

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი



მარიამ ლაშხია

სტრატეგიის შემუშავების თავისებურებები და სრულყოფის გზები

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ეკა ჩოხელი

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2019

ანოტაცია

ყოველი საქმიანობა, რომელიც რაიმე მიზნის მიღწევისკენაა მიმართული, საჭიროებს დაგეგმვას, რათა წინასწარ განისაზღვროს შესაძლო გადახრები და მიღებულ იქნეს ეფექტიანი შედეგი. დღესდღეობით, წარმატებული კომპანიის საქმიანობა წარმოუდგენელია სტრატეგიული დაგეგმვის გარეშე, რომელიც გარკვეული ფორმით ყოველთვის არსებობდა, თუმცა დროთა განმავლობაში დაიხვეწა და დაინერგა თითქმის ყველა სფეროს მართვის პროცესში. სტრატეგიული დაგეგმვა ეს არის კომპანიის მიერ განვითარების გზების, ბაზრების, კონკურენციის მეთოდებისა და ბიზნესის ხედვის შერჩევა ანუ ყველა იმ მოქმედების შესრულება, რომელიც დაეხმარება მიზნების მიღწევაში. მსოფლიოს წარმატებული მენეჯერები ერთხმად აღიარებენ, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი ასრულებს უზარმაზარ როლს ნებისმიერი კომპანიის საქმიანობის მაჩვენებლების გაუმჯობესებაში.

სტრატეგიის ფორმირების, დანერგვისა და შეფასების პროცესი დიდ ცოდნასა და ძალისხმევას მოითხოვს. ეს პროცესი თანდათან იხვეწება და ინერგება პრაქტიკაში, თუმცა საინტერესოა რეალურად არსებულ ვითარებაზე დაკვირვება. გამომდინარე აქედან, საკვლევად შევარჩიე ჩვენი ქვეყნის ერთ-ერთი ყველაზე განვითარებული და სწრაფადმზარდი ღვინის დარგი. თემის პირველი ორი თავი ეხება სტრატეგიული დაგეგმვის სწორად წარმართვის თეორიულ საფუძვლებს. მესამე თავში მიმოხილულია ღვინის დარგში არსებული ვითარება და ძირითადი ტენდენციები. საკვლევად შევარჩიე ორი საკმაოდ წარმატებული კომპანია: „თბილღვინო“ და „კახური ღვინის მარანი“. შეძლებისდაგვარად მოვახდინე მათი საქმიანობის სტრატეგიული ანალიზი, შევაფასე არსებული მდგომარეობა, გამოვაავლინე საერთო და განმასხვავებელი მახასიათებლები. მიღებული შედეგების საფუძველზე გავეცე მცირე რეკომენდაციები, რომლებიც, ჩემი აზრით, დაეხმარება კომპანიებს საქმიანობის სრულყოფასა და მეტი წარმატების მიღწევაში.

Annotation

Mariam Lashkhia

Peculiarities of strategy development and ways to improve

Every activity that is directed to any goal, needs planning, to determine the possible deviations and receive efficient result. Nowadays the successful company's activity is unimaginable without strategic planning, which has always been in some form, though over time it has been revived and implemented in almost all spheres of management. The strategic planning is company's choice of ways of development, markets, competition methods and business vision, all of the activities that will help in achieving goals. Successful managers of the world unanimously recognize that strategic management performs a tremendous role in improving the performance of any company.

The process of forming, implementing and evaluating the strategy requires great knowledge and effort. This process is gradually improving and implemented in practice, but it is interesting to observe the current situation. Based on this, I have chosen one of the most developed and fastest growing wines in our country. The first two chapters of the topic relate the theoretical bases for proper making of strategic planning. The third chapter reviews the current situation and the main trends in wine industry. I have selected two successful companies: "Tbilvino" and "Kakhetian Wine Cellar". As far as possible, I managed to analyze their activities, evaluate the current situation, present common and distinctive features. Based on the results I made small recommendations that, I think, will help companies improve their performance and achieve more success.

სარჩევი

შესავალი	5
თავი 1. სტრატეგიული მენეჯმენტის როლი კომპანიების წარმატებაში.....	8
1.1.სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელობა კომპანიების მართვაში	8
1.2.სტრატეგიის როლი და სახეები	11
თავი 2. სტრატეგიის შემუშავების ორგანიზაცია	26
2.1. სტრატეგიის შემუშავების ეტაპები	26
2.2. სტრატეგიის შემუშავებაზე მოქმედი ფაქტორები და სტრატეგიის ეფექტიანობა	33
თავი 3. სტრატეგიის შემუშავება კომპანიებში და მისი სრულყოფის მიმართულებები	38
3.1. ღვინის დარგის მიმოხილვა და კომპანია „თბილღვინოს“ საქმიანობის სტრატეგიული ანალიზი	38
3.2.კომპანია „კახური ღვინის მარნის“ საქმიანობის სტრატეგიული ანალიზი.....	67
3.3.განხილული სტრატეგიების შეფასება და სრულყოფის გზები.....	80
დასკვნები და რეკომენდაციები.....	94
გამოყენებული ლიტერატურა:.....	98
დანართი.....	100

შესავალი

პრობლემის აქტუალობა. მოცემული ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტის არსის, მისი მნიშვნელობის, სტრატეგიის სახეების, შემუშავების თავისებურებებისა და სრულყოფის გზების დემონსტრირება. დღესდღეობით, სწრაფად ცვალებად და მუდმივად განვითარებადი გარემოს პირობებში, ყოველი წარმატებული კომპანია შეიარაღებული უნდა იყოს მოქნილი, გარემოსთან ადაპტირებული, შესაძლებლობების შესაბამისი სტრატეგიით. კომპანიას, რომელსაც აქვს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის და მომხმარებლის ლოიალურობის მოპოვების პრეტენზია, აუცილებლად უნდა გააჩნდეს ნათლად ჩამოყალიბებული, კონკრეტული და რეალური სამოქმედო გეგმა იმისა, თუ როგორ მიაღწიოს საკუთარ მიზნებს მომავალში. ამის საშუალებას სწორედ სტრატეგიული დაგეგმვა იძლევა და მისი მნიშვნელობა უკვე აღიარებულია თანამედროვე საქმიან სამყაროში. კომპანიები უამრავ დროსა და რესურსებს ხარჯავენ ეფექტიანი სტრატეგიების შესამუშავებლად, რადგან დარწმუნებულნი არიან, რომ ეს ყოველივე მათი მომავალი საქმიანობის წარმატებულად წარმართვისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა და რომ სტრატეგიული ხედვის, მისიის, მიზნების, საფუძვლიანად შესწავლილი გარე თუ შიგა ფაქტორების, ოპტიმალურად შემუშავებული და დანერგილი სტრატეგიის გარეშე შორს ვერ წავლენ. არათუ შორს, ახლო პერსპექტივაშიც მარტივად დათმობენ პოზიციებს. თავის მხრივ, ეფექტიანი სტრატეგია გულისხმობს მართვის კომპლექსურ გეგმას, რომელიც მაქსიმალურად შეესაბამება კომპანიის რესურსებსა და შესაძლებლობებს, მაკროგარემოში არსებული მდგომარეობის ცვლილებების მიმართ მოქნილობით გამოირჩევა, თავს უყრის ორგანიზაციის საკვანძო კომპეტენციებს და ეხმარება არამართო ფინანსური სარგებლის მიღებაში, არამედ ზრდასა და განვითარებაში. სწორედ ამიტომ სტრატეგიული მენეჯმენტი განიმარტება, როგორც თანამედროვე მექანიზმი ორგანიზაციის განვითარებისთვის, რომელიც პოტენციური ზრდის

გზით მიზნად ისახავს კონკურენტუნარიანობის მიღწევას, გარე გარემოს ცვლილებებისა და მასთან დაკავშირებული გაურკვევლობების პირობებში.

კომპანიები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან საბაზრო პოზიციით, განვითარების პოტენციალით, პროდუქტისა და მომსახურების მახასიათებლებით, ორგანიზაციული კულტურით, სტრუქტურით, რესურსებით, ფინანსური მდგომარეობით, გეოგრაფიული მოცვით და ა.შ. სწორედ ამ განსხვავებებიდან გამომდინარე, მათ ესაჭიროებათ მათთვის შესაფერისი სტრატეგიები. ამ საკითხის უკეთ გასარკვევად და ჩვენი ქვეყნის კომპანიებში არსებული მენეჯმენტის შესაფასებლად, შევარჩიე ყველაზე სწრაფადმზარდი და აქტიური სექტორის, ღვინის დარგის წარმომადგენელი კომპანიები. ღვინო ჩვენი ქვეყნის უძველესი კულტურისა და ტრადიციების განუყოფელი ნაწილია, საქართველოს სახეა გლობალური მასშტაბით. ამიტომ ამ დარგის სწორი განვითარება უმნიშვნელოვანესია, როგორც ეკონომიკური, ასევე სოციალურ-კულტურული კუთხითაც. ღვინო წარმოადგენს მთავარ საექსპორტო ხუთეულში საკმაოდ მყარი პოზიციის მქონე პროდუქტს, აქედან გამომდინარე, დარგში მოღვაწე კომპანიებისთვის მეტად მნიშვნელოვანია სწორი სტრატეგიების ფორმირება და დანერგვა, როგორც ადგილობრივი ასევე საერთაშორისო ბაზრების დონეზე. სწორედ ამიტომაც საინტერესო ამ სფეროს განხილვა და მიდგომების გაუმჯობესებაზე ხშირი მსჯელობა. გარდა არსებული წარმატებებისა, ღვინის დარგს სხვა უამრავი პოტენციალი გააჩნია, რომელიც აუცილებლად უნდა გამოიყენოს, ამისათვის კი სწორი მუშაობაა საჭირო თითოეული კომპანიის დონეზე, ვინაიდან მათი ერთობლიობა ქმნის საბოლოო შედეგს.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის მიზანს წარმოადგენს კომპანიის სტრატეგიების შემუშავების პროცესის შესწავლა, მისი თავისებურებების გამოვლენა ქართული ღვინის კომპანიებში და რეკომენდაციების შემუშავება. აღნიშნული მიზნიდან გამომდინარე დაისახა შემდეგი ამოცანები:

- სტრატეგიების შემუშავებასთან დაკავშირებული თეორიულ-მეთოდოლოგიური მასალების შესწავლა;
- სტრატეგიების შემუშავების და შერჩევის მექანიზმების შეფასება;

- კონკურენტული სტრატეგიების შემუშავების პროცესის შეფასება ქართული ღვინის კომპანიებში და რეკომენდაციების შემუშავება.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანია კომპანიების კონკურენტული სტრატეგიების შემუშავების ორგანიზაციისა და შერჩევის მექანიზმების შესწავლა. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს ქართული ღვინის კომპანიები: „თბილღვინო“ და „კახური ღვინის მარანი“.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები. კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს სტრატეგიების შემუშავებასთან დაკავშირებული ქართველი და უცხოელი მეცნიერების პუბლიკაციები. კვლევის ინფორმაციულ ბაზას წარმოადგენს დარგის ექსპერტების დასკვნები, დამოუკიდებლად ჩატარებული კვლევის შედეგები. კვლევა ეყრდნობა სისტემურ-სიტუაციურ ანალიზს, ხოლო კვლევის პროცესში გამოყენებულია თვისობრივი და რაოდენობრივი ანალიზი, ასევე: დაკვირვების, სტატისტიკური და ეკონომიკური ანალიზის მეთოდები, დაჯგუფება, სინთეზი, მეორადი ინფორმაციის დამუშავება, მომხმარებელთა ანკეტური გამოკითხვა და ინტერვიუები კომპანიათა წარმომადგენლებთან.

კვლევის შედეგები და სიახლეები. კვლევის შედეგად:

- დამუშავებულია სტრატეგიის შემუშავებასთან დაკავშირებული თეორიულ-მეთოდოლოგიური მასალები;
- განხილულია კომპანიის სტრატეგიების შემუშავებისა და შერჩევის პროცესი;
- შეფასებულია „თბილღვინოსა“ და „კახური ღვინის მარნის“ კონკურენტული სტრატეგიების შემუშავების, შერჩევის პროცესი, გამოვლენილია თავისებურებები და შემუშავებულია რეკომენდაციები.

ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა. ნაშრომი გადმოცემულია 100 გვერდზე. იგი მოიცავს თავფურცელს, ანოტაციას, შინაარსს, შესავალს, 3 თავს, დასკვნებსა და რეკომენდაციებს, გამოყენებული ლიტერატურის სიას და დანართს.

თავი 1. სტრატეგიული მენეჯმენტის როლი კომპანიების წარმატებაში

1.1. სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელობა კომპანიების მართვაში

კომპანიის სტრატეგია არის მართვის კომპლექსური გეგმა, რომელიც მიმართულია ბაზარზე მისი პოზიციების გამყარებისკენ, მომხმარებელთა მოზიდვისა და დაკმაყოფილებისკენ, წარმატებული კონკურენციისა და დასახული მიზნების მიღწევისკენ. მენეჯერები შეიმუშავენ სტრატეგიას, რათა განსაზღვრონ თუ რომელი მიმართულებით განვითარდება კომპანია. სტრატეგიის გარეშე მენეჯერს არ გააჩნია დეტალურად გათვლილი სამოქმედო გეგმა, გზამკვლევი ბიზნესის სამყაროში და ერთიანი პროგრამა სასურველი შედეგების მისაღწევად. ანუ სტრატეგია ეს არის კომპანიის მიერ განვითარების გზების, ბაზრების, კონკურენციის მეთოდებისა და ბიზნესის ხედვის შერჩევა. კარგად გააზრებული სტრატეგიული ხედვა ამზადებს კომპანიას მომავლისა და მყარი კონკურენტული პოზიციის დაკავებისათვის. სტრატეგიების შეიმუშავება არის მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმთავრესი ფუნქცია. წარმატებული სტრატეგია და მისი გონივრულად განხორციელება არის სრულყოფილი მენეჯმენტის ნიშნები, რომელსაც ნამდვილად ღირს რომ ვენდოთ. (ა.ა. ტომპსონი, ა.ჯ.სტრიკლენდი 2010)

სტრატეგიული მენეჯმენტი-ეს არის კომპანიის მენეჯერების მიერ სტრატეგიული ხედვის, მიზნების დასახვის, სტრატეგიების შეიმუშავებისა და რეალიზაციის ფორმირების პროცესი, ასევე ხედვის, მიზნების, სტრატეგიებისა და რეალიზაციის დროული კორექტირება. (ა.ა. ტომპსონი ა.ჯ.სტრიკლენდი 2010) სტრატეგიული მენეჯმენტი ეს არის არა ინსტრუქციების ნაკრები, არამედ ანალიტიკური აზროვნება და რესურსების ეფექტიანი გამოყენება.¹ მასში იგულისხმება სტრატეგიის ფორმულირებისა და რეალიზაციისთვის გადანყვეტილებებისა და მოქმედებების ერთობლიობა, რომლებიც უზრუნველყოფენ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებასა და დასახული მიზნების მიღწევას. დღეს, მსოფლიოს

¹ სტრატეგიული მენეჯმენტის მოცემული განმარტება ეკუთვნის პიტერ დრუკერს.

წარმატებული მენეჯერები ერთხმად აღიარებენ, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი ასრულებს უზარმაზარ როლს ნებისმიერი კომპანიის ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუმჯობესებაში. სტრატეგიული მენეჯმენტი საშუალებას იძლევა განისაზღვროს, რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ დღეს, რომ მიაღწიოს წარმატებას მომავალში. სტრატეგიული მენეჯმენტი უკავშირდება სტრატეგიების ფორმულირებას, შერჩევასა და ეფექტიანად გამოყენებას. მხოლოდ კარგად შემუშავებულ სტრატეგიას შეუძლია კომპანიას მოუტანოს წარმატება გრძელვადიან პერსპექტივაში. ამ პროცესში ხდება სტრატეგიების ფორმულირება, დანერგვა და შეფასება. თანამედროვე ეპოქისათვის დამახასიათებელ მკაცრი კონკურენციის პირობებში კომპანიებისათვის უმნიშვნელოვანესია გრძელვადიანი სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც ხელს შეუწყობს მათ ადაპტირებას ცვალებად გარემოსთან.(ე.ჩოხელი 2013)

სტრატეგიულ მენეჯმენტთან არის დაკავშირებული ცნება სტრატეგიული აზროვნება, რომელშიც იგულისხმება კომპანიის უნარი ჩამოაყალიბოს გრძელვადიანი შეხედულება, დაინახოს ბიზნესის საერთო სურათი და გააანალიზოს რამდენად შეესაბამება ორგანიზაცია და გარე გარემო. სტრატეგიული აზროვნება და დაგეგმვა დადებითად მოქმედებს ორგანიზაციაზე და კომპანიის ფინანსურ წარმატებაზე. ლიდერი კომპანიები სტრატეგიულ აზროვნებას და დაგეგმვას უმაღლეს პრიორიტეტად თვლიან. (R. Daft 2015)

სტრატეგიული მენეჯმენტი მოწოდებულია, გაზარდოს ცვლილებებისადმი ორგანიზაციის ადაპტაციის უნარი. 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. ეს პროცესი სტრატეგიული მენეჯმენტის სამი უმთავრესი ამოცანის სახით შეიძლება ჩამოყალიბდეს:

1. ბაზარზე სტრატეგიული ქმედებების მართვა: იმ სტრატეგიის შემუშავება, დაზუსტება და რეალიზება, რომელიც იძლევა ბაზარზე წარმატების მიღწევის შესაძლებლობას. სტრატეგია არის საშუალება, რომლის მეშვეობითაც იცვლება ურთიერთობები

პარტნიორებთან და კონკურენტებთან. სწორედ მისი რეალიზების მეშვეობით აღწევს ორგანიზაცია კონკურენტულ უპირატესობას.

