასიათებლის მიხედვით ორივე ლუდსახარში ლიდერობს. ლუდის წამოებისთვის ერთ შემთხვევაში მდინარე „ზედაზენის“, ხოლო მეორე შემთხვევაში „ნატახტარის“ უნიკალური წყაროს წყალი გამოიყენება, რომელსაც კომპანიები ჭაბურღილების მეშვეობით მოიპოვებენ 25 წლიანი ლიცენზიის საფუძველზე.

ლუდსახარში კომპანიების წარმადგენლები განსაკუთრებულად ზრუნავენ გარემოზე, უფრო მეტიც, ეს მათი საქმიანობის განუყოფელ ნაწილიცაა. ლუდსახარში „ნატახტარმა“ დანერგა სისტემა, რომელიც მოწყობილობების გასარეცხად გამოყენებულ წყალს ასუფთავებს სარეცხი საშუალებების მინარევისგან და სუფთა, თავდაპირველი სახით უბრუნებს გარემოს. კომპანია დაინტერესებულია მინიმუმამდე შეამციროს გარემოზე მავნე ზემოქმედება. მომავალში იგეგმება ისეთი ფილტრების გამოყენება, რომელიც შეამცირებს კომპანიის საქმიანობის შედეგად გამოყოფილი მავნე აირების ბუნებაში მოხვედრას. შორეულ პერსპექტივაში იგეგმება სადისტრიბუციოდ ელექტრო ძრავის მქონე ავტომობილების გამოყენება, რომელიც შეამცირებს გარემოს დაბინძურების კოეფიციენტს.

სამართლებრივი გარემოს ანალიზი. ბიზნესისთვის ახალი ბაზრების ათვისების პროცესში ყველაზე დიდ დაბრკოლებას სამართლებრივი გარემო და სამთავრობო რეგულაციები წარმოადგენს. წამგებიანია ფუნქციონირება ისეთ გარემოში სადაც გადასახადები მაღალია, რეგულაციები მკაცრი, კანონმდებლობა ხასიათდება ხშირი ცვლილებით.

ალკოჰოლურ სასმელებთან მიმართებით საკმაოდ ხშიერია საკანონმდებლო ცვლილებები. ამის ნათელი მაგალითია აქციზის საგადასახადო განაკვეთის ცვლილება. ფინანსთა სამინისტროს მიერ ინიცირებული კანონპროექტი, რომელიც თამბაქოს ნაწარმზე, ალკოჰოლზე და სხვა ალკოჰოლურ სასმელებზე აქციზის გადასახადის

ზრდას ითვალისწინებდა, ძალაში 2015 წლის 1 იანვრიდან შევიდა. საქართველოს საგადასახადო კოდექსში ცვლილების შეტანამდე, 1 ლიტრ ლუდზე აქციზის გადასახადი 40 თეთრი იყო, ცვლილების შედეგად კი, 50%-ით (ანუ 20 თეთრით) გაიზარდა და ჯამში 60 თეთრს მიაღწია. რა თქმა უნდა აქციზის გადასახადის ზრდამ გამოიწვია ლუდზე ფასის ზრდა, რამაც ნეგატიური გავლენა მოახდინა გაყიდვების მოცულობაზე. როგორც ლუდსახარში „ნატახტარისა“ და „ქართული ლუდის კომპანიის“ წარმომადგენლები გვეუბნებიან აქციზის გადასახადის ცვლილებამ მყისიერი გავლენა მოახდინა მომხმარებელზე და მოხმარება დაახლოებით 15%-ით შემცირა. საბოლოოდ, სახელმწიფო ბიუჯეტმა ის ფისკალური შედეგი ვერ მიიღო რასაც ელოდა. მიუხედავად ამ უარყოფითი გავლენისა, საგადასახადო კოდექსში მომხდარმა ცვლილებამ ლუდსახარში „ნატახტარს“ ბიძგი მისცა შეექმნა ე.წ „ლაითი ლუდი“, რომელშიც ალკოჰოლის შემცველობა 0%-ია. ამჟამად საქართველოში ლუდის აქციზის გადასახადი უფრო მაღალია, ვიდრე ევროკავშირის 17 ქვეყანაში.

ლუდის ბაზარზე მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა კიდევ ერთმა საკანონმდებლო ინიციატივამ. 2014 წლის სექტემბრიდან საქართველოს ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა 171-ე მუხლი ამოქმედდა, რომლის თანახმადაც საზოგადოებრივ ადგილებში ლუდის დალევა აიკრძალა, ხოლო ჯარიმის ოდენობის განსაღვრის უფლება აქტის დამწერს მიეცა. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით 2014 წლის ოქტომბერ-ნოემბერში ლუდის მოხმარება წინა წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით 26-28%-ით შემცირდა. ამას ემატება ლარის გაუფასურების გამო შემცირებული მსყიდველობითუნარიანობა. ზემოთ თქმულიდან გამომდინარე, აქციზის გადასახადის ზრდა ალავს ლუდის მოხმარების შემცირების ერთადერთი მიზეზი არ ყოფილა, მაგრამ ლუდის ბაზრის შემცირების ერთ-ერთი ძირითადი საბაზი ნამდვილად იყო .

ლუდის ბაზრისთვის მნიშვნელოვანია: კანონი მეწარმეთა შესახებ, საგადასახადო კოდექსი, შრომითი კოდექსი, კანონი ბუნებრივი რესურსებით სარგებლობის მოსაკრებლის შესახებ, კანონი ანტიმონოპოლური საქმიანობის შესახებ. აღნიშნული საკანონმდებლო შეზღუდვებით სახელმწიფო ახერხებს და ბაზარზე ქმნის სრულყოფილ კონკურენტული გარემოს.

2.3 Top მახასიათებლების ანალიზი „ქართული ლუდის კომპანიისა“ და ლუდსახარში „ნატახტარისთვის“

მოცემულ ქვეთავში განვიხილავ ლუდსახარში კომპანიების იმ ტოპ მახასიათებლებს, რომლებიც განსაზღვრავენ მათ კონკურენტულ უპირატესებას. იმისათვის რომ ანალიზი არ დაემსგავსოს SWOT ანალიზს თითოეული კომპანიის შემთხვევაში შევარჩიე ორი ტიპ მახასიათებელი.

„ქართული ლუდის კომპანიის ტოპ მახასიათებლებია:

- პროდუქტის ფართო ასორტიმენტი;
- სწორად დაგეგმილი მარკეტინგული აქტივობები.

კომპანია „ნატახტარის“ ტოპ მახასიათებლებია:

- მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობა;
- მრავალწლიანი გამოცდილება.

„ქართული ლუდის კომპანიის“ კონკურენტული უპირატესობის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია პროდუქტის ფართო ასორტიმენტი. კომპანია ქართულ ბაზარზე 2011 წლიდან მოღვაწეობს. მთელი ამ წლების განმავლობაში კომპანია ცდილობდა შესულიყო როგორც მონათესავე, ასევე არამონათესავე დარგში. ამ დროისთვის „ქართული ლუდის კომპანია“ აწარმოებს:

- 9 სხვადასხვა ბრენდის ლუდს;
- სტანდარტულ და დიეტურ ლიმონათს;
- RC Cola-ს;
- ცივი ჩაი „ბაიხო“-ს;
- ორი სხვადასხვა ბრენდის ენერჯეტიკულ სასმელს;
- ორი სხვადასხვა ბრენდის ნატურალურ წვენს.

ფართო ასორტიმენტით კომპანია ცდილობს მაქსიმალურად დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა ცვალებადი მოთხოვნილებები და მოსინჯოს საკუთარი შესაძლებლობები სხვადასხვა მიმართულებით. როგორც კომპანიის წარმომადგენლები გვეუბნებიან ძირითადი მიზეზი რის გამოც კომპანია გავიდა სხვადასხვა ბაზარზე იყოს კომპანიის გენერალური დირექტორის ხედვა: „ყველა კვერცხს ერთ კალათში ნუ ჩადებ“.

იქიდან გამომდინარე რომ ლუდის ბაზარზე მოთხოვნას ცვალებადი ტენდენცია აქვს და სეზონურია, კომპანიას სჭირდებოდა ისეთი პროდუქტი რომელზე მოთხოვნაც ოთხივე სეზონის განმავლობაში შედარებით უცვლელი იქნებოდა. ასეთ ვითარებაში კომპანიამ ყველაზე ოპტიმალური გადაწყვეტილება მიიღო და თავდაპირველად შევდა ლიმონათის ბაზარზე, ხოლო შემდეგ წარმატებით შეაღწია ზემოთ ჩამოთვლილ სხვა დანარჩენ ბაზარზეც. ასორტიმენტის გაზრდით კომპანიამ მნიშვნელოვნად გაზარდა ბრენდის ცნობადობა და მომხმარებელთა ლოიალურობა. დღეს, თამამად შეიძლება ითქვას რომ მომხმარებელთა უმრავლესო არჩევანს „ქართული ლუდის კომპანიის“ სასარგებლოდ აკეთებს. მხოლოდ ლუდის ჭრილში თუ განვიხილავთ ამ მახასიათებლის მიხედვით ნატახტარი ლიდერობს, რადგან 12 სხვადასხვა ბრენდის ლუდს უშვებს, აქედან სამი იმპორტირებულია („34“, „ეფესი“, „მილერი“), თუ ასორტიმენტს განვიხილავთ წარმოებული სსმელების მიხედვით აშკარა უპირატესობა „ქართული ლუდის კომპანიას აქვს“. ეს უკანასკნელი წამატებით ოპერირებს ექვს სხვადასხვა ბაზარზე, ხოლო კომპანია „ნატახტარი“ მხოლოდ ორ, ლუდისა და ლიმონათის, ბაზარზე. მიუხედავად იმისა, რომ ეს უკანასკნელი ბაზარზე 2005 წლუდან მოღვაწეობს, ხოლო „ქართული ლუდის კომპანია“ 2011 წლიდან, მომხმარებელთა კვლევამ აჩვენა რომ მათი უმრავლესობა ენდობა „ზედაზენს“. ჩემი აზრით ამის ერთ-ერთი მიზეზი სწორედ პროდუქტის ფართო ასორტიმენტია.

მეორე მნიშვნელოვანი მახასიათებელი კომპანიის კონკურენტუპირატესობისთვის არის სწორად დაგეგმილი მარკეტინგული აქტოვობები. ლუდსახარში ამ მიმართულებით ნამდვილად ლიდერობს. როგორც კომპანიის წარმომადგენლები გვეუბნებიან რეკლამასა და სხვა მარკეტინგულ აქტივობებში გაყიდვების 7% იხარჯება. მათი აზრით კომპანიის იმიჯის ფორმირებისას, გარდა პროდუქტის მახასიათებლებისა მნიშველოვანია მარკეტინგული გუნდი და მათი კრეატიულობის დონე. 2019 წელი ამ კუთხით საკმაოდ აქტიური გამოდგა – პროდუქცია მომხმარებელს ახალი შეფუთვითა და მარკეტინგული კონცეფციით მიეწოდა. „თქვენი ცხოვრების ისტორია“ – ასე ჰქვია კამპანიას, რომლის ფარგლებში ბრენდი სასმელის შინაარსზე ამახვილებს ყურადღებას. აგრეთვე, აღსანიშნავია 2019 წელს ლუდი „რაგნარის“ კამპანია, რომელშიც შვედი მსახიობი დოლფ ლუნდგრენი იღებს მონაწილეობას. ამით მარკეტინგის განყოფილებამ

ხაზი გაუსვა ლუდის ხასიათს და სიძლიერეს. სატელევიზიო რეკლამის დაკვირვებამ ცხადყო, რომ საშუალოდ ლუდის 10 რეკლამიდან 5 ლუდსახარში „ზედაზენის“ რეკლამაა, დანარჩენ ხუთი კი „ნატახტარი“, „აისი“ და იმპორტირებული ლუდი ინაწილებს.

ამ მიმართულებით ასევე მნიშვნელოვანია კომანიის ოფიციალური ვებ-გვერდი და მისი დიზაინი. ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს შეუძლია მარტივად შევიდეს ვებ-გვერდზე და მიიღოს დეტალური ინფორმაცია კომპანია „ზედაზენის“ მიერ წამოებული პროდუქტის შესახებ. თუ კონკრეტულად ლუდის ბრენდებს განვიხილავთ, აქ შეგვიძლია ვიხილოთ სრულყოფილი ინფორმაცია: ტიპი, ფერმენტაცია, არომატი, ფერი, გემო, სისუფთავე, სიმწარე, სიტკბო, საწყისი ექსტრაქტი, ენერგეტიკული ღირებულება, ალკოჰოლის შემცველობა, საუკეთესო ტემპერატურა და პროდუქტები რომელსაც კონკრეტული ლუდი უხდება. მომხმარებელს ისღა დარჩენია თავისი გემოვნებიდან გამომდინარე გააკეთოს არჩევანი. კომპანია ყოველწლიურად მონაწილეობს ლუდის ფესტივალზე და ცდილობს სტუმრები დააინტერესოს. განსაკუთრებულად საინტერესო იყო ჩემთვის ერთ-ერთი ლუდის რეკლამისთვის იდეების გენერირების მეთოდი. მარკეტინგის განყოფილებას აინტერესებდა თითოეული თანამშრომლის აზრი, მიუხედავად მისი პოზიციისა. ამიტომ ყველას დაურიგეს პატარა ფურცლები, სადაც უნდა დაეწერათ რეკლამის კონცეფცია და სლოგანი. სწორედ ერთ-ერთი ტექნიკოსის იდეის საფუძველზე გადაიღეს რეკლამა, რომელმა დიდი გამოხმაურება დაიმსახურა.

კომპანია „ნატახტარი“ საკუთარი საქმიანობის პარალელურად ცდილობს სოციალურად აქტიურიც იყოს. მისი ერთ-ერთი მიზანია სამეწარმეო საქმიანობა განახორციელოს ისე, რომ ზიანი არ მიაყენოს გარემოს. ამისთვის კომპანია საკმაოდ დიდ სახსრებს ახანდებს და მომავალშიც ასეთი ტემპით აპირებს გაგრძელებას. 2011 წელს კომპანიამ შეიძინა წყლის გამწმენდი სისტემა. მისი გამოყენების მიზანია გაწმინდოს ლუდის წამოების შედეგად გამოთავისუფლებული წყალი. კერძოდ, გამოყენებული დანადგარების რეცხვის შედეგად მიღებული წყალი გაანთავისუფლოს სარეცხი საშუალებების შენაერთისგან და ეკოლოგიურად სუფთა დაუბრუნოს გარემოს. კომპანიას წყლის გამწმენდი ნაგებობების მშენებლობა 6 მლნ ლარი დაუჯდა. მიუხედავ იმისა, რომ მისი ფუნქციონირებისთვის ყოველწლიურად 350 ათასი ლარია საჭირო

კომპანია არ აპირებს შეწყვიტოს დანადგარის ფუნქციონირება. წარმომადგენლები 2020 წლისთვის ამ მიმართულებით კიდევ უფრო საინტერესო სიახლეებს გვპირდებიან. რაც შეეხება ლუდსახარშ „ზედაზენს“ წლის გამწმენდი სისტემის დამონტაჟება 2019 წლის ივლისში იგეგმება. თუმცა კომპანია ფლობს სპეციალურ ფილტრს, რომელიც ნაგტიური ჰაერის მასებს არ აძლევს საშუალებას შეერიოს ატმოსფეროს.

2008 წელს კომპანია „ნატახტარი“ გახდა საქართველოს ფეხბურთის ფედერაციისა და რაგბის კავშირის ოფიციალური სპონსორი. 2010 წელს კომპანიამ ხელი მოაწარე ოფიციალურ ხელშეკრულებას საქართველოს კალათბურთის ფედერაციასთან გენერალური სპონსორობის თაობაზე. 2011 წელს კომპანიამ დაარსა ფონდი „ნატახტარი“, რომელიც ახორციელებს საქველმოქმედო პროექტს „იზრუნე მომავალზე“. ნოემბრიდან თებერვლამდე თითოეული გაყიდული ლიმონათის ბოთლიდან 1, 3 და 5 თეთრი ირიცხება ფონდის ანგარიშზე. რა თქმა უნდა პარალელურად ხდება თანამშრომლება სხვადასხვა დონორებთან.

კომპანია „ნატახტარის“ კონკურენტული უპირატესობის განმსაზღვრელი მთავარი ფაქტორია მრავალწლიანი გამოცდილება. კომპანია 2005 წიდან ოპერირებს ქართულ ბაზარზე და შეიძლება ითქვას რომ ყველაზე უკეთ იცნობს როგორც მომხმარებლის მოთხოვნილებებს, ასევე სამომხმარებლო ქცევასა და ბაზრის კონიუნქტურას. იმ დროს როდესაც ბაზარზე გამოჩნდა ერთადერთი მსხვილი მოთამაშე იყო ლუდი „ყაზბეგი“, მაგრამ ამ ფაქტს ახალბედა კომპანია არ შეუშინებია, პირიქით, როგორც კომპანიის წარმომადგენლები გვეუბნებიან სტიმული მიიღეს, რომელიც აიძულებდათ რომ მუდმივად ედევნებინათ თვალყური ბაზარზე მიმდინარე მოვლენებისთვის და ყოფილიყვნენ კონკურენტზე ერთი ნაბიჯით წინ. გზა იმ პერიოდიდან დღემდე საკმაოდ რთული, მაგრამ ცოდნითა და გამოცდილებით სავსე იყო. თავდაპირველად მხოლოდ 3 ბრენდის ლუდს აწარმოებდნენ, ხოლო შემდეგ როცა მომხმარებელთა ინტერესი და მოთხოვნები გაიზარდა კომპანიამ წამოების პროცესში მსოფლიო დონის ბრენდებიც ჩაუშვა.

კომპანიას საკმაოდ დიდი საერთაშორისო გამოხმაურება აქვს 2014 წელს ბრიტანული კომპანია BOC – Global Events Group-ის მიერ ორგანიზებულ ბიზნეს დაჯილდოებაზე Marketing Brilliance Awards -ზე საუკეთესო სოციალური პროექტის

ნომინაციაში გაიმარჯვა. 2017 წელს კი MONDE SELECTION-მა ლუდ „ნატახტარს“ საუკეთესო შეფასება მისცა. ცოტა ხნის წინ ლუდსახარშმა მიიღო „ბრიუსელის გემოს ინსტიტუტის საერთაშორისო ჯილდო“. 2019 წელს კომპანის ბრენდი მეოთხედ განახლდა. წინა ეტაპისაგან განსხვავებით, რომლის ფარგლებშიც ძირითადი აქცენტი გადატანილი იყო ლუდის გემოსა და შემადგენლობაზე, ამჯერად, განსაკუთრებული ყურადღება მიექცა ბრენდის სიმბოლიკის დახვეწას. კერძოდ, კი სიტყვა „ნატახტარის“ ტიპოგრაფიასა და მის ძირითად სიმბოლოს - გვირგვინს, რომელმაც გააერთიანა წარმოშობის ადგილის სახელი და ლუდის კონცეფცია. ახალი ბრენდის კონცეფციაა 100% ლუდი. ამგვარად, მრავალწლიანი გამოცდილება და მომხმარებლისა და დარგის შესახებ სრულყოფილი ცოდნა მას საშუალებას აძლევს იკავებდეს მოწინავე პოზიციებს.

თავი III. სტრატეგიული დაგეგმვის კონცეპტუალური მოდელის შემუშავება ქართულ კომპანიებში

3.1 ქართულ ლუდსახარშ კომპანიებში მოქმედი სტრატეგიის შეფასება

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ანალიზისთვის ჩავატარე ლუდსახარშ კომპანიების კვლევა. მისი მიზანია თითოეული კომპანიის სტრატეგიული დაგეგმვის მოდელის შესწავლა და ხარვეზების იდენტიფიცირება. ჩემი კვლევა დაფუძნებულია ორი ტიპის პირველად მონაცემებზე. ერთი არის კითხვარი (იხ. დანართი 1, დანართი 2), რომელიც ორივე კომპანიის თანამშრომლებმა და ლუდის მომხმარებლებმა შეავსეს. მეორე ტიპის მონაცემები მიღებულ იქნა ორივე კომპანიის მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერებთან ინტერვიუს საშუალებით, რომლის შედეგებიც გამოვიყენე წინა თავში, როდესაც შევაფასე კომპანიის შიდა და გარე გარემოში მოქმედი ფაქტორები. მიმდინარე თავის მიზანია უშუალოდ თანამშრომლების თვალთ დავინახოთ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და მომხმარებლის პოზიციიდან შევაფასოთ თითოეული კომპანია.

ქართული კომპანიებისთვის სტრატეგიული დაგეგმვის კონცეფცია შედარებით უცნობია. ძალიან ხშირია შემთხვევა როცა კომპანიას არ აქვს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სტრატეგიული მიდგომა ან თანამშრომლები ამის შესახებ არ არიან ინფორმირებულნი.