2. ორგანიზაციის მართვა: ორგანიზაციის შიდა ცვლილებები განსაზღვრავს ბაზარზე მისი მოღვაწეობის მიმართულებებს. ამგვარი ცვლილებების გარეშე ორგანიზაცია ვერ შეძლებს, შეცვალოს საკუთარი მახასიათებლები: ტექნიკური აღჭურვა, ორგანიზაციული სტრუქტურა და მასში დასაქმებული ხელმძღვანელებისა და სხვა თანამშრომლების პროფესიული ოსტატობა. ორგანიზაციული ცვლილებები გარე გარემოს ცვალებადობაზე რეაგირების, მათთან ადაპტირების და საკუთარი მიზნებისთვის მათი გამოყენების საშუალებას აძლევს კომპანიას.

3. სტრატეგიული მენეჯმენტის რეალიზება: ნიშნავს ურთიერთქმედებას სტრატეგიასა (ის, რასაც ორგანიზაცია აკეთებს ბაზარზე) და ორგანიზაციულ პროცესებს შორის (ის, რაც საკუთრივ ორგანიზაციაში ხდება). (ბ. რამიშვილი 2013)

ხოლო სტრატეგიული მართვის საგანს წარმოადგენს კომპანიის შემდეგი 3 ძირითადი პრობლემის მართვა:² 1. კომპანიის მიზნებთან დაკავშირებული პრობლემები, რომელთა გადაჭრა მიმართულია ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის გაზრდისკენ მიზნების, რესურსებისა და შედეგების ურთიერთმიმართების გზით; 2. ორგანიზაციის ელემენტებთან დაკავშირებული პრობლემები, თუ ეს ელემენტები აუცილებელია მიზნების მისაღწევად და კომპანია მათ ნაკლებობას ან არარსებობას განიცდის; 3. გარე ფაქტორებთან დაკავშირებული პრობლემები. ამრიგად, სტრატეგიული მენეჯმენტი წარმოადგენს თანამედროვე მექანიზმს ორგანიზაციის განვითარებისთვის, რომელიც პოტენციური ზრდის გზით მიზნად ისახავს კონკურენტუნარიანობის მიღწევას, გარე გარემოს ცვლილებებისა და მასთან დაკავშირებული გაურკვევლობების პირობებში. პოტენციული ასევე ახასიათებს რესურსების ყველაზე ეფექტურ გამოყენებას დასახული მიზნის მისაღწევად. მეორეს მხრივ, პოტენციული წარმოადგენს ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობის ჩამოყალიბების წყაროს, ამიტომ აუცილებელია მუდმივი განვითარება და გაუმჯობესება. (Д.В. Арутюнова 2010)

² Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.

1.2. სტრატეგიის როლი და სახეები

სტრატეგიულ მენეჯმენტში მნიშვნელოვანი ნაბიჯი არის სტრატეგიის განსაზღვრა. *“სტრატეგია წარმოადგენს გეგმას, რომელიც აღწერს რესურსების განაწილებისა და გარემოსთან ურთიერთქმედების, კონკურენტული უპირატესობისა და ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისთვის აუცილებელ მოქმედებებს.”* [R.Daft 2015: 132] სტრატეგია შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ერთიანი კონცეფცია, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების ერთიანობას და საერთო მიმართულებას. წარმატებული სტრატეგიის 4 ზოგადი ფაქტორი გამოიყოფა:³

1. მიზნები, რომლებიც არის მარტივი, შესაბამისი და გრძელვადიანი
2. კონკურენტული გარემოს სიღრმისეული ცოდნა
3. რესურსების ობიექტური შეფასება
4. სტრატეგიის ეფექტური შესრულება

აღნიშნული ფაქტორები ერთიანდება 2 ჯგუფში: ფაქტორები კომპანიის შიგნით(მიზნები და ფასეულობები; რესურსები და შესაძლებლობები; ორგანიზაციული სტრუქტურა და სისტემები.) და ფაქტორები დარგის შიგნით(მომხმარებლები, კონკურენტები და მომწოდებლები). სტრატეგია ამ ორ ჯგუფს შორის დამაკავშირებელ რგოლად ითვლება. კომპანიის გარე და შიგა გარემოს ფაქტორებს შორის უნდა არსებობდეს სტრატეგიული შესაბამისობა, რომ სტრატეგია ჩაითვალოს წარმატებულად.

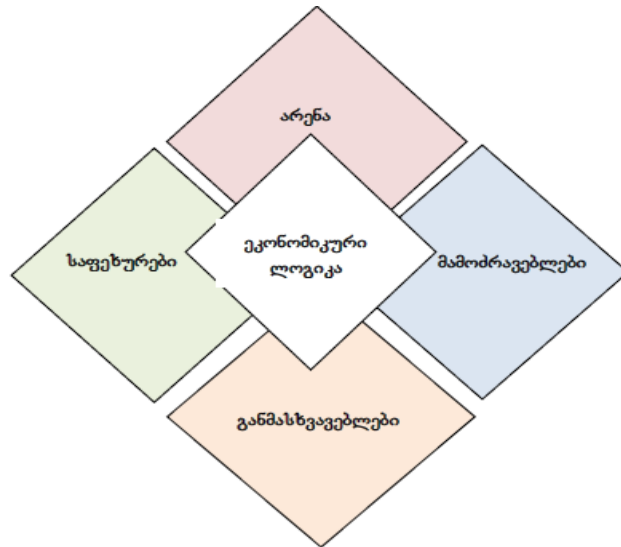
სტრატეგია კომპანიას სჭირდება ზუსტად იმ მიზნების გამო, რისთვისაც ჯარს ბრძოლის დროს ანუ რომ შეარჩიოს მოქმედებების მიმართულება და მიზანი, რესურსები გამოიყენოს მაქსიმალურად ეფექტიანად და ადამიანების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების კოორდინირება მოახდინოს. ბიზნეს-სტრატეგიის თეორიები და კონცეფციები საბრძოლო სტრატეგიებს რომ უკავშირდება, ამას თავად სიტყვა სტრატეგიის ეტიმოლოგიაც ცხადყოფს. *„ტერმინი სტრატეგია წარმოდგება ბერძნული სიტყვისგან “strategia ” და ნიშნავს*

³ ჩოხელი ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი-თბილისი, გამომცემლობა „უნივერსალი“ 2013 გვ.16

“საბრძოლო ხელმძღვანელობას”, დანვრილებით იგი ნიშნავს “stratos” – “ჯარი” და “ago” – “მიმყავს”. [ე.ჩოხელი 2013: გვ. 18] ელინები „სტრატეგოსებად“ მოიხსენიებდნენ იმ ადამიანებს, რომლებიც დიდი სამხედრო ოპერაციების მომზადებასა და წარმოებაში იღებდნენ მონაწილეობას. გენერლებს არა მარტო უნდა სცოდნოდათ, თუ რა შესაძლო კავშირები არსებობს შემადგენელ ნაწილებს შორის, არამედ ამ ცოდნის გამოყენებით უნდა შეედგინათ გეგმა, რომელიც გამარჯვებას უზრუნველყოფდა. (ბ.რამიშვილი 2013) ბიზნესის კონტექსტში სტრატეგიის იდეა ფირმასა და მის გარემოს ფართოდ, მასშტაბურად დაგვანახებს, რაც ორგანიზაციის სტრატეგიული წარმატებისთვის უმნიშვნელოვანესია. სტრატეგია მოიაზრებს კომპანიის მიერ განვითარების გზების, ბაზრების, კონკურენციის მეთოდებისა და ბიზნესის წარმართვის საშუალებების შერჩევას. „სტრატეგია ეს არის კონკურენტული მეთოდებისა და ბიზნესის ორგანიზების წესების ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს მომხმარებელთა მოთხოვნის დაკმაყოფილებასა და კომპანიის მიზნების მიღწევას.“ [ა.ა. ტომპსონი, ა.ჯ. სტრიკლენდი 2010: 37] ასევე საინტერესოა სტრატეგიის მინცბერგისეული განმარტება, რომელიც მას განმარტავს ე.წ. 5P-ს საშუალებით ანუ სტრატეგია, როგორც: გეგმა, ტაქტიკური მოქმედება, მოდელი, ჰოზიცია და პერსპექტივა. სტრატეგია უნდა პასუხობდეს 2 ფუნდამენტურ კითხვას: სად განხორციელდეს კონკურენცია? როგორ განხორციელდეს კონკურენცია? სტრატეგიას აქვს 2 ასპექტი: სტატიკური და დინამიური. სტატიკური ასპექტი ეხება კონკურენციას ახლანდელ დროში, ხოლო დინამიური ასპექტი ეს არის მომზადება მომავლისთვის. ⁴გამოიყოფა სტრატეგიის 5 ელემენტი, რომლებიც სვამენ ორგანიზაციათა საქმიანობის 5 მთავარ კითხვას. ესენია:

1. არენა (ბიზნესის არეალი) - სად იმოქმედებთ?
2. მამოძრავებლები - როგორ იმოქმედებთ?
3. განმასხვავებლები - როგორ გაიმარჯვებთ?
4. საფეხურები - რა თანმიმდევრობებითა და სისწრაფით იმოქმედებთ?
5. ეკონომიკური ლოგიკა - როგორ უზრუნველყოფთ შემოსავლის მიღებას?

⁴ უფრო დანვრილებით იხილეთ ჩოხელი ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი-თბილისი, გამომცემლობა „უნივერსალი“ 2013, გვ. 19-20



ნახ. 1.2.1 ბიზნესის სტრატეგიის ბრილიანტი⁵

ჰენრი მინცბერგი განიხილავს სამი სახის სტრატეგიას: ⁶

1. დაგეგმილი სტრატეგია, რომელიც მოფიქრებულია, გაანალიზებულია, შემუშავებულია მენეჯერების მიერ.

2. რეალიზებული სტრატეგია, რომელშიც იგულისხმება შესრულებული სტრატეგია, ნაწილობრივ დაკავშირებულია დაგეგმილ სტრატეგიასთან(დაგეგმილი სტრატეგიის 10-30%-მდე რეალიზდება).

3. მოულოდნელი იგივე ემერჯენტული სტრატეგია, რომელშიც იგულისხმება გადაწყვეტილებები, რომლებიც უკავშირდება მოულოდნელ რთულ პროცესებს, რომლის დროსაც მენეჯერები ახდენენ დაგეგმილი სტრატეგიის ინტერპრეტირებას და ადაპტირებას გარემოსთან.

ბიზნესის სტრატეგია იერარქიული ხასიათისაა. გამოიყოფა სტრატეგიის შემუშავების 4 ორგანიზაციული დონე:

1. კორპორატიული სტრატეგია
2. ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგია(კომპანიის საქმიანობის ცალკეული სახეების მიხედვით)

⁵ წყარო: Adapted from D.C. Hambrick and J.W. Fredrickson, “Are You Sure You Have a Strategy?” Academy of Management Executive 15:4(2001). 48-59

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

3. ფუნქციური სტრატეგია(საქმიანობის ცალკეული სახეების თითოეული ფუნქციური მიმართულებისათვის, მაგალითად, საწარმოო სტრატეგია, მარკეტინგის სტრატეგია, ფინანსები და ა.შ.)

4. ოპერაციული სტრატეგია(ახალი სტრუქტურული ერთეულებისთვის უფრო ვიწრო სტრატეგია: ქარხნები, სავაჭრო რეგიონალური წარმომადგენლები და განყოფილებები).

კორპორატიულ დონეზე კომპანიებისთვის ყველაზე გავრცელებულ სტრატეგიებს წარმოადგენს: (R. Daft 2015)

- პორტფელური სტრატეგია
- BCG მატრიცა
- დივერსიფიკაციის სტრატეგია

პორტფელური სტრატეგიები გულისხმობს კომპანიაში რამოდენიმე ბიზნეს-ერთეულის და პროდუქტული ხაზის არსებობას, რომლებიც ლოგიკურად ავსებენ ერთმანეთს და საშუალებას აძლევენ მას გამოიყენოს სინერგიული ეფექტი და კონკურენტული უპირატესობა. ეს სტრატეგია იძლევა საშუალებას კომპანია არ იყოს ერთი სახის ბიზნესზე დამოკიდებული და განახორციელოს რამოდენიმე ბიზნეს საქმიანობა.

BCG მატრიცა ანუ დარგის ზრდისა და ბაზრის შედარებითი წილის მატრიცა შემუშავებულია ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის მიერ. ამ მატრიცის საშუალებით ხდება კომპანიების ბიზნეს-ერთეულების, განყოფილებების ან პროდუქტული ხაზების შედარება დარგის ზრდის ტემპისა და ბაზრის წილის მიხედვით. ეს მატრიცა შედგება ოთხი კვადრატისგან: ვარსკვლავები, კითხვის ნიშნები, მენველი ძროხები და ძაღლები.

ბიზნეს-საქმიანობის განხორციელების პროცესში კომპანიები რისკის გადანაწილებისთვის ხშირად მიმართავენ დივერსიფიკაციის სტრატეგიებს. *“ახალი სახის ბიზნესის დაფუძნების სტრატეგიას, როცა კომპანია ირჩევს მსგავსი (მონათესავე) ან არამონათესავე ბიზნესის სახეს უწოდებენ დივერსიფიკაციის სტრატეგიას.”* [R. Daft 2015: 252] ეს სტრატეგია გულისხმობს ფირმის კომერციული ოპერაციების სფეროს გაფართოებას მყიდველებისთვის ახალი ტიპის სასარგებლო პროდუქტის შეთავაზების მიზნით. თუ ბიზნეს-ერთეულებში სტრატეგია იქმნება ერთი დარგის ფარგლებში, დივერსიფიკირებული სტრატეგიისთვის დამახასიათებელია მრავალდარგობრივი

სტრატეგიის შექმნა. ამ შემთხვევაში სხვადასხვა დარგში სხვადასხვა სახის საქმიანობებისთვის იქმნება სტრატეგიები, რომელთა ინტეგრირება ხდება ერთ კორპორატიულ სტრატეგიაში.

დივერსიფიკაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას გასათვალისწინებელია 2 მნიშვნელოვანი ფაქტორი: კომპანიის კონკურენტული პოზიცია და ბაზრის წილის ზრდის ტემპი. სწორედ ამ ფაქტორთა შესაბამისად მიმართავენ კომპანიები გარკვეულ ქმედებებს დივერსიფიკაციის პროცესში. დივერსიფიკაცია იმ შემთხვევაშია მომგებიანი, როცა კორპორაციაში გაერთიანების შემდეგ ბიზნეს-ერთეულები მუშაობენ უკეთ, ერთობლივად აღწევენ უფრო მეტ შედეგს ვიდრე ცალ-ცალკე. ანუ მიღწეულ უნდა იქნეს სინერგიზმის ეფექტი, $1+1=3$, როცა ორი ან მეტი კომპანიის საქმიანობების გაერთიანება იძლევა უფრო მაღალ შედეგს, ვიდრე მათი უბრალო ჯამი.

მეტად მნიშვნელოვანია კომპანიის გადაწყვეტილება იმასთან დაკავშირებით თუ ინდუსტრიაში შესვლის რომელ მიმართულებას აირჩევს, მონათესავეს თუ არამონათესავეს. ამის მიხედვით განასხვავებენ დივერსიფიკაციის შემდეგ სახეებს:

- დაკავშირებული (მონათესავე) დივერსიფიკაცია
- დაუკავშირებელი (არამონათესავე ანუ კონგლომერატული) დივერსიფიკაცია
- კომბინირებული დივერსიფიკაცია

როცა კომპანიის ახალი ბიზნესი დაკავშირებულია ტრადიციულ ბიზნესთან, დივერსიფიკაცია ითვლება დაკავშირებულ ანუ მონათესავედ. არამონათესავე ანუ კონგლომერატული დივერსიფიკაციის შემთხვევაში, კორპორაციაში შემავალი ბიზნეს-ერთეულების აქტივობები და ღირებულების ჯაჭვი იმდენად განსხვავებულია, რომ შეუძლებელია გამოცდილებისა და ტექნოლოგიების გაცვლა, აქტივობების გაერთიანება, დანახარჯების შემცირება და სხვა კონკურენტულად მნიშვნელოვანი უპირატესობის შექმნა.