„სს ქართული ლუდის კომპანია“ სტრატეგიის ფორმირების პროცესში ითვალისწინებს აქციონერების, ზოგადად კომპანიისა და მომხმარებლების ინტერესებს. მის შემუშავებაზე პასუხისმგებლობა უმაღლესი რგოლის მენეჯერებს ენიჭებათ. ძირითადად გრძელვადიანი სტრატეგიის ფორმირება ხდება, რომლის მოქმედების პერიოდი 3-5 წელია. ყოველწლიურად ხდება შემუშავებული სტრატეგიების გადახედვა, რათა საჭიროების შემთხვევაში მოხდეს კორექტირება. ერთ-ერთი ძირეული ცვლილებები განხორციელდა 2015 წელს, როდესაც ბაზარზე სრულიად ახალი ლუდი „აისი“ გამოჩნდა. მან მნიშვნელოვნად შეცვალა ბაზრის კონიუნქტურა და წილების გადანაწილების პირობები. საბაზრო პოზიციების შესანარჩუნებლად აუცილებელი გახდა შემტევი, აგრესიული მარკეტინგული სტრატეგიის გამოყენება. კომპანიაში სტრატეგიის შესრულების მონიტორინგს ახორციელებს ჯერ სტრატეგიული მენეჯერი,

შემდეგ ტოპ მენეჯმენტი და საბოლოოდ გენერალური დირექტორი. მისი წამატებულობის შეფასება ხდება რეალიზაციის მოცულობის, შემოსავლებისა და ხარჯების ანალიზით და მომხმარებელთა კმაყოფილების დონით. პერიოდულად ხდება გადახრების იდენტიფიცირება და მათ აღმოსაფხვრელად ქმედითი ნაბიჯების გადადგმა. როგორც კომპანიის სტატეგიული მენეჯერი გვეუბნება, სტრატეგიის ფორმირების პროცესში ჩართულია ყველა თანამშრომელი მიუხედავად იერარქიული რგოლისა. ვთვლი, რომ კომპანიის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ძირითადი უპირატესობა სწორედ ერთობლივი ანუ სტრატეგიული მიდგომაა. ამ მიზეზით თანამშრომლების ლოალობის დონე კომპანიაში ძალიან მაღალია, ისინი გრძნობენ საკუთარ პასუხისმგებლობას და წვლილს, რომელიც კომპანიის განვითარებაში ყოველდღიური, დაუღალავი შრომით შეაქვთ.

„ქართული ლუდის კომპანია“ იყენებს ე.წ სტრატეგიულ მიქსს. დღეს, როცა ლუდის ბაზარი საკმაოდ მაღალი კონკურენციით ხასიათდება წარმატების მისაღწევად აუცილებელია რამდენიმე სტრატეგიის გამოყენება. კომპანია იყენებს დაბალი დანახარჯებისა და დიფერენცირების სტრატეგიას. „ქართული ლუდის კომპანია“ ასევე აქტიურად ახორციელებს დივერსიფიკაციას. მან თავისი არსებობის განმავლობაში შეაღწია საკმაოდ ბევრ, როგორ მონათესავე, ასევე არამონათესავე დარგში. ჩემი აზრით, წარმოების ასეთი ტიპის კომპანიის მხრიდან გონივრული გადაწყვეტილებაა. როგორც უკვე ვთქვით ლუდის ბაზარი ხასიათდება სეზონურობით, ამიტომ აუცილებელია ერთ ბაზარზე წამოქმნილი ჩავარდნის კომპენსირება მოხდეს მეორე ბაზრით. სწორედ დიფერენცირების სტრატეგიის დახმარებით კომპანია 20-მდე ბაზარზე წარმატებულად ოპერირებს. აღნიშნულ სტრატეგიას უპირატესობასთან ერთად ნაკლოვანებებიც გააჩნია. იქიდან გამომდინარე რომ ლუდსაბარში „ზედაზენი“ შვიდი სახეობის ლუდს აწარმოებს, მომხმარებელთა კვლევა (იხ. გრაფიკი 3.2.1) აჩვენა, რომ ეს ბრენდები ერთმანეთს საკმაოდ მწვავე კონკურენციას უწევენ, რაც კომპანიის საქმიანობას მნიშვნელოვან საფრთხეს უქმნის. ნებისმიერი ტიპის წარმოებისთვის მნიშვნელოვანია კონკურენცია სხვა გარე კონკურენტებთან და არა საკუთარ ბრენდთან. ეს მიდგომა დროთა განმავლობაში მიგვიყვანს შედეგამდე, როცა ბაზარი გამოაძევეს შედარებით სუსტ ბრენდს, კომპანია კი დამატებით შემოსავალს დაკარგავს.

კომპანია ასევე, აქტიურად იყენებს დაბალი დანახარჯების სტრატეგიას. იქიდან გამომდინარე რომ ქართველი მომხმარებელი ფასის მიმართ საკმაოდ მგრძობიარეა. „ქართული ლუდის კომპანია“ ცდილობს მინიმუმადე დაიყვანოს დაბალი კატეგორიის ლუდის დანახარჯები და ხარისხის შეუმცირებლად შეინარჩუნოს დაბალი ფასის პოლიტიკა. უკანასკნელად ლუდის ფასის ზრდა მოხდა 2015 წელს, როდესაც ალკოჰოლურ სასმელზე აქციზის საგადასახადო განაკვეთი შეიცვალა, რასაც გადასახადის 50%-იანი ზრდა მოჰყვა. კომპანია ასევე ახორციელებს პორტფელის გაფართოებას, უახლოეს მომავალში ლუდს, ლიმონათს, ენერგეტიკულ სასმელებს და ნატურალურ წვენებს დაემატება ე.წ სპორტულ-გამაჯანსაღებელი სასმელები, რაც ხელს შეუწყობს ჯანსაღი ცხოვრების წესის პოპულარიზაციას.

ლუდსახარში „ნატახტარი“ სტრატეგიის ფორმირების პროცესში ორიენტირებულია კომპანიის ინტერესებზე. მისი შესრულების შეფასება ხდება გაყიდვების მოცულობისა და მომხმარებელთა ლოიალობის მიხედვით. შემუშავებული სტრატეგია ვრცელდება 3-5 წლამდე პერიოდში, რომლის უწყვეტი მონიტორინგი მიმდინარეობს და საჭიროების შემთხვევაში ხდება მისი დაკორექტირება. სტრატეგიის ძირეული ცვლილებისას, აუცილებელია მისი სათაო ოფისთან შეთანხმება, რომელიც თურქეთში მდებარეობს. კომპანია პერიოდულად ატარებს ბაზრის ანალიზს და ცდილობს სტრატეგიის ფორმირების პროცესში მაქსიმალურად გამოიყენოს ემპირიული კვლევის შედეგები. ლუდსახარში „ზედაზენისგან“ განსხვავებით სტრატეგიის ფორმირების პროცესში მონაწილეობენ საშუალო და მაღალი რგოლოს მენეჯერები, ანუ იყენებენ „მთავარი არქიტექტორის“ მიდგომას. ჩემი აზრით, კომპანიის სტრატეგიული დაგეგმვის მიდგომა არასწორია. მისთვის მომგებიანია რიგითი თანამშრომლების ჩართვა სტრატეგიის შემუშავების პროცესში, რადგან ერთის მხრივ ეს ზრდის თანამშრომელთა ენთუზიაზმს, რაც დადებითად აიახება მწარმოებლურობაზე, ხოლო მეორეს მხრივ აფართოებს გენერირებული იდეების არეალს. ამასთანავე, რიგითი თანამშრომლები ხშირად გაცილებით უფრო ამომწურავ და მნიშვნელოვან ინფორმაციას ფლობენ კომპანიის შესახებ, ვიდრე ტოპ მენეჯერები. ლუდსახარში „ნატახტარი“ ასევე იყენებს დაბალი დანახარჯების სტრატეგიას. კომპანია ორიენტირებულია, შესაძლებლობების ფარგლებში მინიმუმამდე დაიყვანოს დანახარჯები, რაც თავის მხრივ იწვევს ფასების

შემცირებას და ფასის მიმართ მგრძობიარე სეგმენტის დაინტერესებას. კომპანია იყენებს დივერსიფიკაციას, ლუდთან ერთად აწარმოებს სხვადასხვა არომატის ლიმონათს. მოგვიანებით კომპანია გეგმავს ხილის ლუდის გამოშვებას, რაც ქართულ ბაზარზე უპრეცედენტო შემთხვევა იქნება და ვფიქრობ ადნიშნულ ფაქტს დიდი გამოხმაურება მოჰყვება. კომპანია ბაზრის განვითარების ხერხსაც იყენებს. მისი პროდუქტი 20 მდე ქვეყანაში გადის ექპორტზე, ამ ეტაპზე აქტიურად მიმდინარეობს მოლაპარაკება არაბულ ქვეყნებთან, რაც კომპანიისთვის საკმაოდ დიდი გამოწვევაა.

„სს ქართული ლუდის კომპანიისა“ და ლუდსახარში „ნატახტარის“ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შეფასებისთვის ჩავატარე კვლევა, რომლის ფარგლებშიც გამოიკითხ მომხმარებლები და კომპანიის თანამშრომლები. კვლევის შედეგად მოხდა რამდენიმე თეზისის შემოწმება :

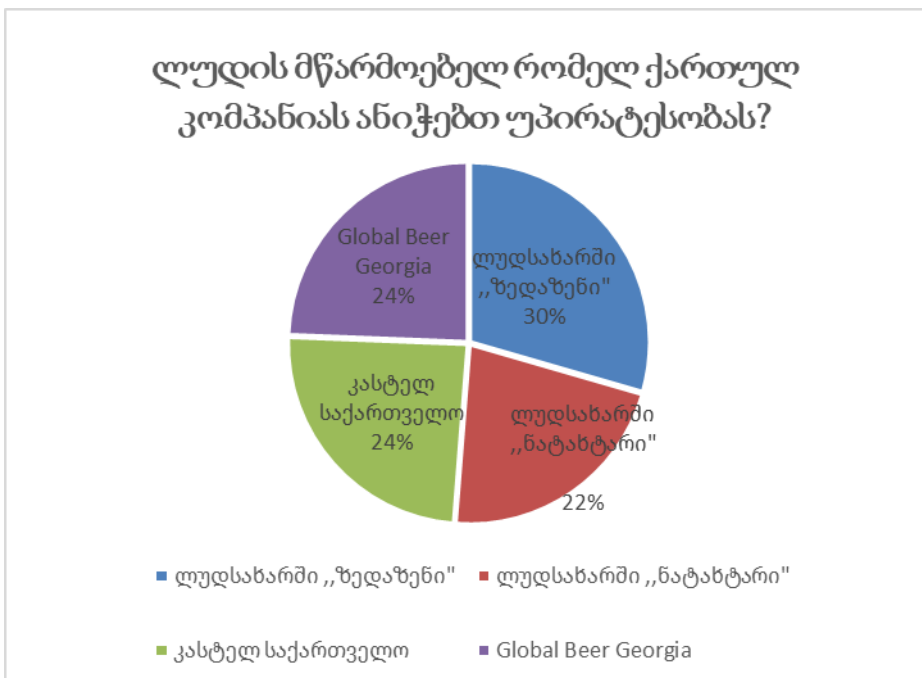
1. რამდენად ხშირად ხდება კომპანიებში სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი;
2. რამდენად აქტიურ მონაწილეობენ თანამშრომლები პროცესში;
3. რა გავლენა აქვს კომპანიის საქმიანობაზე ახალ სტრატეგიულ მიდგომას.

ანკეტური გამოკითხვის პროცედურა არ გამოირჩევა სირთულით. წინასწარ შევადგინეთ კითხვარი (იხ. დანართი 1), რომელიც მოიცავდა როგორც ღია, ასევე დახურულ კითხვებს. ეს უკანასკნელი ამობეჭდილი სახით მივაწდეთ სავაჭრო ქსელ „კარფურის“ მომხმარებლებს და ლუდსახარში კომპანიების (დანართი 2.) თანამშრომლებს, რასაც საკმაოდ დიდი გამოხმაურება მოჰყვა. ჩემს მიერ შედგენილი კითხვარი რამდენიმე ნაწილისგან შედგება და თითოეული მათგანის მიზანი სპეციფიკური ინფორმაციის მიღებაა. შედეგად მივიღეთ ინფორმაცია თუ რამდენად გრძობენ მომხმარებლები ლუდსახარში კომპანიების სტრატეგიული მიდგომის ცვლილებას, როგორ აისახება ეს მათ მყიდველობით ქცევაზე, რამდენად საინტერესოა თანამშრომლებისთვის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და მასში აქტიური მონაწილეობა, როგორ აფასებენ თანამშრომლები მენეჯერების კომპეტენციას და ა.შ კვლევისთვის გამოყენებული კითხვარები მოცემულია სამაგისტრო ნაშრომის დანართში.

კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 130 მომხმარებელი, რომლის 79.5% აქტიურად მოიხმარს ლუდს. მათი აბსოლუტური უმრავლესობა ალკოჰოლური სასმელებიდან

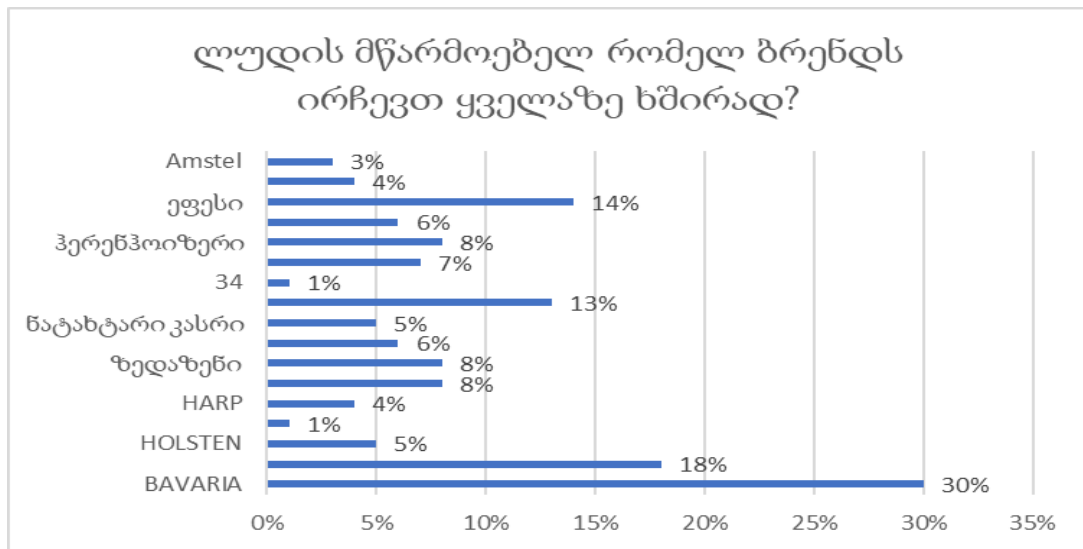
უპირატესობას სწორედ ამ უკანასკნელს ანიჭებს. მომხმარებელთა 58,8% მდედრობითი სქესის წამომადგენელია, ხოლო 43,1% მამრობითი სქესის. რაც შეეხება სქესობრივ ასაკობრივ სტრუქტურას ასე გამოიყურება: 18-25 წელი 70%, 26-35 წელი 27.5%, 36-45 წელი 1,2%, 46-55 წელი 1.2%. ამ ინფორმაციამ უფლება მოგვცა გვევარაუდა, რომ ლუდის მოხმარებელთა შორის ჭარბობს 18-25 წლის ასაკობრივი ჯგუფი და კვლევის ფარგლებში სუსტი სქესი. მომხმარებელთა 59% ერთი ბოთლის შესაძენად დაახლოებით 4-6 ლარამდე ხარჯავს, რაც ჩვენი ქვეყნის ბაზარზე საკმაოდ მაღალი ფასია.

ლუდის ბაზარი საკმაოდ სწრაფად მზარდია და ყოველი ახალი მონაწილის გამოჩენა მნიშვნელოვნად ცვლის წილების გადანაწილების პრინციპს. გამოკითხვის თანახმად, მომხმარებელთა უმრავლესობა უპირატესობას ლუდსახარში „ზედაზენს“ ანიჭებს (30%). მიუხედავად იმისა, რომ ბრედი საკმაოდ ახალგაზრდაა მუდმივი სიახლებით ნამდვილად მიიქცია მომხმარებლის ყურადღება. რეიტინგით შემდეგ ადგილზეა „კასტელ საქართველო“(24%), „Global Beer Georgia“ (24%), „ნატახტარი“ (22%) . ჩემი კვლევის შედეგები არ დაემთხვა ლუდის ბაზრის შეფასებას, რომლის მიხედვითაც ბაზარზე ლიდერობს „ზედაზენი“ და „ნატახტარი“. საბოლოოდ მომხმარებელთა არჩევანი შემდეგნაირად გადანაწილდა:



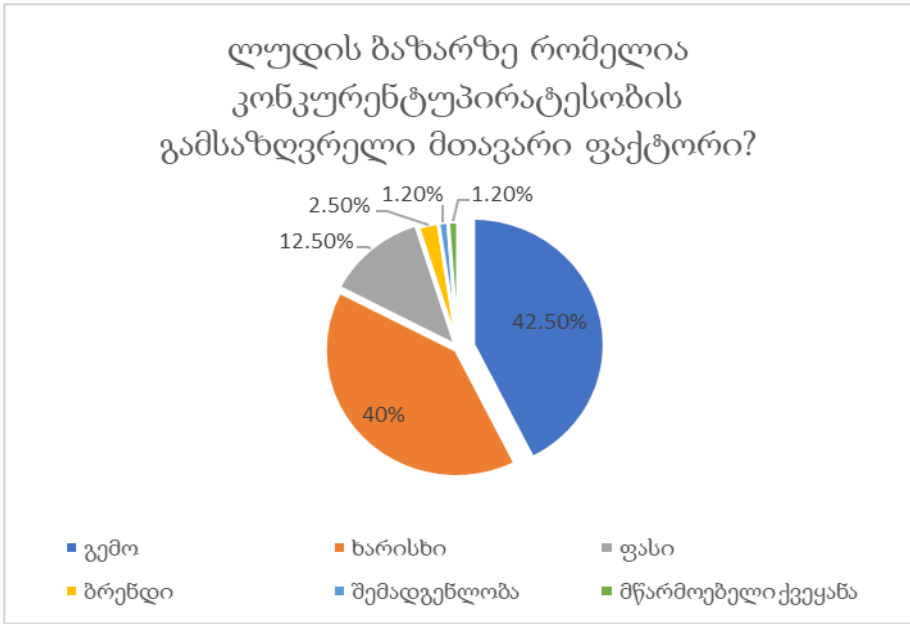
გრაფიკი № 3.1.1 მომხმარებელთა არჩევანი.

ლუდის ბრენდებს შორის „ბავარია“ ლიდერობს, ანუ აქაც პირველობას ლუდსახარში „ზედაზენი“ არავის უთმობს. კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ქართველი მომხმარებელი არჩევანის გაკეთებისას ხელმძღვანელობს ლუდის გემოს, ხარისხისა და ფასით. საკმაოდ გამაოცა იმ ფაქტმა, რომ მომხმარებელთა საკმაოდ დიდ ნაწილს უცხოური დასახელების ლუდის ბრენდი იმპორტირებული ჰგონათ, რეალურად ყველა ბრენდი იქმნება ერთ ქარხანაში, განსხვავებული გემოვნული თვისებებისა და შემადგენლობის პირობებში. სავაჭრო ქსელ „კარფურში“ მომხმარებლის ქცევაზე დაკვირვებამ ცხადყო, რომ ისინი არჩევენ უმეტეს შემთხვევაში აკეთებენ გერმანული დასახელების ლუდზე. ჩემი აზრით მთავარი პრობლემა საქართველოში წარმოებული ლუდის მიმართ მომხმარებელთა უნდობლობა და რეპუტაციის პრობლემებია.



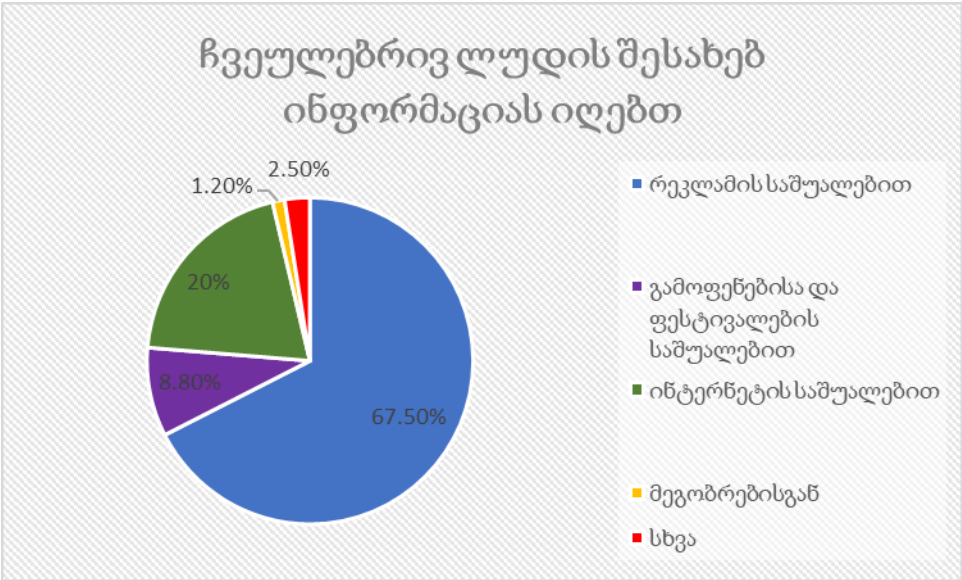
გრაფიკი № 3.1.2 გაყიდვადი ლუდის ბრენდები.