კომბინირებული დივერსიფიკაცია გულისხმობს დაკავშირებული და დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის ერთობლივ გამოყენებას.

ასევე მნიშვნელოვანია დივერსიფიკირებული კომპანიების შემდეგი სტრატეგიები:

- ზრდის (საქმიანობის სფეროს გაფართოების) სტრატეგია
- ეკონომიის (ბიზნეს-პორტფელიდან კომპანიების გამორიცხვის) სტრატეგია

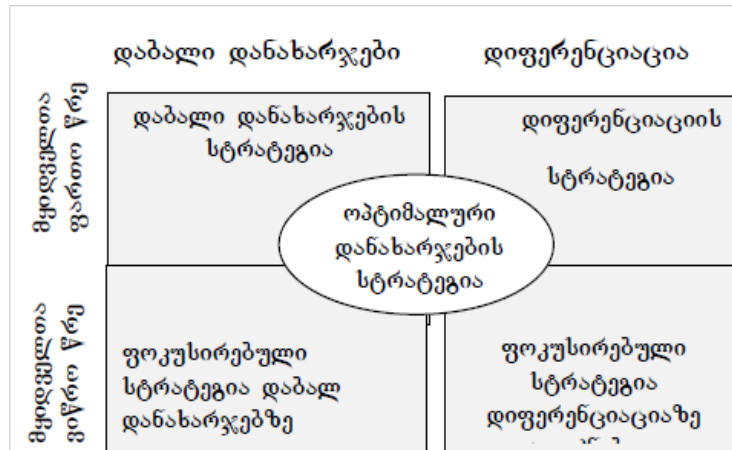
- რესტრუქტურის სტრატეგია
- დივერსიფიკაციის მულტიეროვნული სტრატეგიები

ზრდის სტრატეგია გულისხმობს კომპანიების შესვლას ახალ, მონათესავე თუ არამონათესავე ინდუსტრიაში, რათა უზრუნველყონ დივერსიფიკაციის ბაზის გაფართოება. ეკონომიის სტრატეგიის დროს აქცენტი კეთდება დივერსიფიკაციის მასშტაბებისა და სანარმოთა რაოდენობის შემცირებაზე. მას იყენებენ იმ შემთხვევაში, როცა კომპანიის ხელმძღვანელობა მიდის იმ დასკვნამდე, რომ კორპორაცია არის ძალიან დივერსიფიცირებული და აუცილებელია კონცენტრაცია ძირითად მიმართულებაზე. რესტრუქტურის სტრატეგია გულისხმობს კორპორაციის საქმიანი პორტფელის კარდინალურ ცვლილებას შემადგენლობის გადახედვისა და განახლების ხარჯზე. ამ დროს მიმდინარეობს როგორც ძველი კომპანიებისგან თავის დაღწევა, ასევე ახალი კომპანიების შექმნა. დივერსიფიკაციის მულტიეროვნული სტრატეგიებისთვის დამახასიათებელია მრავალი სახის დარგები და ეროვნული ბაზრები. გასათვალისწინებელია თითოეულ ქვეყანაში არსებული კომპანიებისთვის დამახასიათებელი გარემო-პირობები და კონკურენტული მდგომარეობა. ეს, რა თქმა უნდა, ართულებს სტრატეგიის შემუშავებას. თუმცა, მულტიეროვნულ დივერსიფიკაციას გააჩნია მთელი რიგი უპირატესობები, რომელთა შორის მთავარია შემოსავლებისა და მოგების სტაბილური ზრდა, გამონვეული ახალ დარგებში დამკვიდრებით და სხვა ქვეყნის ბაზრებზე ოპერაციების გავრცელებით.

ყველა კომპანია კონკურენტული უპირატესობის მიღწევსაკენ მიისწრაფის, რისთვისაც იყენებს სხვადასხვა კონკურენტულ სტრატეგიას. *„კონკურენტული სტრატეგია არის იმ მეთოდებისა და ინიციატივების ერთობლიობა, რომლებიც მიმართულია კლიენტების მოზიდვის, კონკურენტული ბრძოლის განხორციელებისა და ბაზარზე საკუთარი პოზიციების განმტკიცებისკენ.“* [ე.ჩოხელი 2013: 148] ბიზნეს-ერთეულების დონეზე გამოიყოფა 5 საბაზისო სტრატეგია, რომლებიც ცნობილია როგორც მ. პორტერის კონკურენტული სტრატეგიები. ეს სტრატეგიებია:

- დაბალი დანახარჯების იგივე დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგია
- დიფერენციაციის სტრატეგია

- ოპტიმალური დანახარჯების (ინტეგრირებული) სტრატეგია
- ფოკუსირებული სტრატეგია დაფუძნებული დაბალ დანახარჯებზე
- ფოკუსირებული სტრატეგია დაფუძნებული დიფერენციაციაზე



ნახ. 1.2.2 სტრატეგიების პოზიციონირების მოდელი⁷

დაბალი დანახარჯების სტრატეგიის მიზანს წარმოადგენს არა დანახარჯების მაქსიმალური შემცირება, არამედ კონკურენტებთან შედარებით დანახარჯებში მაქსიმალური უპირატესობის მიღწევა. დანახარჯებში კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად ფირმის წარმოების მთლიანი დანახარჯები თავის ღირებულების ჯაჭვში უნდა იყოს კონკურენტების დანახარჯებზე ნაკლები. დაბალი დანახარჯების მიღწევის ორი გზა არსებობს: 1. შიგა ღირებულების ჯაჭვის მართვის ეფექტიანობა კონკურენტებთან შედარებით და ცალკეულ რგოლებში დანახარჯების შემცირების რეზერვების გამოყენება; 2. კომპანიის ღირებულების ჯაჭვის რეორგანიზაცია და მაღალდანახარჯიან რგოლებზე უარის თქმა. დაბალი დანახარჯების სტრატეგია იმ შემთხვევაში იძლევა საუკეთესო შედეგებს, როცა: ძლიერია საფასო კონკურენცია, შეუძლებელია პროდუქციის დიფერენციაცია, ბაზარზე არის სტანდარტული და მომხმარებელთა ფართო წრისათვის განკუთვნილი საქონელი, სავაჭრო მარკის შეცვლის დანახარჯები დაბალია, მსხვილი კლიენტები მოითხოვენ ფასის შემცირებას, ახალი მონაწილეები ამცირებენ ფასს კლიენტთა მოსაზიდად. ამ სტრატეგიის უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ იგი კარგად

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

იცავს კომპანიას ისეთ ბაზარზე, სადაც ძლიერია საფასო კონკურენცია. დაბალი დანახარჯების საფუძველზე უფრო დაბალი ფასების გამოყენებით კომპანიები ზრდიან გაყიდვების მოცულობას და კონკურენტების საბაზრო წილს ამცირებენ. ამ სტრატეგიის გამოყენებისას კომპანიები ასევე ართულებენ ბაზარზე ახალი მონაწილეების შესვლას, თავს იცავენ საქონელშემცვლელებისგან, ნაწილობრივ ინარჩუნებენ მოგების დონეს მაშინაც კი როდესაც მყიდველებს შეუძლიათ ფასების დონეზე გავლენის მოხდენა. დაბალი დანახარჯების სტრატეგიის ნაკლოვანებას წარმოადგენს ის, რომ თუ ფასები დანახარჯებზე მეტი პროპორციულობით შემცირდა, მოგება შემცირდება. ასევე კონკურენტებმა შესაძლოა ადვილად მოახერხონ ამ სტრატეგიის გადაღება.

როდესაც მომხმარებელთა მოთხოვნები სტანდარტული საქონლით სრულად არ კმაყოფილდება, კომპანიები მიმართავენ დიფერენციაციის სტრატეგიას. ამ სტრატეგიის წარმატებულად განსახორციელებლად კომპანიებმა უნდა შეისწავლონ მომხმარებელთა მოთხოვნები, ქცევები, უპირატესობები და მათი დამოკიდებულება საქონლის სამომხმარებლო ღირებულებების მიმართ. შედეგად კომპანია თავის საქონელსა და მომსახურებას უმატებს მომხმარებელთათვის ფასეულ სამომხმარებლო თვისებებს და ქმნის კონკურენტებისგან განსხვავებულ პროდუქტს. მ.პორტერის განმარტებით, დიფერენციაცია ეს არის კლიენტისთვის რაიმე უნიკალურის, ღირებულის, ფასეულის შეთავაზება. დიფერენციაციის განხორციელებისას კომპანიები იყენებენ ოთხ მიდგომას: (ე. ჩოხელი 2013)

1. საქონლის ისეთი მახასიათებლებისა და თავისებურებების შექმნა, რომლებიც მისი გამოყენების ერთობლივ ხარჯებს შეამცირებს.
2. საქონლის ისეთი თავისებურებების შექმნა, რომლებიც მომხმარებლის მიერ მისი გამოყენების ეფექტიანობას აამაღლებს.
3. საქონლისთვის არამატერიალური და არაეკონომიური უპირატესობის მინიჭება.
4. საქონლისთვის ისეთი სამომხმარებლო ღირებულებების მინიჭება, რომლებიც არ აქვს ან არ შეიძლება, რომ ჰქონდეს კონკურენტებს.

დიფერენციაციის სტრატეგიის განხორციელებისას, აუცილებელია ყურადღება მიექცეს იმას, რომ დანახარჯებმა არ გადააჭარბოს კონკურენტების დონეს, რამაც შეიძლება

გამოიწვიოს კომპანიის ფასების გაზრდა იმ დონემდე, რომ მყიდველებმა არ მოინდომონ მისი პროდუქტის ყიდვა.

ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია მომხმარებელს სთავაზობს მაღალი სამომხმარებლო ღირებულების მქონე საქონელს კონკურენტებთან შედარებით დაბალი დანახარჯების პირობებში. ეს სტრატეგია ორიენტირებულია ერთდროულად ფასების შემცირებასა და საქონელში დამატებითი მახასიათებლების შეტანაზე. როდესაც მყიდველებისთვის მნიშვნელოვანია საქონლის ფასიც და სამომხმარებლო ღირებულებაც, ამ სტრატეგიას დიდი უპირატესობა ენიჭება. ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია წარმოადგენს დაბალი დანახარჯებისა და დიფერენციაციის სტრატეგიების ჰიბრიდს. მიზნობრივი აუდიტორია ამ შემთხვევაში არის ფასის მიმართ მგრძობიარე მომხმარებელი და კონკურენტული უპირატესობა მიიღწევა მათთვის მაღალი ხარისხის პროდუქციის მიწოდებით, კონკურენტებზე დაბალი ხარჯების პირობებში. ეს სტრატეგია კომპანიას აძლევს შესაძლებლობას მომხმარებელს შესთავაზოს საშუალო კლასის საქონელი დაბლიდან საშუალო ფასების ფარგლებში და მაღალი კლასის საქონელი საშუალო ფასად.

ფოკუსირებული სტრატეგიების ორი სახე გამოიყოფა: 1. ფოკუსირებული სტრატეგია ორიენტირებული დაბალ დანახარჯებზე 2. ფოკუსირებული სტრატეგია ორიენტირებული დიფერენციაციაზე. ამ შემთხვევაში ორიენტირება ხდება ბაზრის ვიწრო სეგმენტზე, რომელიც განისაზღვრება გეოგრაფიული მდგომარეობით, საქონლის გამოყენებისადმი განსაკუთრებული მოთხოვნებით, რომლებიც მიმზიდველია მხოლოდ მოცემული სეგმენტისთვის, ნიშისთვის. მნიშვნელოვანია საბაზრო ნიშის ზუსტი შერჩევა, რომელიც უნდა იყოს კონკურენტულად მიმზიდველი და კომპანიის რესურსებისა და უნარების შესაბამისი.

მეტად მნიშვნელოვანია ბიზნესის კონკურენტული სტრატეგიების განხილვა. როდესაც კომპანია ცდილობს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას, ახდენს ალტერნატიული სტრატეგიების შემუშავებას და მათგან ოპტიმალურის შერჩევას, აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს სიტუაციური ფაქტორები, რათა დაგეგმილი სტრატეგია იქცეს რეალურ სტრატეგიად. ალტერნატიული სტრატეგიების შემუშავებისას, კომპანიები იყენებენ

სტრატეგიის შემადგენელი ელემენტების: არეალი, მამოძრავებლები, განმასხვავებლები, საფეხურები, ეკონომიკური ლოგიკა, კომბინაციებს. ეს კომბინაციები გამოხატულებას პოულობენ ბიზნესის შემდეგ სამ სტრატეგიაში: 1.ინოვაციური სტრატეგია 2.განახლების სტრატეგია 3.მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია. ინოვაციური სტრატეგია გულისხმობს ადრე არ არსებული შესაძლებლობების შექმნასა და გამოყენებას, რომლებიც კონკურენტებმა ვერ შენიშნეს. ეს სტრატეგია იქმნება ახალი პროდუქტების ან გადაწყვეტილებების ირგვლივ, ქმნის ახალ კონკურენტულ სივრცეს ან საბაზრო ნიშას და მის ძირითად უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ მისი გამოყენება არც ერთ კონკურენტს არ შეუძლია. თუმცა, ინოვაციური სტრატეგიის განხორციელებისას მაღალია წარუმატებლობის რისკი, ამიტომ კომპანიები იყენებენ განახლების სტრატეგიას. იგი გულისხმობს ბიზნესის არეალის, კონკურენტული სახისა და მიზნების მოდიფიცირებას, მაგრამ არა რადიკალურად შეცვლას. ძირითად ფუნდამენტად რჩება მიმდინარე პროდუქცია ან უკვე გამოყენებული გადაწყვეტილება. მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა კომპანიას არ სურს ან არ შეუძლია ინოვაციური ან განახლების სტრატეგიის გამოყენება. ამ სტრატეგიის განხორციელება არ იწვევს დიდ ცვლილებებს ბიზნესის არეალის, კონკურენტული სახისა და მიზნების თვალსაზრისით.

კომპანიები სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა სტადიაზე იყენებენ შემდეგი სამი სახის სტრატეგიას: 1.ზრდის სტრატეგია 2.შეზღუდული ზრდის (სტაბილიზაციის) სტრატეგია 3.შემცირების სტრატეგია. ზრდის სტრატეგია მიმართულია კომპანიის შემოსავლების ზრდისკენ, წარმოების გაფართოების, პროდუქციის რეალიზაციისა თუ მომხმარებელთა რიცხვის ზრდის საფუძველზე. შეზღუდული ზრდის სტრატეგიის განხორციელებისას, კომპანია ზღუდავს წარმოების მასშტაბებს და ცდილობს შეინარჩუნოს მოგების იგივე დონე, მიღებული შემოსავლების რეინვესტირებას ახდენს იგივე მოცულობით, სიახლეებს არ ნერგავს. შემცირების სტრატეგია გულისხმობს კომპანიის მიერ წარმოების მასშტაბის, ხარჯების და საქმიანობის ზომების შემცირებას. ამ სტრატეგიას კომპანიები მაშინ იყენებენ, როცა მათ გააჩნიათ პრობლემები, მაგრამ არ განიცდიან ღრმა კრიზისს. თუ შემცირების სტრატეგია ვერ გააუმჯობესებს კომპანიის მდგომარეობას, მან უნდა მიმართოს გაყიდვის, გაკოტრების ან ლიკვიდაციის სტრატეგიას.

როდესაც კომპანია ვერ ახერხებს საკუთარი უნარებისა და კომპეტენციების განვითარებას, კონკურენტ კომპანიებთან წარმატებული პარტნიორული კავშირების დამყარებას, ასეთ შემთხვევაში კომპანიები მიმართავენ შეერთებისა და შთანთქმის სტრატეგიების გამოყენებას. ეს სტრატეგიები ხშირად ოპტიმალურ გადაწყვეტილებებად ითვლება, ვინაიდან გაერთიანებულ კომპანიებს ინტეგრაციის ეს მაღალი ხარისხი შეუძლიათ სასიკეთოდ გამოიყენონ. შეერთება არის თანაბარი პარტნიორი კომპანიების გაერთიანება და ახლადშექმნილი კომპანია იღებს განსხვავებულ სახელწოდებას. შთანთქმა გულისხმობს მსხვილი კომპანიის მიერ შედარებით მცირე კომპანიის შექმნას. ორივე შემთხვევაში რესურსები, კომპეტენციები და კონკურენტული შესაძლებლობები ერთნაირია.