კვლევის ფარგლებში საინტერესოა შევაფასოთ კონკურენტული უპირატესობის განმსაზღვრელ რომელ ფაქტორს ანიჭებს მომხმარებელი უპირატესობას. ამ შემთხვევაში მოლოდინი გამართლდა, კვლევამ აჩვენა, რომ მომხმარებელი ლუდის მახასიათებლებს შორის უპირატესობას ანიჭებს ხარისხს (40%), გემოს (42.5%), ფასს (12.5), კვლევის შედეგები გრაფიკულად ასე გამოიყურება:



გრაფიკი № 3.1.3 კონკურენტუპირატესობის გამსაზღვრელი ფაქტორები

რეალიზაციის მოცულობის ზრდის შესაძლებლობად მომხმარებელთა 47.4% აღიქვამს წარმოების პროცესის გაუმჯობესებას, ხოლო ძირითადი რეკომენდაციები რასაც მომხმარებელი ქართული ლუდის მწარმოებელ კომპანიებს აძლევს არის მაღალი ხარისხის შენარჩუნება დაბალი ფასის პირობებში, მარკეტინგული აქტივობების გააქტიურება. საკმაოდ საინტერესო იყოს კვლევის ნაწილი, რომელმაც მომცა ინფორმაცია, ძირითადად საიდან იღებენ საჭირო მონაცემებს ლუდის შესახებ :



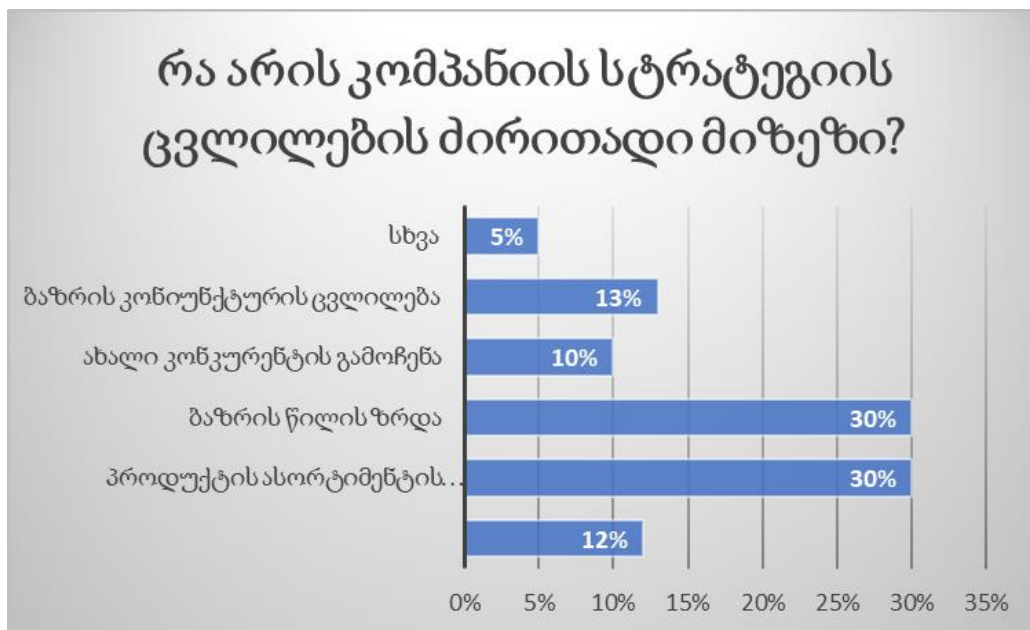
გრაფიკი № 3.1.4 ლუდის შესახებ ინფორმაციის მიღების წყარო.

რაც შეეხება თანამშრომელთა კვლევას, შედეგები საკმაოდ საინტერესო იყო. მათ უმეტესობა ნაკლებად ერკვევა ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. მათ გაუჭირდათ

განესაზღვრათ კომპანიაში იერარქიული დონეების რიცხვი. ისინი ცუდად ერკვევიან სტრატეგიის დასახელებაში, მაგრამ ფლობენ ინფორმაციას მისი შინაარსის შესახებ.

თანამშრომელთა 80% ამბობს რომ იშვიათადაა ჩართული სტრატეგიის ფორმირების პროცესში, რადგან ძირითადად მონაწილეობას იღებენ საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერები. თანამშრომლების ჩართვა ხშირ შემთხვევაში ხდება პროცესის ბოლოს, როცა არსებულ ალტერნატივებს შორის არჩევანი უკვე გაკეთებულია და ხდება შერჩეული სტრატეგიის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება.

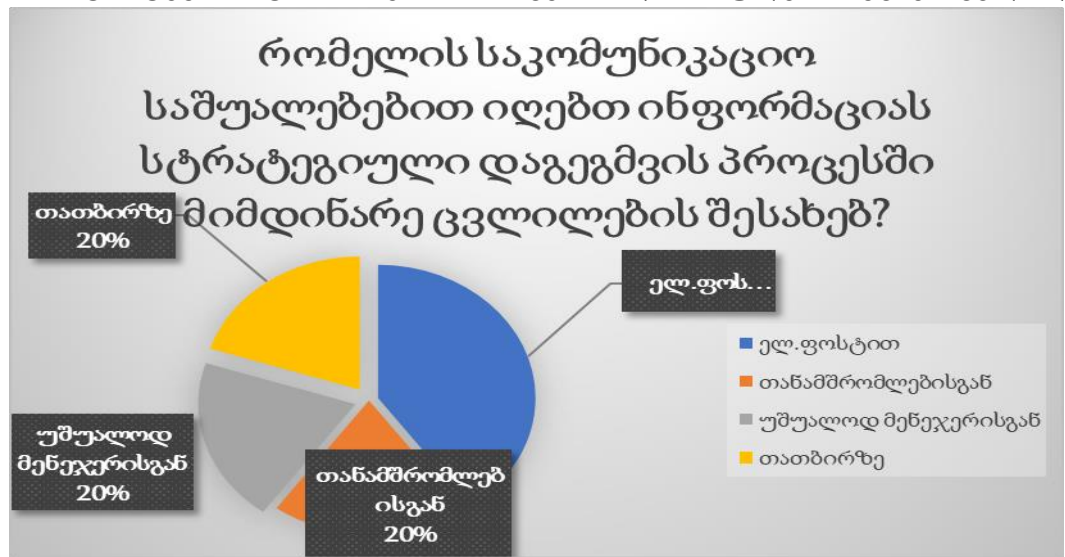
კითხვარში თანამშრომლებს მოუწიათ პრიორიტეტის მიხედვით დაელაგებინათ ფაქტორები, რომლებიც სტრატეგიის ცვლილებას განაპირობებს. თითოეულ თანამშრომელს შეეძლო მონიშნა მაქსიმუმ ორი პასუხი. 3.1.5 გრაფიკზე მოცემულია თითოეული ფაქტორის გავლენის ხარისხი გამოსახული პროცენტებში. ეს კითხვა გამოკვეთს, როგორც ცვლილების გამომწვევ გაჩვენებულ ფაქტორებს, ასევე საშუალებას გვაძლევს გავიგოთ შეუძლიათ თუ არა თანამშრომლებს იმ ფაქტორების იდენტიფიცირება, რომელებიც სტრატეგიის ცვლილების აუცილებლობას ქმნიან.



გრაფიკი № 3.1.5 კომპანიის სტრატეგიის ცვლილების ძირითადი მიზეზის კვლევა

მიმდინარე კვლევის ფარგლებში საინტერესო იყო გავგეგოთ თანამშრომლებისთვის რომელი მეთოდით ხდებოდა სტრატეგიის ცვლილებასთან დაკავშირებით ინფორმაციის მიწოდება. ასევე, საინტერესოა გლობალიზაციის გავლენით ქართულ კომპანიებში დამკვიდრდა თუ არა ინფორმაციის გავრცელების ევროპული მოდელი. კვლევის შედეგები კი ასეთია: გამოკითხულთა 40% ინფორმაციას იღებს ელ.ფოსტის მეშვეობით. ჩემი აზრით მსგავსი მიდგომა მთლიანად ახშობს თანამშრომლების

ჩართულობას სტრატეგიის ფორმირების პროცესში და აიძულებს იქცნენ ცვლილების



მიმღებად.

გრაფიკი 3.1.6 ინფორმაციის მისაღები საკომუნიკაციო საშუალებები

თუ შევაფასებთ თანამშრომლების კმაყოფილების დონეს, მათი 60% კმაყოფილია არსებული სამუშაოთი და შექმნილი შრომის პირობებით. თითოეული კომპანიის შემთხვევაში კმაყოფილების დონეს განსაზღვრავს პროცესებში თანამშრომელთა ჩართულობის დონე.

3.2 კონცეპტუალური მოდელის შემუშავება ქართული კომპანიებისთვის

ჩატარებული კვლევის საფუძველზე შევეცდები თითოეული ლუდსახარში კომპანიისთვის შევქმნა კონცეპტუალური მოდელი. SWOT ანალიზის მეშვეობით შევეცადეთ დაგვედგინა კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები. ხოლო PESTEL ანალიზით შეძლებისდაგვარად შევისწავლეთ ლუდის ბაზრის გარემომცველი, მაკრო გარემო და მისი გავლენა სტრატეგიის შემუშავება-განხორციელების პროცესზე. ასევე შევეცდები კომპანიებს შევთავაზო რეკომენდაციები, რომლებიც მათ დაეხმარებათ სისუსტეების აღმოსაფხვრელად და ხელს შეუწყობს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევას.

თავდაპირველად, შევხები იმ ნაკლოვანებებს რომლებიც ჩემს მიერ შერჩეულ კომპანიებს აქვთ. მნიშვნელოვანია, რომ ორივე ლუდსახარში კომპანიამ გაზარდოს კომუნიკაცია დაინტერესებულ მხარეებთან. ეს დადებითად იმოქმედებს კომპანიის რეპუტაციასა და იმიჯზე. ასევე დიდ პრობლემას წავაწყდი ფინანსური მონაცემების გამოთხოვისას, ორივე კომპანიაში შიანაგანაწესით აკრძალულია დაინტერესებულ

პირზე ფინანსური ინფორმაციის გაცემა. ამიტომ შეზღუდული რესურსების გამო კომპანიის საქმიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულების ფინანსური ანალიზის გაკეთება ვერ მოვახერხებ.

განსაკუთრებით მინდა აღვნიშნო, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში არც ერთი კომპანია არ იყენებს ანალიზის ისეთ მეთოდებს როგორცაა PESTEL, SWOT, BCG, VRINE, SPACE და ა.შ. არადა თითოეული მათგანი სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია გარემო ფაქტორების შესაფასებლად. ზემოთ აღნიშნული ანალიზის ჩატარება კომპანიას საშუალებას მისცემს განჭვრიტოს გარემოში მიმდინარე ნებისმიერი ტიპის ცვლილება და წინასწარ შეიმუშავოს პრევენციული ზომები.