ასევე საინტერესოა ვერტიკალური ინტეგრაციისა და ღებინტეგრაციის სტრატეგიების განხილვა. ვერტიკალური ინტეგრაცია აფართოებს კომპანიის საქმიანობის სფეროს. თუ კომპანიამ თავისი საქმიანობა გააფართოვა მომწოდებლის მიმართულებით, ახორციელებს ვერტიკალურ ინტეგრაციას „უკან“, ხოლო საბოლოო მომხმარებლისკენ საქმიანობის გაფართოება არის ვერტიკალური ინტეგრაცია „წინ“. ვერტიკალური ინტეგრაციის ორი მეთოდი გამოიყოფა: 1. კომპანია ქმნის ქვეგანყოფილებებს დარგობრივი ღირებულების ჯაჭვის სხვა რგოლებში (ნაწილობრივი ინტეგრაცია). 2. იმ კომპანიის შთანთქმა, რომელიც მოქმედებს ამ რგოლებში. (მთლიანი ინტეგრაცია). აღსანიშნავია აუტსორსინგის მნიშვნელობა კომპანიებისთვის, იგი გულისხმობს გარკვეული საქმიანობების გარე კომპანიებისთვის გადაცემას. მისი გამოყენება ხდება იმ შემთხვევაში, როდესაც რომელიმე საქმიანობას გარე კომპანია უკეთ და უფრო იაფად ასრულებს, ამ საქმიანობის სხვისთვის გადაბარება საფრთხეს არ უქმნის კომპანიის ძირითად კომპეტენციებს, მცირდება რისკი, ამაღლებს ორგანიზაციის მოქნილობისა და სისწრაფის ხარისხს, კომპანიას საშუალებას აძლევს მთელი ძალისხმევა და რესურსები ძირითად საქმიანობაზე მიმართოს.

სტრატეგიის სახეების დახასიათებისას მნიშვნელოვანია ასევე ბიზნესის ინტენსიური სტრატეგიების გამოყოფა. ამ შემთხვევაში განიხილება კონკურენტული სტრატეგიები დარგის სასიცოცხლო ციკლისა და საბაზრო პოზიციის მიხედვით. როგორც ვიცით,

ინდუსტრია თავისი არსებობის მანძილზე გადის სანყის, ზრდის, სიმწიფისა და დაცემის ანუ სტაგნაციის სტადიებს. აუცილებელია იმის ცოდნა, თუ კონკრეტულად რომელ სტადიაში იმყოფება ინდუსტრია, რათა კომპანიამ მასში შესვლის დროს შეიმუშაოს შესაბამისი სტრატეგია. სანყის, დაბადების სტადიაზე მყოფი დარგი განიცდის პროდუქციის შექმნასთან დაკავშირებულ და ტექნოლოგიურ პრობლემებს. ახალ დარგში შესვლისას ფირმები, პირველ რიგში, აგვარებენ დაფინანსების პრობლემებს, შემდეგ განსაზღვრავენ რომელ საბაზრო სეგმენტზე იმუშავენ და რომელ კონკურენტულ უპირატესობას გამოიყენებენ ლიდერის პოზიციის დასაკავებლად. შემდეგ ინდუსტრია გადადის ზრდის ეტაპზე, სადაც მომხმარებელთა ინფორმირება და კონკურენტების რაოდენობა იზრდება. ამ სტადიაზე დიდი მოგების მიღების შესაძლებლობა კომპანიებს უბიძგებს აგრესიული ქმედებებისკენ, ისინი არ იშურებენ ფინანსურ რესურსებს ბაზარზე მონოპოლიური უპირატესობის მოსაპოვებლად. სიმწიფის ეტაპზე მყოფ ინდუსტრიაში, კომპანიები წარმატების მისაღწევად მიმართავენ ისეთ სტრატეგიებს, რომლებიც ეფუძნება სანარმოო სიმძლავრეების მაქსიმალურ გამოყენებას, ინოვაციურობას, ხარჯების შემცირებას, პროდუქციის რეალიზაციის გაზრდასა და საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლას. სტაგნაციის სტადიაზე მყოფ დარგში ყველაზე რეალურად ითვლება ე.წ. „მოსავლის შეგროვების“ სტრატეგია, რომელიც უზრუნველყოფს საკუთარი საშუალებების მაქსიმალური მოცულობის ამოღებას მოკლე პერიოდში, ფირმების გაყიდვას ან მისი საქმიანობის შეწყვეტას. ძლიერი კომპანიები ზრდიან გაყიდვის მოცულობას სუსტი კონკურენტების ხარჯზე და მოიპოვებენ ბაზრის დიდ წილს. ასეთ დარგში კომპანიები იყენებენ შემდეგ სტრატეგიებს: ფოკუსირებულ სტრატეგიაზე ორიენტაცია ზრდადი საბაზრო სეგმენტების გამოვლენისა და შექმნისთვის; ორიენტაცია დიფერენციაციაზე, რომელიც დაფუძნებული იქნება ინოვაციებსა და ხარისხის გაუმჯობესებაზე; ორიენტაცია დანახარჯების შემცირებაზე;

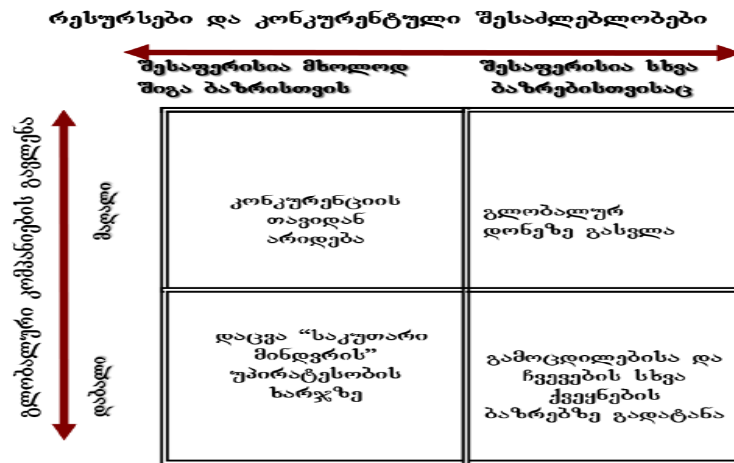
მზარდი გლობალიზაციის, ქვეყანათა მჭიდრო სავაჭრო ურთიერთდამოკიდებულების პირობებში, საერთაშორისო მასშტაბით მოღვაწე კომპანიებისთვის სწორი საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზება სასიცოცხლო მნიშვნელობის ამოცანას წარმოადგენს. *„საერთაშორისო სტრატეგია გამოხატავს საზღვარგარეთ კომპანიის საქმიანობის განხორციელებისთვის მოქმედებებს კონკურენტებთან და მათ მომავალ*

ქმედებებთან მიმართებაში.“ [ე. ჩოხელი 2013: 228] გამომდინარე იქედან, რომ ქვეყნები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან ეკონომიკური, პოლიტიკური, სამართლებრივი, სოციო-კულტურული და სხვა პირობებით, საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზაცია უფრო რთულია, ვიდრე შიგა ბაზრებისთვის სტრატეგიის განსაზღვრა. უცხო ბაზრის შერჩევისა და შეფასებისთვის გამოიყენება ე.წ. CAGE მოდელი, რომელიც კომპანიას საშუალებას აძლევს კულტურული, ადმინისტრაციული, გეოგრაფიული და ეკონომიკური ფაქტორების გაანალიზების საფუძველზე ზუსტად განსაზღვროს საერთაშორისო ბაზარზე წარმატების შესაძლებლობები. საერთაშორისო სტრატეგიების შემდეგი სახეები გამოიყოფა: 1. ექსპორტის სტრატეგია-პროდუქციის გატანა ეროვნული ქვეყნის ფარგლებს გარეთ. თავისმხრივ გამოიყოფა პირდაპირი და არაპირდაპირი ექსპორტი. პირდაპირი ექსპორტი გულისხმობს პროდუქციის მიყიდვას პირდაპირ საზღვარგარეთის ქვეყნის მომხმარებლებზე. არაპირდაპირი ექსპორტი გულისხმობს პროდუქციის მიყიდვას საზღვარგარეთის ქვეყნის კომპანია-შუამავლებზე, რომლებიც შემდგომ მას ყიდნიან მომხმარებლებზე. ექსპორტის სტრატეგიას მინიმუმამდე დაჰყავს რისკი და ფინანსურ რესურსებზე მოთხოვნილება. ამ სტრატეგიას მაშინ აქვს უპირატესობა, როცა ადგილობრივი წარმოების დანახარჯები უფრო დაბალია, ვიდრე საექსპორტო ქვეყანაში, ასევე მისაღები სატრანსპორტო დანახარჯების შემთხვევაში. 2. ლიცენზირების სტრატეგია გულისხმობს უცხოური კომპანიებისთვის არამატერიალური ფასეულობების გამოყენების უფლების გადაცემას გარკვეული დროით და პირობებით. 3. ფრანჩაიზინგი ასევე გულისხმობს უცხოური კომპანიებისთვის არამატერიალური ფასეულობის, ფრანჩიზას გადაცემას და ასევე სხვა დახმარების განევას გარკვეული დროით. ფრანჩიზა გულისხმობს უფლებას გამოიყენოს ტექნოლოგია, ნოუ-ჰაუ, სავაჭრო მარკა, მენეჯერის რჩევები. ეს სტრატეგია ლიცენზირების სტრატეგიის ერთგვარ სახესხვაობას წარმოადგენს. დანახარჯებსა და რისკზე პასუხისმგებლობას თავის თავზე იღებს ფრანჩიზას მიმღები. მთავარი პრობლემა ხარისხის კონტროლია, ვინაიდან ფრანჩიზას მიმღები კომპანიები არც ისე მკაცრად იცავენ ერთიან სტანდარტებს. 4. მულტიეროვნული სტრატეგია საშუალებას აძლევს კომპანიას კონკრეტული სიტუაციის გათვალისწინებით შეიმუშავოს სტრატეგიული მიდგომა თითოეული ქვეყნის მიხედვით. ეს სტრატეგია შეესაბამება ადგილობრივ

მოთხოვნებს. მისი გამოყენება მნიშვნელოვანია იქიდან გამომდინარე, რომ ქვეყნები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან და მათ ბაზარზე მორგებას სხვადასხვა მეთოდი სჭირდება.

5. გლობალური სტრატეგია ერთნაირია ყველა ქვეყნისთვის. მისთვის დამახასიათებელია სტრატეგიების კოორდინაცია და ინტეგრაცია მსოფლიო მასშტაბით, გაყიდვების განხორციელება მსოფლიოს უმეტეს ან ყველა ქვეყანაში. მრავალეროვნული სტრატეგია გულისხმობს ლიდერობისთვის ბრძოლას ეროვნულ ბაზრებზე, ხოლო გლობალური სტრატეგია მსოფლიო ბაზარზე. გლობალური სტრატეგიის შემდეგი სახეები გამოიყოფა: გლობალური დაბალი დანახარჯების სტრატეგია, გლობალური დიფერენციაციის სტრატეგია, გლობალური ფოკუსირებული სტრატეგია. 6. ფილიალების ანუ შვილობილი კომპანიების შექმნა ხორციელდება კომპანიების შექმნით თავიდან ან არსებული საწარმოს შეერთებით ან შესყიდვით. თავიდან შექმნა იწოდება როგორც „გრინფილდის განვითარება“, რომელსაც კომპანიები იმ შემთხვევაში მიმართავენ, როდესაც გააჩნიათ წარმოების ძლიერი ტექნიკური ბაზა, არ სურთ შუამავლების ჩართვა. 7. სტრატეგიული კავშირები და ერთობლივი საწარმოები ასევე მეტად მნიშვნელოვანი და გავრცელებული ფორმაა. სტატისტიკური მონაცემებით ევროპის ქვეყნებში სამრეწველო კომპანიების 65%-ზე მეტი მონაწილეობს ერთ ან რამოდენიმე ერთობლივ საწარმოში. სტრატეგიული ალიანსები საშუალებას აძლევს ფირმებს ერთობლივად განახორციელონ ყიდვა-გაყიდვები, გამოკვლევები, გაცვალონ ტექნოლოგიური სიახლეები, ნოუ-ჰაუ, განავითარონ საწარმოო სიმძლავრეები, განახორციელონ ერთობლივი მარკეტინგი, გამოიყენონ ერთობლივი განაწილების არხები და ა.შ. ხოლო ერთობლივი საწარმოები ქმნიან ერთიან საწარმოო ბაზას, ასრულებენ ერთობლივ სამეურნეო საქმიანობას, მოგება-ზარალის განაწილებაც ხდება ერთობლივად, ხელშეკრულების საფუძველზე. კონკურენტული უპირატესობა წარმოიქმნება მაშინ, როცა კომპანია პარტნიორული ურთიერთობების წყალობით, ისეთ რესურსებსა და უნარებს იღებს, რომელსაც სხვანაირად ვერ მიიღებდა. მნიშვნელოვანია ასევე სინერგიზმის ეფექტი, რომელიც მიიღწევა პარტნიორების კომპეტენციებისა და რესურსების გაერთიანებით. კომპანიები სტრატეგიულ კავშირებს ქმნიან მომწოდებლებთან, დისტრიბუტორებთან, თანმხლები საქონლის მწარმოებლებთან და კონკურენტებთანაც კი.

საყურადღებოა ადგილობრივ კომპანიათა სტრატეგიები თავიანთი საბაზრო პოზიციების შესანარჩუნებლად. ამ შემთხვევაში არსებობს სტრატეგიის ოთხი ვარიანტი.



ნახ. 1.2.3 ადგილობრივი კომპანიების კონკურენტული სტრატეგიები⁸

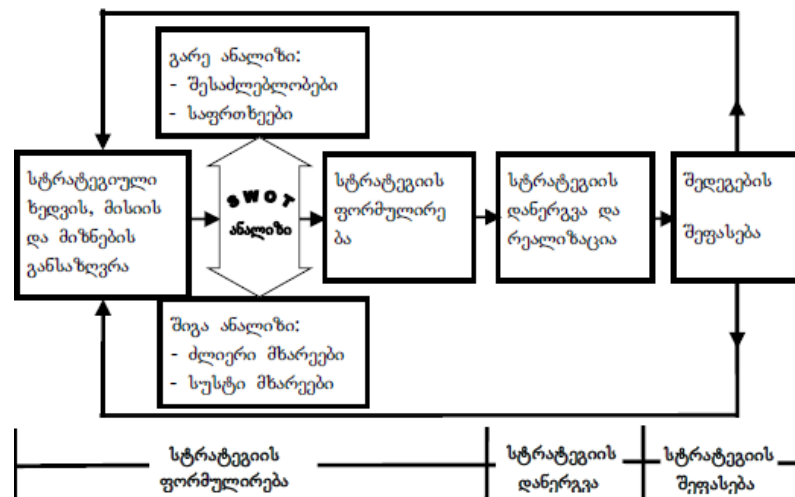
დაცვა „საკუთარი მოედნის“ უპირატესობის ხარჯზე გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც გლობალური კომპანიების გავლენა არცისე მაღალია, ხოლო ადგილობრივი კომპანიები ფლობენ კონკურენტულ უპირატესობას, რომელიც პასუხობს ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნებს. თუ კომპანიას აქვს კონკურენტული უპირატესობა და საკუთარი ქვეყნის ფარგლებს გარეთ გასვლის უნარი, შეუძლია კომპანიის ცოდნისა და გამოცდილების სხვა ქვეყნების ბაზრებზე გადატანის სტრატეგია გამოიყენოს. კონკურენციისადმი თავის არიდება გამოიყენება გლობალური კომპანიების მაღალი გავლენისა და მხოლოდ შიგა ბაზრისთვის შესაფერისი კომპანიის შემთხვევაში. როდესაც კომპანია არ არის განვითარებული საკუთარ ბაზარზე და ფლობს რესურსებს, გლობალური კომპანიების ზეწოლის საპასუხოდ შეუძლია გამოიყენოს გლობალურ დონეზე გასვლის სტრატეგია. (ე. ჩოხელი 2013)

⁸ წყარო: Nniraj Dawar, Tony Frost, "Competing with Giants: Survival Strategies for local Companies in Emerging Markets, Harvard Business Review, March-April 1999, p. 122".

თავი 2. სტრატეგიის შემუშავების ორგანიზაცია

2.1. სტრატეგიის შემუშავების ეტაპები

სტრატეგიის შემუშავება ნებისმიერი კომპანიისათვის უაღრესად მნიშვნელოვანი პროცესია, რომელიც მოითხოვს ერთდროულად ბევრი ფაქტორის გათვალისწინებას და შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღებას. თუ კომპანიას სურს ეფექტიანი, წარმატებული სტრატეგიის განხორციელება საკუთარი საქმიანობის პროცესში, სტრატეგიის შემუშავების ორგანიზაცია მის მიერ უზრუნველყოფილ უნდა იქნეს მაქსიმალურად მაღალ დონეზე, ყოველი ეტაპი გონივრულად უნდა იქნეს გააზრებული და კომპანიის წარმატებისკენ მიმართული. ამისათვის აუცილებელია სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის საფუძვლიანი ცოდნა და პრაქტიკაში ეფექტიანად გატარება. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც სამი ეტაპის ერთობლიობა: სტრატეგიის ფორმულირება, სტრატეგიის დანერგვა და სტრატეგიის შეფასება. ამ ეტაპებს შორის არსებობს ლოგიკური ურთიერთკავშირი.