აუცილებელია კომპანიებმა, განსაკუთრებით კი „ნატახტარმა“ გააძლიეროს მარკეტინგული აქტივობები. წლების განმავლობაში კომპანია იყენებდა შეხსენებით რეკლამას, რომელიც ნაკლებად აგრესიული იყო, არადა ლუდის ბაზარს სჭირდება შემტევი მარკეტინგული აქტივობები. წარმატების მიღწევა შეუძლებელია შესაბამისი კვალიფიკაციის თანამშრომლების გარეშე. მიუხედავად იმისა რომ ორივე კომპანია საკმაოდ დიდ თანხებს ახანდებს თანამშრომლების სწავლება-განვითარებაში, ჩემი აზრით აუცილებელია კიდევ უფრო მეტი აქტიურობა ამ კუთხით. საჭიროა ხშირად მოეწიოს „ვორქშოპები“ და „ბრენ შტორმინგი“ რათა მოხდეს თანამშრომელთა კრეატიული აზროვნების წახალისება. ასევე, ლუდსაზარში „ნატახტარი საკმაოდ დიდი პრობლემის წინაშე დადგება თუ არ შეცვლის გადაწყვეტილების მიღების მეთოდს. ნებისმიერი ტიპის ბიზნესს საქმიანობა უწევს საკმაოდ ცვალებად გარემოში, ამიტომ სწრაფი რეაგირების უნარი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს. ყოველი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების შეთანხმება ხება სათაო ოფისთან, რაც საკმაოდ ანელებს პროცესების მიმდინარეობას. მეორე პრობლემა, თანამშრომელთა ნაკლები ჩართულობაა სტრატეგიის ფორმირების პროცესში. მსგავსი ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურა ჩემი აზრით ახშობს თანამშრომელთა ენთუზიაზმს.

კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაციის ანალიზით შევეცდები შევქმნა კონცეპტუალური გეგმა ქართული ლუდის ბაზარზე მოღვაწე ამ ორი კომპანიისთვის. იქიდან გამომდინარე, რომ ორივე მათგანი ცდილობს საერთაშორისო მასშტაბის ბაზრებზე გასვლას, პირველ რიგში აუცილებელია სწორად ჩამოყალიბებული

ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა. ჩემი აზრით ამ მიმართულებით საუკეთესო შესაძლებლობებს იძლევა სს. ეს უკანასკნელი კომპანიას საშუალებას აძლევს ჰქონდეს წვდომა იაფ-მარტივ კაპიტალთან. მისი აუცილებელი პირობაა, რომ კომპანიის აქციები შეუზღუდავად იყიდებოდეს ფინანსურ ბაზრებზე. ეს ხელს შეუწყობს ინვესტიციების მოზიდვას და ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებას. ამ მიმართულებით ნამდვილად სწორი გადაწყვეტილება მიიღო „სს ქართული ლუდის კომპანიის“ დამფუძნებელმა. კომპანიამ 2018 წელს გააორმაგა აქციების ემისია, ამჯერად ისინი განთავსებულნი არიან „სალისტინგო კატეგორია A“- ში. იმისთვის რომ კომპანია წარმატებული იყოს და მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობას, აუცილებელია ადამიანური რესურსების გადამზადება. მსოფლიოს წამყვან კომპანიებში ხდება თანამშრომლების ე.წ ალზრდა, რაც გულისხმობს საწყის ეტაპზე უბრალო სპეციალისტის აყვანას, ხოლო შემდეგ კომპანია საკუთარი სახსრებით განავითარებს პერსონალს, რაც დადებითად მოქმედებს როგორც სამუშაო ატმოსფეროზე, ასევე ზოგადად კომპანიის საქმიანობაზე.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ქართულ კომპანიებში შედარებით ახალი მიმართულებაა. სწორედ ის განსაღვრავს გზას რომლითაც კომპანია აღწევს დასახულ მიზნებს. ამიტომ თავდაპირველად საჭიროა ჩამოყალიბდეს მისია, მიზანი და ამოცანა, ხოლო მათ საფუძველზე შემუშავდეს სტრატეგია. ამასთან, მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიამ ყოველწლიურად განახორციელოს SWOT და PESTEL ანალიზი. შედეგად, ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციას ექნება ინფორმაცია ყველა იმ ფაქტორის შესახებ, რომლებიც გავლენას ახდენს სტრატეგიის ფორმირების პროცესზე და ხშირ შემთხვევაში იწვევს მის გადახრას. აუცილებელია საბაზრო კონიუნქტურის შესწავლა არა ბაზარზე შესვლის შემდეგ, არამედ შესვლამდე. ძალიან კარგი იქნება თუ კომპანიები გამიყენებენ რამდენიმე სინთეზურ სტრატეგიას. ეს მათ საშუალებას მისცემთ არ იყვნენ დაამოკიდებულნი მხოლოდ ერთ ბაზარზე ან პროდუქტზე. მთელი რიგი კომპანიები საწყის ეტაპზე იყენებენ გაჯერების სტრატეგიას, ხოლო მას შემდეგ რაც ადგილობრივ ბაზარზე პოზიციებს გაიმყარებენ, გადიან ქვეყნის ფარგლებს გარეთ. ჩემს მიერ საკვლევად შერჩეული ორივე კომპანიის შემთხვევაში ანაღვიურად განვითარდა მოვლენები.

ჩემს მიერ შექმნილი კონცეპტუალური მოდელი ქართულ რეალობაში დასანერგად ცოტა რთულია, მაგრამ წარმატების გარანტიას იძლევა. დანერგვის სირთულეს განაპირობებს დაბალი კვალიფიკაცია, გამოცდილების არქონა და მაღალი დანახარჯები. ჩემი აზრით „სს ქართული ლუდის კომპანია“ და ლუდსახარში „ნატახტარი“ საკმაოდ წარმატებულად ახორციელებენ როგორც სტრატეგიის ფორმირების, ასევე უკვე შერჩეული სტრატეგიის განხორციელების კონტროლს. რა თქმა უნდა მათი მიდგომები საჭიროებს კორექტირებას, მაგრამ პირადად ჩემთვის ამ კომპანიების სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი სავსებით მისაღებია.

დასკვნები და რეკომენდაციები

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის სრულყოფილად წარმართვა კომპანიის მენეჯერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. სწორედ ეს განსაზღვრავს რამდენად წარმატებული იქნება კომპანიის საქმიანობა და რამდენი ხნით შეინარჩუნებს იგი საბაზრო პოზიციებს. ეფექტურად დაგეგმილი სტრატეგია და მისი გონივრული შესრულება წარმატებული მენეჯმენტის ძირითადი ნიშანია. იმისათვის რომ კომპანიამ საკუთარი პოტენციალი მაქსიმალურად გამოავლინოს აუცილებელია ცვალებადი გარემოს პირობებში მოხდეს სტრატეგიის დაგეგმვისა და მისი შესაბამისი ქმედითი ნაბიჯების განხორციელება. რაც უფრო კარგადაა მოფიქრებული სტრატეგია, მით მეტია შინსი იმისა, რომ კომპანია დაიკავებს გამიზნულ პოზიციებს. ცხადია, კარგი სტრატეგიის ფორმირება არ გულისხმობს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის წარმატებულობას, აქ მნიშვნელოვანია როგორ მოხდება მისი რეალიზება.

თანამედროვეობის პირობებში კომპანიებს ფუნქციონირება უწყვეტ მუდმივად ცვალებად გარემოში, სადაც არაფერია გარანტირებული. ასეთ ვითარებაში, კომპანიის წარმატებისთვის აუცილებელია მოქნილი სტრატეგია, რაც გულისხმობს საჭიროებისამებრ მასში კორექტირებისა და ძირეული ცვლილებების შეტანის შესაძლებლობას. ჩემი აზრით, კომპანიის წარმატება დამოკიდებულია მაღალეფექტურ სტრატეგიულ პროცესთან, ეს დაკავშირებულია სწორად ფორმირებულ მენეჯმენტის სისტემასთან. ამ უკანასკნელის საფუძველი კი კადრების სწორი შერჩევა და რეკრუტინგია. წარმატებული სტრატეგიის მიზანია ბაზარზე მყარი მდგომარეობის დაკავება, ისეთი ორგანიზაციის ფორმირება, რომელიც შეძლებს ფუნქციონირებას განუსაზღვრელობის, მკაცრი კონკურენციისა და კომპანიის შიდა დამაბულობის პირობებში.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში უკეთ გასარკვევად ჩავატარეთ კვლევა ქართული ლუდის ბაზარზე მოღვაწე ორ კომპანიის, „სს ქართული ლუდის კომპანია“ და ლუდსახარშ „ნატახტარში“. ბოლო პერიოდში ქართული ლუდის ბაზარი და შესაბამისად საკლევად შერჩეული კომპანიები ზრდადი ტენდენციით გამოირჩევიან.

მხოლოდ ორ კომპანიაზე დაკვირვება არ გვაძლევს საშუალებას კვლევის შედეგები გავავრცელოთ მთლიან ბაზარზე. აღნიშნული საკითხის შესწავლას სჭირდება ფუნდამენტური კვლევა, რაც სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებს სცდება. ძალიან მცირეა იმ ქართული კომპანიების ჩამონათვალი, რომლებიც აქტიურად იყენებენ სტრატეგიულ დაგეგმვას. თითოეულ კომპანიას შეუძლია გააუმჯობესოს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი თუ გაითვალისწინებს შემდეგ რეკომენდაციებს:

- პირველ რიგში აუცილებელია თითოეულ კომპანიას ჰყავდეს სტრატეგიული დაგეგმვის მენეჯერი, რომელიც საჭიროებიდან გამომდინარე მიიღებს გაბედულ გადაწყვეტილებებს. მთავარია, მას ჰქონდეს ლიდერული უნარ-ჩვევები, სწრაფად შენიშნოს გეგმიდან უმნიშვნელო გადახრაც კი და მიიღოს შესაბამისი ზომები მის აღმოსაფხვრელად.
- სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის სრულყოფისათვის აუცილებელია თითოეულმა კომპანიამ პერიოდულად ჩაატაროს მაკრო და მიკრო გარემოს ანალიზი, რისთვისაც შეუძლიათ გამოიყენონ PESTEL, SWOT ანალიზი, BCG, VRINE, SPACE და ა.შ. ეს ყველაფერი კომპანიას დაეხმარება მუდმივად ადევნოს თვალი შიდა და გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს, რომლებსა შეუსაბამებს სტრატეგიას.
- სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დაწყებამდე, აუცილებელია მოხდეს კომპანიის მისიისა და მიზნების ფორმულირება, რადგან ყველა თანამშრომელმა და მენეჯერმა გაიგონ თუ რას ემსახურება კონკრეტული სტრატეგია და რა არის მისი ძირითადი მიზანი.
- კარგი იქნება თუ კომპანიებში დაინერგება სტრატეგიების პერიოდულად გადახედვის პრაქტიკა. ხშირად მენეჯერები ვერ აცნობიერებენ, რომ გრძელვადიანი სტრატეგია არ გულისხმობს სამუდამო სტრატეგიას. იქიდან გამომდინარე, რომ ნებისმიერი ბიზნესი საკმაოდ ცვალებად გარემოში ფუნქციონირებს, ხშირად დგება სტრატეგიის ცვლილება-კორექტირების აუცილებლობა.
- კომპანიებს ვურჩევ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მაქსიმალურად გაზარდონ თანამშრომელთა ჩართულობა. ეს უკანასკნელი საშუალებას იძლევა მოხდეს სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირება. ხშირ შემთხვევაში რიგითი

თანამშრომლები უფრო დეტალურ ინფორმაციას ფლობენ კომპანიის საქმიანობის შესახებ, ვიდრე უმაღლესი რგოლის მენეჯერები, ამიტომ თანამშრომელთა ჩართულობის ზრდა გვეხმარება კომპანიის საქმიანობა შევაფასოთ სხვადასხვა კუთხით და მივიღოთ ოპტიმალური გადაწყვეტილებები.