ნახ. 2.1.1 სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი⁹

⁹ წყარო: ჩოხელი ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი- თბილისი, გამომცემლობა „უნივერსალი“ 2013. გვ.47

პირველი ეტაპი, სტრატეგიის ფორმულირება მოიცავს: სტრატეგიული ხედვის, მისიისა და მიზნების განსაზღვრა; გარემოს ანალიზი; სტრატეგიის შემუშავება. თავდაპირველი ნაბიჯი ბაზარზე სტრატეგიული განზრახვის, ხედვის ჩამოყალიბებაა. სტრატეგიული განზრახვა არის გრძელვადიანი კონცეფცია, რომელიც გამოხატავს თუ რას სურს მიაღწიოს ორგანიზაციამ თავის ბიზნესში. სტრატეგიული ხედვის ფორმირება აუცილებელია ნებისმიერი კომპანიისთვის, რათა დაზუსტდეს განვითარების გრძელვადიანი პერსპექტივა. სტრატეგიის ეფექტური შემუშავება სწორედ იმის განსაზღვრით იწყება თუ საით უნდა წავიდეს კომპანია, როგორ იმოქმედოს ცვალებადი გარემოს შესაბამისად. სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმირებით კომპანია გამოხატავს საქმიანობის მიმართულებას და წარმატების მიღწევის გზებს. ერთ-ერთი მთავარი კითხვა, რომელიც კომპანიის მენეჯერებს სტრატეგიასთან დაკავშირებით უჩნდებათ არის ის თუ რის გაკეთებას აპირებენ მომავალში და რისი მიღწევა სურთ. ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად მენეჯერი კარგად უნდა ერკვეოდეს კომპანიის ამჟამინდელ მდგომარეობასა და სამომავლო პერსპექტივებში. ასევე წინასწარ უნდა განსაზღვროს კომპანიის საჭიროებანი მომდევნო 5-10 წლისთვის. პასუხი შეკითხვაზე: „ვინ ვართ ჩვენ, რას ვაკეთებთ და საით მივემართებით?“ განსაზღვრავს კურსს, რომელსაც ფირმა აიღებს. ის რის გაკეთებასაც აპირებს კომპანია და როგორიც სურს რომ მომავალში გახდეს, არის ფირმის მისია. მისიის დადგენისას, მენეჯერი განსაზღვრავს კომპანიის საქმიანობის სფეროს და აგრეთვე იმ მომსახურებას, რომელსაც ის შესთავაზებს თავის მომხმარებელს. სტრატეგიული ხედვა არის ის თუ როგორ ხედავს მენეჯერი თავისი კომპანიის ადგილს ბაზარზე. სტრატეგიული ხედვა არის კომპანიის მომავლისკენ მოძრაობის მარშრუტი; განსაზღვრავს ტექნოლოგიებს, მიზნობრივ აუდიტორიას, გეოგრაფიულ და სასაქონლო ბაზრებს, პერსპექტიულ შესაძლებლობებს და კომპანიის სამომავლო სახეს. (ა.ა. ტომპსონი, ა.ჯ. სტრიკლენდი 2010) კომპანიის მისიის ფორმულირება საკმაოდ რთულია, ვინაიდან საჭიროა მისი სწორი, კონკრეტული და ნათელი ჩამოყალიბება, რაც ბევრს მეტყველებს თავად კომპანიაზე. მისიის განსაზღვრისას მნიშვნელოვანი მომენტი კომპანიის ბიზნესის სფეროს სრულყოფილი გამოხატვა. ნებისმიერი კომპანიისთვის სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმირება აუცილებელია, რადგან იგი გამოხატავს კომპანიის იმიჯს და მისწრაფებებს გრძელვადიან პერიოდში,

ამცირებს კომპანიის მიერ დაუსაბუთებელი გადაწყვეტილების მიღების რისკს, ხელს უწყობს კომპანიის შიგნით ერთიანობისა და კორპორატიული სულის ფორმირებას, საშუალო დონის მენეჯერებს ეხმარება კომპანიის შესაბამისი ცალკეული განყოფილებების პოლიტიკის შექმნაში, მომავალში იძლევა კომპანიის მართვის უფრო რეალურ შესაძლებლობებს. მიზნების განსაზღვრაც წარმოადგენს ასევე გადამწყვეტ მომენტს სტრატეგიულ მენეჯმენტში, ვინაიდან მათ გარეშე შეუძლებელია რაიმე წარმატებული შედეგის მიღწევა. კომპანიაში გამოიყოფა ორი სახის მიზნები: ფინანსური და სტრატეგიული მიზნები. ფინანსურს მიეკუთვნება შემოსავლების ზრდა, მოგების ზრდა, რენტაბელობის ამაღლება, მაღალი დივიდენდები, აქციების ფასების ზრდა და ა.შ. ხოლო სტრატეგიული მიზნები დროის უფრო ხანგრძლივ პერიოდზე გაითვლება და მიეკუთვნება ბაზრის წილის ზრდა, პროდუქციის ხარისხის ამაღლება, წარმოების დანახარჯების შემცირება, დარგში უფრო საიმედო მდგომარეობა, პროდუქციის ნომენკლატურის გაფართოება, კლიენტების მომსახურების გაუმჯობესება და ა.შ. ეს ორი სახის მიზანი ერთმანეთის შესაბამისი უნდა იყოს, ვინაიდან მათ თანაბარი მნიშვნელობა გააჩნიათ კომპანიის წარმატებისთვის. ზოგადად, მიზნების განსაზღვრის კრიტერიუმებია: მიღწევადი, შეთავსებადი, კონკრეტული, გასაგები, გაზომვადი, მოქნილი. ზოგ ორგანიზაციაში მიზნები შესაძლოა ცენტრალიზებულად იქნეს განსაზღვრული, ზოგან კი დეცენტრალიზებულად, ასევე გამოიყენება შუალედური ფორმა. ცენტრალიზებული მიდგომის დროს ყველა მიზანი განისაზღვრება კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ, მიზნები ექვემდებარება ერთიან ორიენტაციას, თუმცა ორგანიზაციის დაბალი დონისთვის იგი შეიძლება იყოს მიუღებელი, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს გარკვეული დაპირისპირებაც კი. დეცენტრალიზებული მიდგომის დროს გამოიყენება მიზნების განსაზღვრის ორი სქემა. ერთის დროს მიზნები განისაზღვრება ზევიდან ქვევით ანუ ორგანიზაციის დაბალი დონე შეიმუშავებს თავის მიზნებს უფრო მაღალ დონეზე შემუშავებული მიზნების საფუძველზე. მეორე სქემა გულისხმობს მიზნების განსაზღვრას ქვევიდან ზევით ანუ ორგანიზაციის დაბალი დონის მიერ შემუშავებული მიზნები წარმოადგენს მაღალ დონეზე შემუშავებული მიზნების საფუძველს. სტრატეგიული მიზნების ოთხ დონეს განიხილავენ: სტრატეგიული განზრახვა, გრძელვადიანი მიზნები, საშუალოვადიანი და მოკლევადიანი მიზნები,

ოპერატიული ამოცანები. სტრატეგიული განზრახვა ბიზნესში გარკვეული ადგილის დაკავების სურვილს გამოხატავს. გრძელვადიანი მიზნები განისაზღვრება 3-დან 5 წლამდე, საშუალოვადიანი 1-დან 3 წლამდე და განსაზღვრავენ კომპანიის განვითარების სიჩქარესა და უახლოეს პერიოდში მისაღწევ მარჯვენებლებს. ოპერატიული ამოცანები ერთ წლამდე მიზნებია და წარმოადგენენ ნაბიჯებს საბოლოო მიზნების მიღწევის გზაზე. მიზნები არ შეიძლება იყოს მუდმივი და უცვლელი. დინამიურ გარემოში ისინი მუდმივად განიცდიან ცვლილებებს. (ე. ჩოხელი 2013)

ორგანიზაციამ მიზანი უნდა განსაზღვროს ობიექტური რეალობიდან გამომდინარე. თუ მან დაისახა ისეთი მიზანი, რომელიც აღემატება მის შესაძლებლობებს, ორგანიზაცია შეიძლება ძალიან დაზარალდეს და უკიდურეს შემთხვევაში გაკოტრდეს კიდევ. მაშასადამე, ორგანიზაციის მიზნები აუცილებლად უნდა იყოს მიღწევადი, რომ მისი საქმიანობა იყოს ეფექტიანი. [გ. შუბლაძე, ბ.მღებრიშვილი, ფ.წონკოლაური, 2008: 80]

მიზნების ჩამოყალიბება გარემოს ანალიზის გარეშე შეუძლებელია, სწორედ მის საფუძველზე ხდება მიზნების კორექტირება. გარემოს ანალიზი გულისხმობს ორი შემადგენელი ნაწილის შესწავლას: გარე გარემო, რომელიც მოიცავს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, სოციალურ-კულტურულ, ტექნოლოგიურ, სამართლებრივ ფაქტორებს. უშუალო გარემო გარე გარემოს ნაწილია და მასთან ორგანიზაცია იმყოფება უშუალო ურთიერთობაში. მასში შედის მომხმარებლები, მომწოდებლები, კონკურენტები და საკონტაქტო აუდიტორია. ხოლო შიგა გარემო ორგანიზაციის საზღვრებს შიგნით არსებული გარემოა. იგი გამოხატავს შიგა პოტენციალს, ორგანიზაციის ძლიერ და სუსტ მხარეებს და მოიცავს კადრებს, ფინანსებს, მარკეტინგს, მართვის ორგანიზაციას, ორგანიზაციულ კულტურას. პირველი ეტაპის ბოლო საფეხურს წარმოადგენს სტრატეგიის ფორმულირება, რომელიც წარმოადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტის მთავარ და მუდმივად განვითარებად პროცესს. კომპანიის მისია და გრძელვადიანი მიზნები შეიძლება წლების განმავლობაში არ იცვლებოდეს, ხოლო სტრატეგია მოითხოვს მუდმივ ცვლილებასა და სრულყოფას, რადგანაც გარემოში უწყვეტი ცვლილებები მიმდინარეობს. სტრატეგიის შემუშავება გულისხმობს დასახული მიზნების მიღწევისკენ მიმართული მოქმედებების შემუშავებას. თუ კომპანიას სურს კონკურენტუნარიანობის ამაღლება და

ბაზარზე მიმდინარე ცვლილებებისადმი მოქნილობის შენარჩუნება, მუდმივად უნდა მიმართავდეს სტრატეგიის ცვლილებას ვითარების შესაბამისად. ამიტომაც სტრატეგიის ფორმირება უწყვეტი პროცესია და არა ერთჯერადი მოქმედება. თუმცა, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ მენეჯმენტმა უნდა მიმართოს სტრატეგიის ხშირ და რადიკალურ ცვლილებებს, გაუმართლებელი ცვლილებები უარყოფითად მოქმედებს ბაზარზე, მომხმარებლებზე, თანამშრომლებზე, კომპანიის მოგებაზე. სტრატეგია უნდა იყოს კარგად მოფიქრებული, რათა კომპანია ახდენდეს მის კორექტირებას ცვალებადი გარემოს მიხედვით და ხშირად არ უწევდეს მისი რადიკალური ცვლილება.

მეორე ეტაპს წარმოადგენს სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია. მისი წარმატებით განხორციელება უმნიშვნელოვანესია ფირმის მიერ დასახული მიზნების მიღწევისკენ მიმავალ გზაზე. სტრატეგიის დანერგვა გულისხმობს თეორიულად ფორმირებული სტრატეგიის გარდაქმნას კონკრეტულ ღონისძიებებში და იგი არის ყველაზე რთული და ხანგრძლივი პროცესი სტრატეგიულ მენეჯმენტში. სტრატეგიის რეალიზაცია არის სტრატეგიის დანერგვის კონკრეტული ღონისძიებების ერთობლიობა: კომპანიის კომპეტენციებისა და უნარების განვითარება, დაფინანსება, მხარდამჭერი პოლიტიკის შემუშავება, მომუშავეთა მოტივაცია, კორპორატიული კულტურის შექმნა, სათანადო ხელმძღვანელობა.

სტრატეგიის რეალიზება გულისხმობს სტრატეგიის ჯერ კონკრეტულ მოქმედებათა გეგმად, ხოლო შემდეგ შედეგებად გადაქცევას. სტრატეგიის რეალიზება ყველა თანამშრომლის საქმეა და არა მხოლოდ რამდენიმე მაღალი ხელმძღვანელის პრეროგატივა. მართალია, ტოპ-მენეჯმენტი პასუხს აგებს ამ პროცესის წარმატებით მიმდინარეობაზე, მაგრამ თვით რეალიზაციის პროცესში მთელი ორგანიზაცია მონაწილეობს. არ შეიძლება ყველა სტრატეგიისთვის ერთიანი რეკომენდაციების გაცემა. რაც სასარგებლოა ერთი კომპანიის შემთხვევაში, სხვა კომპანიას შეიძლება წარუმატებლობას უქადდეს. ამიტომ ითვლება, რომ სტრატეგიის რეალიზებას უფრო შემოქმედებითი მიდგომა სჭირდება, ვიდრე ხისტად მეცნიერული. [ბ.რამიშვილი 142]

სტრატეგიის რეალიზაციისას კომპანიის მენეჯმენტმა შემდეგი სამი საფეხური უნდა განახორციელოს: 1.სტრატეგიის დანერგვისათვის აუცილებელი სტრატეგიული

ცვლილებების განსაზღვრა. 2.სტრატეგიის დანერგვისათვის ორგანიზაციის მომზადების შეფასება. 3.სტრატეგიის რეალიზაციის ძირითადი ამოცანების განსაზღვრა. სტრატეგიის რეალიზაცია მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული პერსონალის კომპეტენტურობასა და პროფესიონალიზმზე, ეფექტურ შიგა ორგანიზაციაზე. ამიტომ სტრატეგიის რეალიზაციაში სიცოცხლისუნარიანი ორგანიზაციის შექმნა ყველაზე პრიორიტეტული ამოცანაა, რომლისთვისაც აუცილებელია: კომპეტენტური კადრებით უზრუნველყოფა, უმთავრესი კომპეტენციებისა და კონკურენტული შესაძლებლობების სრულყოფა, ორგანიზაციული სტრუქტურისა და შრომითი საქმიანობის სრულყოფა. (ე. ჩოხელი 2013) ასევე აღსანიშნავია ის ორგანიზაციული ბარიერები, რომლებიც ხელს უშლიან სტრატეგიის რეალიზაციას. ცნობილია ე.წ. სტრატეგიის ექვსი ჩუმი მკვლეელი: ტოპ-მენეჯერების არაეფექტური გუნდი, ბუნდოვანი სტრატეგია და კონფლიქტური პრიორიტეტები, არასაკმარისი ლიდერული უნარები ქვედა დონეებზე, ცუდი ვერტიკალური კომუნიკაციები, ცუდი კოორდინაცია ფუნქციებს ან ბიზნესის ტიპებს შორის, მართვა ზევიდან ქვევით ან ჩაურევლობის პრინციპით. ძირითად ინსტრუმენტებს, რომლებსაც მენეჯერები სტრატეგიის ცუდი რეალიზაციისგან თავის ასარიდებლად იყენებენ მიეკუთვნება: რეალური ლიდერობა-მენეჯერებმა უნდა დაარწმუნონ და მოტივაცია შეუქმნან თანამშრომლებს სტრატეგიის რეალიზაციის მხარდაჭერისთვის; ნათელი როლები და ანგარიშვალდებულება-სტრატეგიის ეფექტიანი რეალიზაციისათვის ხელმძღვანელმა ზუსტად უნდა განსაზღვროს როლები, შედეგებზე პასუხისმგებელი გუნდები, მოახდინოს უფლებამოსილებების დელეგირება; ღია კომუნიკაციები-მენეჯერებმა ღიად უნდა წარმოთქვან თავისი სტრატეგიული იდეები, მაგრამ ასევე გაითვალისწინონ სხვათა შეხედულებები და მოაგვარონ უთანხმოებები. უნდა შექმნან გახსნილობასა და პატიოსნებაზე დაფუძნებული კულტურა; ადამიანური რესურსების მართვის სათანადო მეთოდები-ადამიანური რესურსების განყოფილება უნდა მოქმედებდეს კომპანიის სტრატეგიული მიზნების შესაბამისად და ადამიანური რესურსების კუთხით იყენებდეს თანამედროვე მეთოდებს სტრატეგიის რეალიზაციის მხარდასაჭერად; (R. Daft 2015) სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციისათვის საჭიროა ორგანიზაციაში შემუშავდეს სათანადო პროგრამები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ამ პროცესში თანამშრომელთა ფართო ჩართულობას, საორგანიზაციო სტრუქტურის ჩამოყალიბებას,

ლიდერობის სათანადო სტილის დანერგვას, საიმედო საკომუნიკაციო სისტემების გამართვას. (შ. მაჭავარიანი 2015)

ბოლო ეტაპს წარმოადგენს სტრატეგიის შეფასება, იგი გულისხმობს იმის განსაზღვრას თუ რამდენად მოხდა არჩეული სტრატეგიის განხორციელება და შესაძლებელი იქნა თუ არა მისი რეალიზაციით დასახული მიზნების მიღწევა. ამ ეტაპზე ხდება:

1. მაჩვენებლების, სტანდარტების შემუშავება, რომლითაც უნდა შემოწმდეს სტრატეგია.
2. კომპანიის მდგომარეობის შეფასება მიღებული სტანდარტების, ნორმატივების საშუალებით.
3. გადახრების გამოვლენა და მიზეზების დადგენა;
4. სტრატეგიაში კორექტივების შეტანა, თუ იგი აუცილებელია და შესაძლებელი.

გამოიყოფა სტრატეგიის შეფასების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლები. რაოდენობრივს მიეკუთვნება: ბაზრის ხვედრითი წილი, გასაღების მოცულობის ზრდა, წარმოების დანახარჯების და ეფექტიანობის დონე, გასაღების დანახარჯები, პერსონალის დენადობა, მომუშავეთა კმაყოფილების დონე, წმინდა მოგება, აქციების კურსი, დივიდენდების ნორმა, მოგება კაპიტალიდან; ხარისხობრივს მიეკუთვნება: მაღალკვალიფიციური მენეჯერების მოზიდვის უნარი, კლიენტების მომსახურების მოცულობის გაფართოება, ბაზრის ცოდნის გაღრმავება, რისკის შემცირება, შესაძლებლობების გამოყენება. (კ. დემეტრაშვილი 2008) ასევე სტრატეგიის ალტერნატიული ვარიანტების შესაფასებლად იყენებენ ე.წ. შეფასების ტესტებს. ძირითადად გამოიყენება სამი ტიპის ტესტი: 1. შესაბამისობის ტესტი-სტრატეგია ზუსტად უნდა ითვალისწინებდეს ორგანიზაციის შიდა ვითარებას, გარე ფაქტორებით გამოწვეულ საფრთხეებსა თუ შესაძლებლობებს, ვინაიდან შიდა და გარე ცვლადებთან შესაბამისობის გარეშე შეუძლებელია სრულფასოვანი მართვა. 2. კონკურენტუნარიანობის ტესტი-კარგად ჩამოყალიბებულმა სტრატეგიამ უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციათა კონკურენტუნარიანობის ამაღლება. 3. მომგებიანობის ტესტი - კარგად შედგენილმა სტრატეგიამ მომგებიანობის ზრდას უნდა შეუწყოს ხელი. (შ. მაჭავარიანი 2015)

2.2. სტრატეგიის შემუშავებაზე მოქმედი ფაქტორები და სტრატეგიის ეფექტიანობა

სტრატეგიის შემუშავებაზე მოქმედებს ორგანიზაციის გარე გარემოში არსებული ფაქტორები და ორგანიზაციის შიგა გარემო ანუ ვითარება. თუ მენეჯერებს სურთ თავიანთი კომპანიისათვის წარმატების მომტანი, ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავება, აუცილებლად უნდა გაითავისონ, რომ კომპანია იზოლირებულად არ არსებობს, იგი ვითარდება გარკვეულ გარემოში, რომელიც მუდმივად იცვლება და საჭიროა ამ ცვლილებათა ციკლებთან ერთად მოძრაობა, მათი სტრატეგიაში ჩართვა და გათვალისწინება. ორგანიზაციის გარემო საჭიროებს, პირველ რიგში, საფუძვლიან შესწავლას, შემდეგ მუდმივ და მაქსიმალურად სრულყოფილ დაკვირვებას, საბოლოოდ კი ორგანიზაციის საქმიანობასთან ჰარმონიზებას, სხვაგვარად წარმატების მიღწევა შეუძლებელია. დღევანდელ რეალობაში, ორგანიზაციათა უმრავლესობაში ეს ჭეშმარიტება მენეჯერებს კარგად აქვთ გააზრებული და სხვადასხვა მეთოდის, დაკვირვების საშუალებით ცდილობენ შეისწავლონ ის უამრავი ფაქტორი, რომლებიც სტრატეგიებზე ახდენენ გავლენას და მოახდინონ მათი კორექტირება სწორედ ამ ფაქტორთა გათვალისწინებით. ყოველივე ამის იგნორირება მოკლევადიან პერიოდში ორგანიზაციისათვის შეიძლება წარმოადგენდეს რესურსებისა და დროის დაზოგვის საშუალებას, თუმცა გრძელვადიან პერსპექტივაში ნამდვილად დამლუპველი შედეგების მომტანია.

კომპანიის გარე გარემო შედგება ყველა იმ გარე ფაქტორისგან, რომლებიც გავლენას ახდენენ ფირმის საქმიანობაზე. ყოველი ორგანიზაცია განიცდის გარე ფაქტორების ზემოქმედებას. გარე ფაქტორები ორგანიზაციისთვის ქმნიან როგორც საფრთხეებს, ასევე შესაძლებლობებს, მათი გავლენა დროთა განმავლობაში სულ უფრო ინტენსიური ხდება. ორგანიზაციაზე ზემოქმედების ხასიათის მიხედვით, ორგანიზაციის გარე არე იყოფა ორ შრედ: 1. მიკროარე ანუ პირდაპირი ზემოქმედების ჯგუფები; 2. მაკროარე ანუ ირიბი ზემოქმედების ჯგუფები. მიკროარე მოიცავს ფაქტორებს, რომლებიც უშუალოდ მოქმედებენ ორგანიზაციაზე და თვითონაც განიცდიან მათ ზეგავლენას. ფირმისთვის

უშუალო, კონკურენტულ ანუ დარგობრივ გარემოს ქმნიან მომხმარებლები, მომწოდებლები და კონკურენტები. მაკრო არე უშუალოდ არ მოქმედებს ორგანიზაციაზე და მისი ზეგავლენა მოგვიანებით ხდება შესამჩნევი. გარე გარემოს შესწავლის ერთ-ერთი ცნობილი მეთოდია ე.წ. PESTEL ანალიზი, რომელიც მოიცავს პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციო-კულტურულ, ტექნოლოგიურ, ბუნებრივ, სამართლებრივ ფაქტორებს. სწორედ ეს ფაქტორები განსაზღვრავენ თუ რა საფრთხეებს და შესაძლებლობებს წააწყდება კომპანია მომავალში. ასევე გამოიყენება PEST და PESTELI მეთოდები, ამ უკანასკნელში ასევე შედის საერთაშორისო ფაქტორები, რაც უმნიშვნელოვანესია გლობალური მასშტაბით მოღვაწე კომპანიებისთვის. STEEPV მოდელი დამატებით მოიცავს ღირებულებებსა და ეთიკას, ხოლო SPENT მოდელი ბუნებრივ გარემოს.(N. Ritson 2017) მნიშვნელოვანია დარგობრივი გარემოს ანალიზის მეთოდები. დარგის მიმზიდველობის განსაზღვრისათვის მხედველობაში მიიღება მისი სტრუქტურა. დარგობრივ სტრუქტურაში გამოიყოფა შემდეგი ფორმები: სრულყოფილი კონკურენცია, ოლიგოპოლია, დუოპოლია და მონოპოლია. დარგის შეფასების ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მოდელია მაიკლ პორტერის ხუთი ძალის მოდელი.¹⁰ ეს ხუთი ძალა მოიცავს „ჰორიზონტალური“ კონკურენციის სამ წყაროს: კონკურენცია საქონელმომცველებისგან, კონკურენცია პოტენციური კონკურენტებისგან, კონკურენცია კონკურენტებისგან. „ვერტიკალური“ კონკურენციის ორი წყარო: მომწოდებლების საბაზრო ძალაუფლება და მყიდველების საბაზრო ძალაუფლება. ეს მოდელი კომპანიებს საშუალებას აძლევს შეიმუშავონ ისეთი კონკურენტული სტრატეგიები, რომელიც მას დაიცავს ამ ხუთი ფაქტორის გავლენისგან და ამავდროულად მოახდენს მათი გავლენის კომპენსირებას. (ე. ჩოხელი 2013) აღსანიშნავია, რომ გარე გარემოს აფასებენ განუსაზღვრელობის დონით და ეფექტიანი მენეჯმენტის ამოცანაა ოპერაციები წარმატებით განახორციელოს გარემოს განუსაზღვრელობის პირობებშიც. განუსაზღვრელობა გულისხმობს არასაკმარისი ინფორმაციის ფლობას, რათა მოხდეს გარე გარემოს ცვლილებების ზუსტი პროგნოზირება. განუსაზღვრელობის დონე 2 მაჩვენებლით ფასდება: ორგანიზაციაზე მოქმედი ფაქტორების რაოდენობა და ამ

¹⁰ Michael E.Porter Competitive Strategy (New York:The Free Press,1980)

ფაქტორების ცვლილებების ხარისხი. გარემო ფაქტორების რაოდენობისა და ცვლილებების სისწრაფის მაღალი მაჩვენებელი განაპირობებს განუსაზღვრელობის მაღალ დონეს. (R. Daft 2015)

შიდა გარემოს ანალიზი ორგანიზაციას ეხმარება საკუთარი შესაძლებლობების განსაზღვრაში და იმის დადგენაში, თუ რამდენად სწორად იყენებს ის მათ, რა გზებითაა შესაძლებელი ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტურობის გაუმჯობესება. შიდა გარემოს ანალიზის შედეგები, გარე გარემოს ანალიზის შედეგებთან ერთად, ქმნიან ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის შემუშავების საფუძველს. (И.Н. Маврина 2014)

ორგანიზაციის შიდა ცვლადებზე ზემოქმედებით მენეჯერები ახერხებენ ორგანიზაციის ადაპტირებას გარე ცვლადების მიმართ. შიდა ცვლადებს უწოდებენ მმართველობითი გადაწყვეტილებების პროდუქტებს. ორგანიზაციის ძირითადი შიდა ცვლადებია: მიზნები, სტრატეგია, სტრუქტურა, ამოცანები, ტექნოლოგია, პერსონალი, ძალაუფლება და საორგანიზაციო კულტურა. (შ. მაჭავარიანი 2015) კომპანიის შიგა გარემოს ანალიზი მოიცავს მისი რესურსებისა და შესაძლებლობების განსაზღვრასა და შეფასებას. ზოგადად კომპანიის წარმატების მისაღწევად, აუცილებელია სტრატეგია მიმართული იყოს იმისკენ, რომ რესურსები და უნარები შეესაბამებოდეს გარემოში არსებულ შესაძლებლობებს. უნარები წარმოადგენს კომპანიის შესაძლებლობებს, შექმნას საქონელი და მომსახურება არსებული პოტენციალის ფარგლებში. კომპანიაში რესურსებისა და უნარების შეფასებისათვის გამოიყენება ე.წ. VRINE¹¹ მოდელი. ეს გულისხმობს, რომ რესურსები და უნარები მაშინ ქმნის მყარ კონკურენტულ უპირატესობას, თუ არის: ღირებული/ფასეული ანუ შეუძლიათ კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის შექმნა და კონკურენტებისგან დაცვა; იშვიათი ანუ მათი მიწოდება შეზღუდულია; არაიმიტირებადი-როცა კონკურენტს არ შეუძლია მათი გამოყენება სწრაფად და იგივე დანახარჯებით; შეუცვლელი-შეზღუდულია მათი შემცვლელის გამოყენების შესაძლებლობა; გამოყენებადი-ფირმას მათი საშუალებით შეუძლია შექმნას ღირებულება.

¹¹ J.B. Barney, "Looking Inside for competitive Advatage", 1995, 49

კომპანიის რესურსებისა და შესაძლებლობების შეფასებისათვის გამოიყენება ასევე SWOT ანალიზი, რომელიც გულისხმობს კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შეფასებას. ამ ანალიზის მეშვეობით ათვისებენ კომპანიის არსებულ მდგომარეობას და განსაზღვრავენ პერსპექტივებს. მისი მეშვეობით მენეჯმენტი ადგენს, თუ რამდენად შეესაბამება კომპანიის სტრატეგია მის შიგა რესურსებს და საბაზრო შესაძლებლობებს, რამდენად არის კომპანიის რესურსები საკმარისი, რომელი მათგანია კომპანიისათვის წარმატების მომტანი მომავალში. კომპანიის რესურსებისა და შესაძლებლობების შეფასებისას, ასევე მნიშვნელოვანია ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი. ფასეულობის ჯაჭვი წარმოადგენს ძირითადი და დამხმარე საქმიანობების ერთობლიობას, ესაა მთელი წარმოების პროცესი დანყებული ნედლეულის შექმნით, დასრულებული პროდუქციის მომხმარებელამდე გადაცემით.

ცნება “ფასეულობათა ჯაჭვი” სამეცნიერო მიმოქცევაში შემოიღო მაიკლ პორტერმა. იგი მას განიხილავდა პროდუქტისთვის დარგობრივ ჭრილში ფასეულობის დამატების კონტექსტში. კერძოდ, მიუთითებდა, რომ გადამუშავების ყოველ ეტაპზე, საწყისი ნედლეულის მოპოვებიდან საბოლოო მომხმარებლის მიერ მისი მოხმარების ჩათვლით, პროდუქციას ემატება გარკვეული ფასეულობა.[ბ.რამიშვილი 2013: 76]

იმისათვის რომ კომპანია გახდეს კონკურენტუნარიანი, აუცილებელია შემუშავდეს ისეთი სტრატეგიები, რომლებიც უზრუნველყოფს: (R. Daft 2015)

❖ საკვანძო კომპეტენციების გამოყენებას. საკვანძო კომპეტენციები ეს არის საქმიანობის სახეები, რომლებიც კომპანიას ხდის კონკურენტებთან შედარებით გამორჩეულს და განსაკუთრებულს. საკვანძო კომპეტენციები ქმნის კონკურენტულ უპირატესობას, რადგან მისი დახმარებით კომპანია იძენს გამოცდილებას, რომელიც არ აქვს კონკურენტებს. მაგალითად, ახალი ტექნოლოგიების ცოდნა, მომსახურებაში უპირატესობა, პროცესების მაღალი ეფექტიანობა.

❖ სინერგიას. სინერგიზმი წარმოიქმნება მაშინ, როცა ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილების ერთობლივი საქმიანობა უზრუნველყოფს უფრო მაღალ ერთობლივ შედეგს, ვიდრე მისი ცალკეული ნაწილების შედეგების ჯამი. მაგალითად, დანახარჯების შემცირება, ტექნოლოგიური ან მენეჯერული უნარების სრულყოფა.

❖ მყიდველებისთვის ფასეულობების შექმნას. ნებისმიერი სტრატეგიის საფუძველი უნდა იყოს მომხმარებლებისთვის ფასეულობების შექმნა. ფასეულობა განისაზღვრება, როგორც თანაფარდობა მიღებულ სარგებელსა და დანახარჯებს შორის.

ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზაცია არის სიტუაციის ყოველმხრივი შეცნობის, ალტერნატივების ფართო ნაკრების გენერირების, მათი ყოველმხრივი და ღრმა ანალიზის შედეგი. *“ყოველი წარმატებული სტრატეგია აგებულია იმ შეცდომებზე, რომლებიც არ გახდა კრიტიკული განსჯის საგანი.”* [ბ.რამიშვილი 2013: 103]

სტრატეგიის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად, არსებობს ახალი მიდგომები დაგეგმვისადმი. იგი გამოიხატება შემდეგში: დაგეგმვის პროცესში ყველა თანამშრომლის ჩართულობა, ხანდახან გარე სტეიკჰოლდერებისაც; დაგეგმვის დეცენტრალიზაცია, რაც გულისხმობს მიზნებისა და გეგმების შემუშავებას ცალკეული განყოფილებების და ქვეგანყოფილებების დაგეგმვის სპეციალისტების მონაწილეობით. ეს უზრუნველყოფს მათი ინტერესის ზრდას საერთო გეგმის რეალიზაციაში. ახალ პირობებში ასევე განიხილება ენერჯიული მიზნების შემუშავება. ეს გულისხმობს განსაკუთრებულად ამბიციურ მიზნებს, რომლებიც გამოიყურება იმდენად გასაგებად, დამაჯერებლად და ნათლად, რომ თანამშრომლებში ენთუზიაზმს აღვივებს, აიძულებს მათ იფიქრონ ახლებურად და მოახდინონ ინოვაციური იდეების გენერირება. ასევე განიხილება შედეგების ტაბლო, რათა ყველამ დაინახოს, თუ როგორ მიმდინარეობს გეგმების რეალიზაცია და შეათასონ საკუთარი წარმატებები. ადეკვატური მიზნებისა და გეგმების შემუშავებისთვის მენეჯერებს გამუდმებით ესაჭიროებათ სანდო ინფორმაცია, რისთვისაც იყენებენ ანალიტიკურ გუნდებს. ეს არის მენეჯერებისა და თანამშრომლებისგან შემდგარი ჯგუფი, რომელიც მიისწრაფის ბიზნესის კონკრეტული პრობლემის უფრო ღრმად გაგებისა და იდეების, მიზნებისა და გეგმებისთვის რეკომენდაციების შესამუშავებლად. (R. Daft 2015)

თავი 3. სტრატეგიის შემუშავება კომპანიებში და მისი სრულყოფის მიმართულებები

3.1. ღვინის დარგის მიმოხილვა და კომპანია „თბილღვინოს“ საქმიანობის სტრატეგიული ანალიზი

ჩვენი ქვეყანა დამსახურებულად მიიჩნევა ღვინის უძველეს სამშობლოდ. საქართველოში მეღვინეობა უძველესი დროიდან იყო განვითარებული და ამაზე მეტყველებს 8000 წელზე მეტი ხნის რქანითელის ჯიშის ყურძნის ნიჰნებიანი თიხის დოქების აღმონაჩენი. 2013 წელს იუნესკომ ქვევრის ღვინის დაყენების უძველეს მეთოდს არამატერიალური კულტურული ძეგლის სტატუსი მიანიჭა. 2017 წლის შემოდგომაზე, ქვემო ქართლის ტერიტორიაზე, ნეოლითური ხანის ორ ნასოფლარში, „შულავერის გორასა“ და „გადაჭრილ გორაში“ აღმოჩენილმა თიხის ჭურჭელმა შეცვალა მსოფლიო ღვინის ისტორია. მეცნიერთა მიერ არქეოლოგიური მასალის მულტიდისციპლინარული გამოკვლევის შედეგები 2017 წლის ნოემბერში აშშ-ს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის სამეცნიერო ჟურნალში გამოქვეყნდა და დადგინდა, რომ მსოფლიოში უძველესი ღვინო 8000 წლის წინ სწორედ საქართველოში დაიწერა. ამ აღიარებას მოჰყვა უდიდესი ინტერესი ქართული ღვინის მიმართ, რაც ქართული ღვინის ბაზრის დივერსიფიკაციის მიმართულებით დამატებით შესაძლებლობებს ქმნის. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ ჩვენი ქვეყანა ამ დარგში გლობალური მასშტაბით, საკუთარი საპატიო ადგილის მოსაპოვებლად, აქტიურ და სერიოზულ ნაბიჯებს ახლა დგამს. ამის უმთავრეს მიზეზად შეიძლება დასახელდეს საბჭოთა კავშირის პერიოდში საქართველოს განწყვეტილი ურთიერთობა დასავლეთთან და ზოგადად, დანარჩენ სამყაროსთან, ასევე ქვევრის ღვინის უკანა ფლანგზე გადანევა. დღესდღეობით კი ქვევრის ღვინის დაყენების უძველეს ქართულ ტრადიციას მსოფლიო აღიარება თანდათან კიდევ უფრო ემატება.¹² სულ უფრო იზრდება იმ ადამიანთა რიცხვი, რომლებიც უპირატესობას ხელოვნური მინარევებისგან

¹² რა გამოწვევების წინაშე დგას ქართული მეღვინეობა და შესაძლოა თუ არა, რომ ქვევრის ღვინომ პრემიუმკატეგორიის სტატუსი დაკარგოს?, 30 აპრილი, 2018 <http://businesspost.ge/geo/page/interview/41>

თავისუფალ, ორგანულად სუფთა ღვინოს ანიჭებენ, ეს კი უდიდესი შანსია ქართული მეღვინეობისთვის. ქართულმა ღვინომ განვითარებულ ბაზრებზე გასვლა 90-იანი წლების ბოლოდან დაიწყო და დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში საშუალო სეგმენტი დაიკავა. თუმცა, ქვევრის ღვინომ გრანდ კატეგორიის მოპოვება საკმაოდ მოკლე დროში შეძლო. ქართული ღვინის ორიგინალურ და არომატულ თვისებებს მსოფლიო აღიარებს. საქართველოში დაახლოებით 500-მდე ჯიშის ყურძენი მოჰყავთ და მევენახეობის ძირითადი რეგიონებია: კახეთი, ქართლი, იმერეთი, რაჭა-ლეჩხუმი, შავი ზღვის სანაპირო ზონა და მესხეთი. უძველესი დროიდან საქართველოს სოფლის მეურნეობის და ეკონომიკის ერთ-ერთი მტკიცე დასაყრდენი რომ მეღვინეობა-მევენახეობაა, ის ფაქტიც მიუთითებს, რომ უცხოელი დამპყრობლები ქვეყანაში შემოჭრისას, პირველ რიგში, ვენახებს ჩეხდნენ, რათა ქვეყანა ეკონომიკურად დაექვევითებინათ. ქართული ღვინის ექსპორტი ხდებოდა საბერძნეთში, სპარსეთის იმპერიაში, იერუსალიმში. ჩვ. წ. აღ.-მდე 800 წელს საქართველოში არსებობდა მეღვინეობის უნივერსიტეტი. ქართული ღვინო თანამედროვე ღვინის სამყაროში საპატიო ადგილს იკავებს უნიკალური ადგილობრივი ჯიშებიდან, ტრადიციული მეღვინეობის თავისებურებებიდან (ქვევრში ღვინის დადუღება და დავარგება) გამომდინარე. მსოფლიოს ვენახების დაახლოებით 0,8% საქართველოზე მოდის.¹³

დღეს ღვინის მსოფლიო ბაზარზე კონკურენციის მაღალი დონეა. ძირითად მიმწოდებლებს წარმოადგენენ: საფრანგეთი, იტალია, ესპანეთი, აშშ, ავსტრალია, არგენტინა, პორტუგალია, გერმანია, სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკა და ჩილე. წამყვანი ექსპორტიორი ქვეყნებია: საფრანგეთი, იტალია, ესპანეთი, ავსტრალია, ჩილე. დომინირებულ იმპორტიორ ქვეყნებს წარმოადგენენ: აშშ, დიდი ბრიტანეთი, გერმანია, იაპონია და ნიდერლანდები. მოსალოდნელია, რომ უახლოეს პერსპექტივაში ღვინის მსოფლიო ბაზრის ზრდა გამოწვეული იქნება აზიური ბაზრის გაფართოებით, კერძოდ ჩინეთის ბაზრის. აღსანიშნავია, რომ მოთხოვნის ზრდის ტენდენცია გამოკვეთილია წითელ ღვინოებზე და მისი წარმოების რაოდენობა ბოლო 6-7 წლის განმავლობაში 15%-მდეა

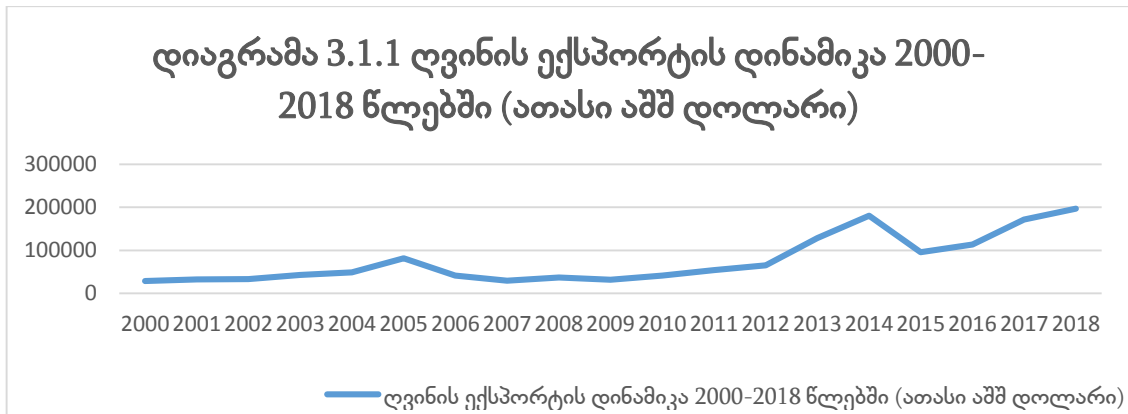
¹³ ქართული ღვინის ისტორია, <https://sites.google.com/a/iliauni.edu.ge/kartuli-ghvinis-kultura/kartuli-ghvino>

გაზრდილი. თუ ევროპელებისთვის უპირატესობას წარმოადგენს ღვინის დაყენების უძველესი ტრადიციები და კულტურა, ადათ-წესები, ამერიკა, ავსტრალია, ჩილე და არგენტინა პრიორიტეტს მოგებაზე ორიენტირებულ ბიზნესს, მინიმალურ დანახარჯებზე ორიენტირებულ წარმოებასა და მოგებაზე გათვლილ მარკეტინგულ სტრატეგიას ანიჭებენ. ევროპული ღვინის კომპანიები უმეტესად საშუალო ან წვრილმასშტაბურია. მაგალითად, საფრანგეთში 250 000-მდე ღვინის მწარმოებელი კომპანია არსებობს, მაშინ როდესაც ავსტრალიაში ბაზრის 75% ოთხ მსხვილ კომპანიას უჭირავს. ასევე აღსანიშნავია, რომ ევროპულ ტრადიციულ ღვინოზე მომხმარებლის შემცირების ტენდენციაა გამოვლენილი. ეს გამოწვეულია მომხმარებლის გემოვნების, ტრადიციების, ცხოვრების სტილის ცვლილებით. ამიტომაც, ბოლო წლების განმავლობაში ევროპიდან ექსპორტი შემცირდა, მაშინ როდესაც გაიზარდა ექსპორტი ჩინეთიდან, ამერიკიდან, ავსტრალიიდან. რუსეთის ბაზარზე მომხმარებლის უმეტესობა(80%-მდე) უპირატესობას დაბალფასიან ღვინოს ანიჭებს.¹⁴

ქართული ღვინის ძირითად საექსპორტო სტრატეგიულ ბაზრებს წარმოადგენენ: აშშ, იაპონია, დიდი ბრიტანეთი, გერმანია, ჩინეთი, პოლონეთი. ქართული ღვინის კომპანიები ატარებენ სხვადასხვა მარკეტინგულ სტრატეგიას ამ და სხვა ბაზრებზე დასამკვიდრებლად. ღვინის ეროვნული სააგენტოს მონაცემებით, 2018 წლის განმავლობაში, ქართული ღვინის კომპანიები საქართველოსა და მსოფლიოს 13 ქვეყანაში, მონაწილეობდნენ ღვინისა და ალკოჰოლური სასმელების 26 გამოფენაში, მოეწყო ქართული ღვინის 160-მდე დეგუსტაცია-პრეზენტაცია. ღვინის ეროვნული სააგენტოს მონაცემებით, ბოლო წლებში განხორციელებული სწორი მარკეტინგული სტრატეგია პირდაპირ აისახა საექსპორტო მაჩვენებლებზე.¹⁵

¹⁴ ღვინის მსოფლიო ბაზარი დღეს, 29 იანვარი, 2019, https://allwine.ge/ka/blog/rvinis-msofliu-bazari-dres_2253/

¹⁵ ღვინის ეროვნული სააგენტოს 2018 წლის ანგარიში, <http://georgianwine.gov.ge/Ge/Files/Download/5104>



წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, ექსპორტი სასაქონლო პოზიციების მიხედვით 2000-2019 წლებში

გრაფიკიდან ჩანს, რომ 2000 წლიდან მოყოლებული ღვინის ექსპორტი მეტნაკლებად ზრდადი ტენდენციით ხასიათდებოდა, თუმცა 2006 წლის რუსულმა ემბარგომ განაპირობა მისი დაცემა. ქართული ღვინის კომპანიები დიდი კრიზისის წინაშე აღმოჩნდნენ, ვინაიდან რუსულ ბაზარზე დიდად იყვნენ დამოკიდებულნი. ზოგი მათგანი დაიხურა კიდევ, წელიწადში 30-40 კომპანიაც კი იხურებოდა. თუმცა, მეორე მხრივ, ეს ფაქტი სასარგებლო აღმოჩნდა ქართული მეღვინეობისთვის, ვინაიდან კომპანიებმა აქტიურად დაიწყეს ახალი საექსპორტო ბაზრების ძიება, პროდუქტის ხარისხის ამაღლებაზე ზრუნვა, რათა ევროპული სტანდარტები დაეკმაყოფილებინათ. ამას მიაღწიეს კიდევაც და თანდათან გაზარდეს ექსპორტის მოცულობა. 2013 წელს რუსეთმა ემბარგო მოხსნა და ეს კარგად აისახება გრაფიკზეც, ექსპორტის მოცულობა მკვეთრად იზრდება. ქართული ღვინის ბაზარი მჭიდროდაა მიჯაჭვული რუსეთს და ამ მოსაზრების გასამყარებლად შეიძლება 2015 წლის მაგალითის მოყვანაც, როცა ექსპორტი საშუალოდ 40%-ით დაეცა. ეს მოვლენა ექსპერტებმა ახსნეს რუსეთსა და უკრაინაში არსებული კრიზისით. თუმცა, ამ პერიოდში ღვინის ექსპორტი მკვეთრად გაიზარდა ჩინეთში.

როდესაც ღვინის ექსპორტზე საუბარი, შეუძლებელია არ ვახსენოთ საქართველოსა და ევროკავშირის შორის 2014 წელს დადებული ხელშეკრულება ღრმა და ყოვლისმომცველი სავაჭრო სივრცის შექმნის შესახებ.¹⁶ შეიძლება ითქვას, რომ ღვინის ბაზარს შეეტყო

¹⁶ DCFTA-ის პირდაპირი ეფექტები ევროკავშირის ქვეყნებში ქართული ღვინის ექსპორტის ზრდაში გამოვლინდა, 9 თებერვალი, 2017. <http://infocenter.gov.ge/762-dcfta-is-pirdapiri-efeqtebi-evrokavshiris-qveynebshi-qarthuli-ghvinis-egsportis-zrdashi-gamovlinda.html>

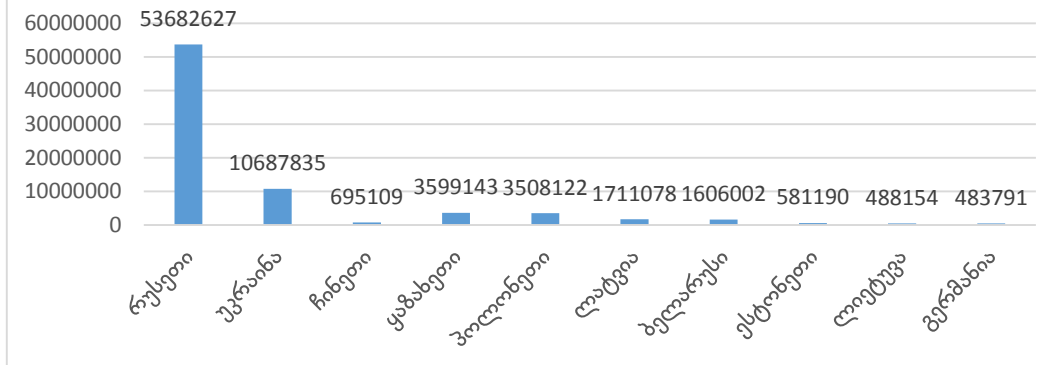
ყველაზე ნათლად სავაჭრო ბარიერების გაუქმების სიკეთეები. მართალია ღვინოზე GSP-ის შეღავათიანი ტარიფი ვრცელდებოდა, მაგრამ მასზე დანესებული იყო ლიმიტი (1 მლნ ბოთლი წელიწადში) და ამ რაოდენობის შემდეგ ჩვეულებრივი საიმპორტო ტარიფი მოქმედებდა. პირდაპირი ფინანსური ეფექტები გამოვლინდა ღვინის ექსპორტიორი კომპანიის გაყიდვების ზრდაში, რადგან ნულოვანი ტარიფის ამოქმედების შედეგად გაიზარდა მოთხოვნა ქართულ ღვინოზე. ღვინის ეროვნული სააგენტოს მონაცემებით, ქართული ღვინის ექსპორტი ყველაზე მეტი რაოდენობით ხორციელდება შემდეგ ევროკავშირის ქვეყნებში: ბალტიისპირეთში, პოლონეთში, ასევე ბრიტანეთში, გერმანიასა და შოტლანდიაში. ევროკავშირის ბაზრის გახსნა უმნიშვნელოვანესია, ვინაიდან მოიცავს 500 მილიონზე მეტ მომხმარებელს. ევროკავშირის ბაზარზე საქართველოდან, ძირითადად, ძვირადღირებული ღვინოები გადის, პრემიუმ და სუპერ-პრემიუმ ღვინოები. აღსანიშნავია, რომ ევროპელებს ახასიათებთ ღვინის კონკრეტული ბრენდის მიმართ ერთგულების მაღალი ხარისხი. ამიტომ ქართული ბრენდებისთვის საკმაოდ რთული ამოცანაა მომხმარებელთა გადმოხიზვა ერთი ბრენდიდან მეორეზე. ასევე გასათვალისწინებელია საფასო ფაქტორი. ევროპაში არსებობს ასეთი გამოთქმა-ხუმრობა, რომ მაგიდაზე ღვინო ხშირად უფრო იაფია, ვიდრე მინერალური წყალი. ამიტომ ქართულ ღვინის კომპანიებს სჭირდებათ ტექნოლოგიათა მაქსიმალურად განვითარება, რათა მიაღწიონ მასშტაბის ეფექტს წარმოების პროცესში.