- ჩემი რეკომენდაცია იქნება კომპანიებმა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი დაჰყონ გარკვეულ ეტაპებად. თითოეული ეტაპი განიხილონ თანამშრომლებთან და მათი აზრის გათვალისწინებით მიიღონ გადაწყვეტილებები.
- იმისათვის, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი სრულყოფილი იყოს აუცილებელია შუფერხებელი კომუნიკაციის უზრუნველყოფა. თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ როგორ იცვლება სტრატეგია, რა არის ცვლილების ძირითადი მიზეზი, რა გავლენას მოახდენს ცვლილება მათი საქმიანობის სპეციფიკაზე.
- ლუდსახარშ „ნატახტარს“ ვურჩევ უმოკლეს ვადებში შეცვალოს გადაწყვეტილების მიღების პრინციპი. ისეთ არაპროგნოზირებად ბაზარზე, როგორც ლუდის ბაზარია ხშირ შემთხვევაში გადარჩენის ერთადერთი გზა სწრაფად მიღებული გადაწყვეტილებებია, რაც ზემოთ აღნიშნული ლუდსახარში კომპანიის შემთხვევაში შეუძლებელია.
- აუცილებელია თანამშრომლების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, სავალდებულო არ არის ყველა რჩევის გათვალისწინება. მათი აზრის მოსმენაც კი თანამშრომლებში გაააღვივებს ენთუზიაზმს, რაც საბოლოოდ ზრდის მწარმოებლურობას.
- გუნდური სულისკვეთებისა და სამუშაო ატმოსფეროს ფორმირებისთვის კომპანიებმა უნდა დანერგონ ორგანიზაციული კულტურა. ის მოიცავს კომპანიაში დამკვიდრებულ ქცევის წესებს, ნორმებს, ურთიერთობის თავისებურებებს, ფასეულობებს, რომლებიც განსაზღვარევ რომელი ქმედებაა კომპანიაში მიუღებელი და რომელი მისაღები. ცნობილია, რომ იმ კომპანიებში სადაც ორგანიზაციული კულტურა არსებობს, კონფლიქტის შემთხვევები ძალიან ცოტაა, რაც დადებითად აისახება მუშაობის შედეგებში.
- აუცილებელია კომპანიებში დაინერგოს თანამშრომელთა მოტივაციის ეფექტური სისტემები. ხშირად სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში თანამშრომლები კარგავენ

ენტოუზიაზმს, სამუშაოს უყურადღებოდ და უხალისოდ ასრულებენ. ამის თავიდან ასაცილებლად კარგი იქნებოდა მოტივაციის ეფექტური საშუალებების გამოყენება;

- კვლევაში მონაწილე ორივე კომპანიამ უნდა შეიმუშავოს თანამშრომელთა სწავლება-განვითარების ეფექტიანი სისტემა. კომპანიის წარმატებული საქმიანობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია, რომ თითოეული თანამშრომლის კვალიფიკაცია იყოს საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი. ეს განსაკუთრებით ტექნიკური მიმართულების თანამშრომლებს ეხებათ, რადგან ხშირად ადგილობრივი სპეციალისტები ვერ ახერხებენ დაზიანებული დანადგარების შეკეთებას.
- აუცილებელია კომპანიებმა დანერგონ დროის ეფექტურად გამოყენების სისტემა, რაც მინიმუმამდე დაიყვანს პროცესების დროში გაჭიანურებას. კარგი იქნება თუ ყველა თანამშრომელს განესაზღვრება თითოეული დავალების შესრულების პერიოდი.
- აუცილებელია კომპანიებმა შეცვალონ დაინტერესებული პირებისადმი მიდგომა. საზოგადოებისთვის კომპანია თავისი საქმიანობით უნდა იყოს აბსოლუტურას ღია და გამჭვირვალე. რაც არ ბადებს კომპანიის საქმიანობისა და კეთილსინდისიერების მიმართ ეჭვებს.

მოცემული რეკომენდაციები შევიმუშავე საკვლევად შერჩეული კომპანიების საქმიანობის თავისებურებებიდან გამომდინარე, რათა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი იყოს მორგებული გარემო პირობებს. ყველაზე მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიები აცნობიერებენ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის აუცილებლობას და მის წვლილს კომპანიის წარმატებულ საქმიანობაში. მე მჯერა, რომ რაც უფრო ხშირად მოხდება ამ თემის განხილვა და წინ წამოწევა, მით მეტად გაიზრდება კომპანიების მხრიდან დაინტერესება.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. იაშვილი გ. - სტრატეგიული მენეჯმენტი მცირე და საშუალო საწარმოებში, თბილისი 2009, 328 გვერდი;
2. ლობჯანიძე ვ. - საერთაშორისო ბიზნესის მართვა და რეგულირება, თბილისი 2011, 676 გვერდი;
3. რამიშვილი ბ.-სტრატეგიული მენეჯმენტი,თბილისი 2013,35,72,112 გვერდი;
4. სინერჯი ჯგუფი - მართვის ახალი გეომეტრია, თბილისი 2012, 205 გვერდი;
5. სინერჯი ჯგუფი - თანამედროვე ორგანიზაციის მართვა, თბილისი 2009, 205 გვერდი;
6. სინერჯი ჯგუფი - მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისათვის, თბილისი 2012, 205 გვერდი;
7. ტომპსონი ა. სტიკლენდ ა.ჯ. - სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი 2010, 928; 918 გვერდი;
8. შებლაძე გ. მღებრიშვილი ბ. წოწკოლაური ფ.- მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი 2008, 194 გვერდი;
9. ჩოხელი ე. - სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, 2009, 350 გვერდი;
10. ხომერიკი თ.- მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი 2008, 269 გვერდი;
11. ჯულაყიძე ე. - სტრატეგიული მენეჯმენტი , ქუთაისი 2011, 164 გვერდი;
12. Виханский О.С. Наумов А.И. - Менеджмент - М.: Гардарики, 2003
13. Дафт Р.Л., Менеджмент. “Питер“, 2008
14. Друкер П. - Задачи менеджмента в XXI веке, 2007, 127;235-236
15. Коен А., Курс МВА по менеджменту. “Алпина Публишер“, 2006.
16. Коена А., Курс МВА по менеджменту. “Алпина Бизнес Курс“, 2006
17. Коленсо М., Стратегия кайзен для успешных организационных перемен. “ИНФРА-М“, 2002
18. Рамперсад Хьюберт К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации. – М: Олимп-Бизнес, 2005
19. Робинз С., Коултер М., Менеджмент. Москва, „Вильямс“, 2007
20. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации. - М.: ИНФРА-М, 2001
21. Anderson L., Anderson D., The Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's Transformation. “Pfeiffer“, 2010 Beer M., NohriaN., Resolving the Tension between E and O of change , breaking the Cade of (Boston :Harward Business School Press,2000

22. Burke, Warner – Organization Development, second edition, 1994, Addison- Wesley Publishing Company.
23. Carpenter Mason A., Sanders Wm. Gerard – Strategic management: A Dynamic Perspective, 2007,p: 687;
24. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). Organization Development and Change. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing
25. Daft R. L. – New Era of Management, ninth edition, 2010,p: 704
26. French, Wendell and Bell H. Cecil, jr – Organization Development (Behavioral Science Interventions for Organization Improvement), 1999, Prentice Hall, New Jersey.
27. George, J. M., & Jones, G. R. (2007). Understanding and Managing Organizational Behavior (5rd). New York: Pearson Education, Inc.
28. Hayes J., The Theory and Practice of Change Management. “Palgrave Macmillan“, 2008 (496 p.)
29. Hammer, M. (1990, July-August). "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate," Harvard Business Review, pp. 104-112.
30. Hill, C.W.L. and G. R. Jones. Strategic Management: An Integrated Approach. Independence, KY: South-Western, 2007 (255 p.)
31. Horwath, Rich. The Origin of Strategy. Barrington Hills, IL: Strategic Thinking Institute. 2006 (89 p)
32. Jones, G. R. (2004). Organization Theory, Design, and Change. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
33. J.B. Barney, “Looking Inside for competitive Advatage”,1995,p:49
34. KotterJ., Leading Change . “Harvard Business Review Press“ , 1998 (208 p.)
35. Kotler P. Keller K.L. - Marketing Management – 2008, p:816;
36. Michael E.Porter Competitive Strategy (New York:The Free Press,1980;
37. Nadler, D. A. "Collaborative Strategic Thinking." Strategy & Leadership 22, no. 5
38. Ohmae, K. The Mind of the Strategist. New York: McGraw-Hill Professional, 1982.
39. Pearce, J. A., E. B. Freeman, and R. B. Robinson. "The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Financial Performance." The Academy of Management Review 12, no. 4 (1987): 658-75.
40. Porter, Michael, E. "How Competitive Forces Shape Strategy." Harvard Business Review, Boston 57, no. 2 (1979).
41. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: With a New Introduction. New York: Free Press, 1980.

42. Quinn, J. B. "Formulating Strategy One Step at a Time." *Journal of Business Strategy* 1, no. 3 (1981): 42-63.
 43. Ramanujam, V. and N. Venkatraman. "Planning Systems Characteristics and Planning Effectiveness." *Strategic Management Journal* 8 (5): 453-468, 1987.
 44. Richards, M.D.V. *Setting Strategic Goals and Objectives*. Vol. 2. Eagan, MN: West,
 45. Santayana, G. *The Life of Reason; Or, the Phases of Human Progress: Introduction, and Reason in Common Sense*. New York: C. Scribner's Sons, 1917.
 46. Schendel, D. and C. W. Hofer. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little, Brown, 1979.
 47. Schoemaker, P.J.H. "When and how to use Scenario Planning: A Heuristic Approach with Illustration." *Journal of Forecasting* 10, no. 6 (1991): 549-64.
 48. Shapiro, C. and H. R. Varian. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* Boston: Harvard Business Press, 1999.
 49. Sinha, D. K. "The Contribution of Formal Planning to Decisions." *Strategic Management Journal* 11, no. 6 (1990): 479-92.
 50. Thompson A.A. and A.J. Strickland III - *Strategic Management* , 2001, p :705,915-918;
- ინტერნეტ რესურსები:
51. <https://flash.geobeer.ge/ka>
 52. <http://www.natakhtari.com/>
 53. <https://www.entrepreneur.com/article/325733>
 54. <https://www.matsne.gov.ge/>

დანართი №1

ანკეტა

ქართული ლუდის ბაზრის კვლევა

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მენეჯმენტის კათედრა დაინტერესებულია ქართული ლუდის ბაზრის შესწავლით. თქვენი გულწრფელი პასუხებით დაგვეხმარებით განვსაზღვროთ აღნიშნული ბაზრის პრობლემები და საჭიროებები. კითხვარით შეგროვებული ინფორმაცია გამოიყენება მხოლოდ აკადემიური მიზნებისთვის.

წინასწარ გიხდით მადლობას დახმარებისთვის.

1. გთხოვთ, მიუთითოთ თქვენი სქესი:

- 1) მდედრობითი 2) მამრობითი

2. რომელ ასაკობრივ ჯგუფს განეკუთვნებით ?

- 1) 18-25 წელი; 2) 26-35 წელი; 3) 36-45 წელი; 4) 46-55 წელი; 5) 55+ წელი.

3. რამდენია თქვენი საშუალოთვიური შემოსავალი?

- 1) 200-500 ლარი; 2) 501-1000 ლარი; 3) 1001-1500 ლარი; 4) 1501-2000 ლარი; 5) 2000 + ლარი.

4. ხართ თუ არა ლუდის მომხმარებელი?

- 1) კი; 2) არა.

5. საშუალოდ რა სიხშირით მოიხმართ ლუდს?

- 1) ყოველდღიურად; 2) კვირაში რამდენჯერმე; 3) თვეში რამდენჯერმე; 4) მხოლოდ ზაფხულის სეზონზე.

6. რა რაოდენობის ლუდს მოიხმართ კვირის განმავლობაში?

- 1) 1-3 ლიტრი; 2) 4-6 ლიტრი; 3) 7-9 ლიტრი; 4) 10+ ლიტრი.

7. საშუალოდ რა თანხას ხარჯავთ ერთი ბოთლი ლუდის შესაძენად?

- 1) 2-3 ლარი; 2) 4-6 ლარი; 3) 7-10 ლარი; 4) 11+ ლარი.

8. ჩვეულებრივ ლუდის შესახებ ინფორმაციას იღებთ:

- 1) რეკლამის საშუალებით; 2) გამოფენებისა და ფესტივალების საშუალებით; 3) ინტერნეტის საშუალებით.

9. რომელი კატეგორიის ლუდს ანიჭებთ უპირატესობას?

- 1) ტრადიციული; 2) პილსნერი; 3) კრაფტი; 4) ლაგერი; 5) ფლაგმანი.

10. როგორი ალკოჰოლური შემცველობის უნდა იყოს თქვენთვის სასურველი ლუდი?

- 1) 0-4%; 2) 5-8%; 3) >9%.

11. რომელი ქვეყნის მიერ წარმოებულ ლუდს ანიჭებთ უპირატესობას?

1) ქართულს; 2) გერმანულს; 3) ბელგიურს; 4) ჰოლანდიურს; 5) შვედურს; 6) ირლანდიურს.

12. ლუდის მწარმოებელ რომელ ქართულ კომპანიას ანიჭებთ უპირატესობას?

- 1) ლუდსახარში „ზედაზენი“;
- 2) ლუდსახარში „ნატახტარი“;
- 3) ლუდსახარში „კასტელი“
- 4) Global Beer Georgi

13. ლუდის მწარმოებელ რომელ ბრენდს ირჩევთ ყველაზე ხშირად?

- 1) „BAVARIA“
- 2) „RAGNAR“
- 3) „HOLSTEN“
- 4) „NINKASI“
- 5) „HARP“
- 6) „EFES“
- 7) „ზედაზენი“
- 9) „ნატახტარი“
- 10) „ნატახტარი კასრის“

14. ლუდის შექმნისას რამდენად მნიშვნელოვანია ქვემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორები?

- 1) ბრენდის ცნობადობა;
- 2) ფასი;
- 3) ხარისხი;
- 4) გემო;
- 5) შემადგენლობა;
- 6) ალკოჰოლის შემცველობა;
- 7) ფერი;
- 8) ქაფის მდგრადობა;
- 9) მწარმოებელი ქვეყანა.

15. ეთანხმებით თუ არა მოსაზრებას, რომ ქართული ლუდის ფასი ხარისხზე მაღალია

- 1) კი;
- 2) არა;
- 3) ნაწილობრივ

16. ლუდის ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი მთავარი ფაქტორია:

- 1) ფასი;
- 2) ხარისხი;
- 3) გემო;
- 4) ბრენდი;
- 5) შემადგენლობა;

17. როგორ აფასებთ ქართული ლუდის სარეალიზაციო პოლიტიკას?

- 1) არამყარია და ხელს უშლის კონკურენტუნარიანობის ზრდას;
- 2) მეტწილად ამ მხრივ სტაბილური მდგომარეობაა;
- 3) მეტწილად ამ მხრივ სტაბილური მდგომარეობაა;
- 4) ბაზრები არასაკმარისადაა შესწავლილი, რაც ხელს უშლის კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

18. რა სახის რეკომენდაციას გაუწევთ ლუდის ბაზარზე მოღვაწე კომპანიებს კონკურენტუნარიანობის გასაზრდელად?

დანართი №2

ანკეტა

ქართული ლუდსახარში კომპანიების სტრატეგიული კვლევა

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მენეჯმენტის კათედრა დაინტერესებულია ქართული ლუდის ბაზრის შესწავლით. თქვენი გულწრფელი პასუხებით დაგვეხმარებით განვსაზღვროთ აღნიშნული ბაზრის პრობლემები და საჭიროებები. კითხვარით შეგროვებული ინფორმაცია გამოიყენება მხოლოდ აკადემიური მიზნებისთვის.

წინასწარ გიხდით მადლობას მონაწილეობისთვის.

1. გთხოვთ, მიუთითოთ სქესი:

1) მდედრობითი 2) მამრობითი

2. რომელ ასაკობრივ ჯგუფს განეკუთვნებით?

1) 18-25 წელი; 2) 26-35 წელი; 3) 36-45 წელი; 4) 46-55 წელი; 5) 55+ წელი.

3. განათლების დონე:

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

4. რამდენია თქვენი საშუალოთვიური შემოსავალი?

1) 200-500 ლარი; 2) 501-1000 ლარი; 3) 1001-1500 ლარი; 4) 1501-2000 ლარი; 5) 2000+ ლარი.

5. რამდენი იერარქიული დონეა თქვენს კომპანიაში?

1) 2 დონე; 2) 3 დონე; 3) 4 და მეტი დონე.

6. რამდენი თანამშრომელია დასაქმებული კომპანიაში?

1) 20-50; 2) 50-100; 3) 100-200; 4) 200-ზე მეტი.

7. როგორი საქმიანი კომუნიკაციაა იერარქიებს შორის?

1) ფორმალური; 2) არაფორმალური; 3) შერეული.

8. როგორ ხდება გადაწყვეტილების მიღება კომპანიაში?

1) ცენტრალიზებულად; 2) დეცენტრალიზებულად; 3) შერეული მეთოდით.

9. როგორ მოძრაობს კომპანიაში ინფორმაციული ნაკადები?

1) ზევდან ქვევით; 2) ქვევდან ზევით; 3) ჰორიზონტალურად – ინფორმაციის მიმოცვლა ორგანიზაციული იერარქიის ერთ საფეხურზე მეოფ ადამიანებსა და დეპარტამენტებს შორის.

10. რამდენად სწრაფად შეუძლია კომპანიას გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე რეაგირება?

1) ძალიან ნელა; 2) საშუალოდ; 3) სწრაფად.

11. რამდენი ხანია რაც აღნიშნულ კომპანიაში მუშაობთ?

1) 1 წლამდე; 2) 1-3 წლამდე; 3) 3-5 წლამდე; 4) 5 წელზე მეტი.

12. რომელ სტრატეგიას იყენებს კომპანია ბაზარზე კონკურენტუპირატესობის მისაღწევად?

1) დაბალი დანახარჯების; 2) დიფერენცირების; 3) ფოკუსირების.

13. რა ინტენსივობით ხდება კომპანიის სტრატეგიის გადახედვა?

1) წელიწადში ერთხელ; 2) 2 წელიწადში ერთხელ; 3) 2-5 წელიწადში ერთხელ; 4) 5 + წელიწადში

14. ხართ თუ არა ჩართული სტრატეგიის ფორმირების პროცესში?

1) ყოველთვის; 2) იშვიათად; 3) არასდროს

15. კომპანიის სტრატეგიის ცვლილების ძირითადი მიზეზია:

1) ახალ ბაზრებზე შეღწევა;

2) მომხმარებელთა მოთხოვნილებების სრულყოფილად დაკმაყოფილება;

3) პროდუქტის ასორტიმენტის გაფართოება;

4) ბაზრის წილის ზრდა;

5) ახალი კონკურენტის გამოჩენა;

6) ბაზრის კონიუნქტურის ცვლილება.

16. სტრატეგიის ფორმირების პროცესის რა ეტაპზე ხდება თქვენი ჩართვა?

1) საწყის ეტაპზე, იდეების გენერირების მიზნით;

2) საწყისი ეტაპიდან საბოლოო ეტაპამდე;

3) მხოლოდ საბოლოო ეტაპზე, როდესაც სტრატეგია უკვე დანერგილია და ხდება მისი გაცნობა თანამშრომლებისთვის.

17. ეფექტიანი სტრატეგიის ფორმირებისთვის რომელი ფაქტორებია ყველაზე მნიშვნელოვანი?

(გთხოვთ მიუთითოთ მინიმუმ 3 პასუხი)

1) პასუხისმგებლობის სწორად განაწილება;

2) სწრაფი კომუნიკაცია;

3) ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების უნარი;

4) კომპეტენტური მენეჯერი;

5) გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღება.

18. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მიმდინარე ცვლილების შესახებ ინფორმაციას იღებთ:

1) ელ.ფოსტით; 2) თანამშრომლებისგან; 3) უშუალო მენეჯერისგან; 5) თათბირზე.

19. თანამშრომელთა მოტივაციის რომელი მეთოდი გამოიყენება თქვენს კომპანიაში?

1) ფულადი ანაზღაურება; 2) კარიერული განვითარება; 3) სიტყვიერი შექება;

20. რამდენად კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით?

1) ძალიან კმაყოფილი; 2) კმაყოფილი; 3) ნაკლებად კმაყოფილი; 4) უკმაყოფილო.