2018 წელს ქვეყნის მასშტაბით, 292 კომპანიის მიერ 245 ათასი ტონა ყურძენი გადამუშავდა, რაც დამოუკიდებელი საქართველოს ისტორიაში რეკორდული მაჩვენებელია. რეალიზებული ყურძნის ღირებულებამ 312 მლნ ლარზე მეტი შეადგინა. 2018 წელს, საქართველოდან მსოფლიოს 53 ქვეყანაში 86,2 მლნ ბოთლი (0,75 ლ) ღვინოა ექსპორტირებული, რაც რეკორდული მაჩვენებელია ბოლო 30 წლის განმავლობაში. 2017 წელთან შედარებით ზრდამ 13%-ს მიაღწია. ექსპორტირებული ღვინის ღირებულება 203 მლნ აშშ დოლარს აღწევს, რაც 2017 წლის ანალოგიურ მაჩვენებელზე 20%-ით მეტია. ასევე აღსანიშნავია, რომ 2018 წელს, ღვინის ექსპორტი განახორციელა 284-მა კომპანიამ, 34-ით მეტმა, ვიდრე 2017 წელს. რაც შეეხება საექსპორტო ფასს, 2018 წლის აგვისტოში American Association of Wine Economists-ის მიერ გამოქვეყნებული მაჩვენებლების მიხედვით, 2014-

16 წლებში, ექსპორტზე გატანილი 1 ლიტრი ღვინის საშუალო ღირებულებით-3,49 აშშ დოლარი-საქართველო მსოფლიოში მე-5 ადგილს იკავებს. ექსპორტიორი ქვეყნებისათვის: რუსეთი (53 682 627), უკრაინა (10 687 835), ჩინეთი(6 951 019), ყაზახეთი (3 599 143), პოლონეთი (3 508 122), ლატვია (1 711 078), ბელარუსი (1 606 002), ესტონეთი (581 190), ლიეტუვა (488 154) და გერმანია (483 791). ქართული ღვინის საექსპორტო ბაზრების დივერსიფიკაციაში, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ჩინეთის, პოლონეთის როლი. ჩინეთი ღვინოზე მოთხოვნის თვალსაზრისით ყველაზე ზრდადი და დიდი ბაზარია, ხოლო პოლონეთი როგორც ბრენდის, ასევე ღვინის მოთხოვნითაა გამორჩეული. მსოფლიოს 26 ქვეყანაში იქნა ექსპორტირებული 20 მლნ ბოთლი (0,5ლ.) ბრენდი, რაც 9%-ით აღემატება 2017 წლის ანალოგიურ მაჩვენებელს და სულ ექსპორტირებულია 40,7მლნ აშშ დოლარის ღირებულების ბრენდი.¹⁷ დივერსიფიკაციის პროცესის გაფართოება ამ ქვეყნებში შესაძლებელი იქნება შესაბამისი კონკურენტული სტრატეგიების გამოყენებით, ქართული ღვინის წარმოების ტრადიციებისა და თანამედროვე ტექნოლოგიის საშუალებით. ქართული ღვინის ექსპორტის ზრდის ტენდენცია გამოიწვევს მევენახეობა-მელვინეობის განვითარებას, რაც დიდ წვლილს შეიტანს ქვეყნის ეკონომიკური კეთილდღეობის ზრდაში. მნიშვნელოვანია, ერთი მხრივ, საშინაო ბაზარზე სამართლიანი კონკურენციის დამკვიდრება და, მეორე მხრივ, საერთაშორისო ბაზრის მოთხოვნების მკაცრი დაცვა. ქართული ღვინის კომპანიებმა უნდა აირჩიონ მაღალი ხარისხისა და უნიკალური პროდუქტის წარმოების სტრატეგია და მოძებნონ განსხვავებული ნიშა, რომელიც მოიცავს ბიოღვინოსა და ქვევრის ტრადიციულ ღვინოს. ადგილობრივი ღვინის ბაზარი მეტნაკლებად დივერსიფიცირებულია. ადგილობრივ ბაზარზე ყოველწლიურად 3 მილიონ ბოთლამდე ღვინო იყიდება, დანარჩენი წარმოდგენილია ტიკებში, პლასტმასის ჭურჭელში ან ჩამოსასხმელი სახით. ღვინოს დიდ კონკურენციას უწევს ლუდი, არაყი და ბრენდი.

¹⁷ ღვინის ეროვნული სააგენტოს 2018 წლის ანგარიში, <http://georgianwine.gov.ge/Ge/Files/Download/5104>

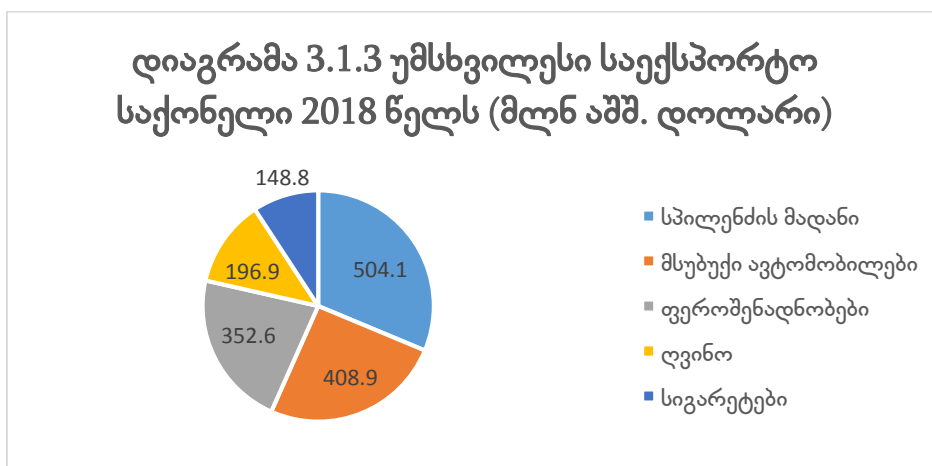
დიაგრამა 3.1.2 ქართული ღვინის ექსპორტი ქვეყნების მიხედვით 2018 წელს



წყარო: ღვინის ეროვნული სააგენტო

ღვინოს საპატიო ადგილი უჭირავს უმსხვილეს საექსპორტო საქონელთა შორის, რაც ხაზს უსვამს მის მნიშვნელობას ქვეყნის ეკონომიკისთვის და სავაჭრო ბალანსისთვის. როგორც ვიცით, სავაჭრო ბალანსის დეფიციტურობა მეტად მნიშვნელოვანი საკითხია მაკროეკონომიკაში და მის შემცირებას ექსპორტის ზრდა უწყობს ხელს. ექსპორტის მნიშვნელოვანი ზრდა კი მიიღწევა მაშინ, როდესაც ადგილობრივი წარმოება მაქსიმალურად იქნება მიმართული მსხვილი საექსპორტო საქონლის კიდევ უფრო გაფართოებასა და განვითარებაზე. ეკონომიკა, რომელიც მეტად ექსპორტზეა ორიენტირებული და ნაკლებად იმპორტდამოკიდებული, ახერხებს სავაჭრო ბალანსის რეგულირებასა და მისი დეფიციტის შემცირებას. ბოლო 5 წლის მონაცემებით კი საქართველოში იმპორტი ექსპორტს 3-3,5ჯერ აღემატება.

დიაგრამა 3.1.3 უმსხვილესი საექსპორტო საქონელი 2018 წელს (მლნ აშშ. დოლარი)



წყარო: სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

მკვლევარების მიერ ღვინის ბაზარზე ზოგადად ხუთი კონკურენტული ფაქტორია შეფასებული:¹⁸ ადგილობრივი ბაზრის პოზიცია, ადგილობრივი ღვინის ბაზრის ზრდის პოტენციალი, მასშტაბის ეკონომია(დანახარჯი/სარგებლის ანალიზი), ღვინის ინდუსტრიის ცვლილებებისადმი ადაპტაციის უნარი, უცხოელი ინვესტორების მოზიდვის პოტენციალი. ადგილობრივი ბაზრის პოზიცია გულისხმობს ძლიერი ადგილობრივი ბაზრის არსებობას, 2 მილიარდი ან მეტი ლიტრი/წელი ღვინის გაყიდვას და ამ პროდუქტზე მომხმარებლების ადვილად ხელმისაწვდომობას. საქართველოში წელიწადში საშუალოდ 98 მლნ ლიტრი ღვინო იწარმოება და ამ კატეგორიის მიხედვით სუსტი პოზიცია აქვს. ადგილობრივი ღვინის ბაზრის ზრდის პოტენციალის მიხედვით ქვეყანა ძლიერად ჩაითვლება, თუ დაკმაყოფილებულია ორი პირობა: 1.არსებობს მოსახლეობის საკმარისი რაოდენობა. 2. ერთ სულ მოსახლეზე ღვინის მოხმარება ზრდადია. საქართველოში 3,8 მლნ ადამიანი ცხოვრობს, ხოლო ღვინის მოხმარება ერთ სულზე წელიწადში საშუალოდ 16,5 ლიტრია. მოსახლეობის დაბალი რიცხოვნობით და ერთ სულზე ღვინის მოხმარების შედარებით სტაბილური ტენდენციით მეორე ფაქტორის მიხედვითაც ჩვენი ქვეყანა სუსტ კატეგორიაშია. მესამე ფაქტორს წარმოადგენს მასშტაბის ეკონომია (დანახარჯი/სარგებლის ანალიზი). მასშტაბის ეკონომიის მიღწევა მსხვილმასშტაბიან ღვინის მწარმოებელ კომპანიებს ძალუძთ, რომელთაც შეუძლიათ ღვინის ბაზარზე წინსვლა და მიწოდების გაზრდა. საქართველოში უმეტესად მცირე მასშტაბის მწარმოებელი კომპანიებია და მათთვის დამახასიათებელია მასშტაბის არაეკონომიურობა, თუმცა, მიწისა და სამუშაო ძალის დაბალი ფასი, დანახარჯი/სარგებლის ანალიზში სარგებლის უპირატესობას იძლევა. ამიტომ მესამე ფაქტორის მიხედვით ქვეყანა საშუალო მაჩვენებლით შეიძლება შევაფასოთ. მეოთხე ფაქტორი ანუ ინდუსტრიის ცვლილებებისადმი ადაპტაცია, გულისხმობს მწარმოებლების მზადყოფნას და უნარებს გამოიყენონ წარმოების დანახარჯების დაზოგვითი მეთოდები ან ახალი მარკეტინგული საშუალებები. აქ ასევე იგულისხმება მწარმოებელთა რეგულირების დაბალი დონე და ერთგულება ღვინის დამზადების ტრადიციებისადმი. ამ თვალსაზრისით ჩვენი ქვეყანა ტრადიციულ ღვინის

¹⁸ Collins, 2004; Richard M., Castaldi, Susan Cholette, Mahmood Hussain, 2006.

მწარმოებელ ქვეყნებს შორისაა. მეხუთე ფაქტორი მოიცავს პოლიტიკურად სტაბილურ გარემოსა და სხვა კონკურენტულ უპირატესობებს, რომელიც მოიზიდავს უცხოელ ინვესტორს ამ სფეროში. საქართველოში ღვინის ბაზარი შედარებით სტაბილურ გარემოში ფუნქციონირებს და მევენახეობა-მელვინეობის განვითარების მხრივაც, ქვეყანას კონკურენტული უპირატესობა გააჩნია, ამიტომაც საშუალო პოზიციას იკავებს.

ქართული ღვინის ბაზრის განვითარებაზე მსჯელობისას და საერთაშორისო ბაზრებზე შეღწევის სტრატეგიის განსაზღვრისას, მნიშვნელოვანია კონკურენტული ძალების გამოვლენა, შეფასება და გათვალისწინება. ამისათვის კი, როგორც ვიცით, გამოიყენება პორტერის 5 ძალის მოდელი ანუ განისაზღვრება მომხმარებელთა, მიმწოდებელთა ძალაუფლება, ბაზარზე შესვლის ბარიერები, ღვინისა და ღვინის პროდუქტების შემცვლელები და კონკურენტის ღონე.¹⁹ ქართული ღვინის კომპანიების მიმწოდებლები დიდ ზემოქმედებას ვერ მოახდენენ მათზე, ვინაიდან ყურძენი ბევრ მევენახეს მოჰყავს და ფასებს, როგორც წესი, კომპანიები ადგენენ. ზოგიერთი კომპანია ნედლეულის ნაწილს თავად აწარმოებს და ამით კიდევ უფრო ნაკლებად დამოკიდებული ხდება მიმწოდებელზე. მიმწოდებელთა ძალაუფლება იზრდება იმ შემთხვევაში, თუ ღვინის წარმოება უნიკალური ჯიშების ყურძენისგან ხდება. რაც შეეხება, ღვინის ბოთლებს, მათი ძირითადი ნაწილი იმპორტულია, რაც მწარმოებლებს დამატებით სირთულევებს უქმნის დროის, ფასის, ტრანსპორტირების თუ სხვა ფაქტორების გამო. საცობებისა და სხვა დამხმარე მასალების ბაზარზე რამდენიმე მიმწოდებელია. თუ ბაზარზე ერთი მიმწოდებელია, რა თქმა უნდა, მას მონოპოლიური ძალაუფლება ექნება და მეტ გავლენას მოახდენს მწარმოებლებზე. რაც შეეხებათ მომხმარებლებს, მათი ძალაუფლების გავლენა ძირითადად დაბალფასიანი ღვინის მიხედვით განიხილება, რადგან ამ შემთხვევაში, სახეობების მიხედვით დიფერენცირებას მომხმარებელი ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებს და ადვილად გადაერთვება ერთი სახეობიდან მეორეზე. ექსპორტირების შემთხვევაში, მწარმოებლები უცხოელ მყიდველთა მიერ დადგენილ პირობებზე არიან დამოკიდებულნი, რომლებიც

¹⁹ მ. პორტერი, ხუთი კონკურენტული ძალა, რომელიც სტრატეგიის ფორმირებას განაპირობებს, 2008. - უურნალო „ბიზნესი“, N2, 2008წ.

ძირითადად საცალო-სავაჭრო ქსელები არიან და მათ მიერ წაყენებული პირობები, რა თქმა უნდა, უფრო მკაცრია. ქართული ღვინის ბაზარზე საკმაოდ ბევრი მწარმოებელი კომპანიაა წარმოდგენილი, აქედან გამომდინარე დარგში მაღალი კონკურენციაა. მათგან რამდენიმე კომპანია ბაზრის საკმაოდ მნიშვნელოვან წილს ფლობს, თუმცა ახალ კომპანიათა რაოდენობა მუდმივად იზრდება, რაც იმას ნიშნავს, რომ მათი რეაქცია ბაზრის ახალი მოთამაშეების მიმართ მწვავე არ არის. ეს სექტორი საკმაოდ კაპიტალტევადია, ამიტომ ბაზარზე შესვლის ძირითად ბარიერად ინვესტიციები უნდა განვიხილოთ, რაც იმას ნიშნავს, რომ ბაზარზე შესვლის მსურველ კომპანიას ძლიერი ფინანსური რესურსი უნდა გააჩნდეს. ასევე ერთ-ერთი ბარიერია მარეგულირებელი წესებით განსაზღვრული მოთხოვნები: ნებართვები, ლიცენზიები და კვოტები. საექსპორტო ბაზრების შემთხვევაში, მნიშვნელოვანი ბარიერია მყიდველთა მიერ დაწესებული მოთხოვნები და სტანდარტები, რომელთა დაუცველობის შემთხვევაში საექსპორტო ბაზრები იზღუდება. შემცვლელებს რაც შეეხება, ღვინის შემცვლელი პროდუქტებიდან ყველაზე მოთხოვნადი ქართულ ბაზარზე ლუდი, არაყი და ბრენდია. თუმცა, ღვინო ჩვენი ქვეყნისთვის ტრადიციული პროდუქტია და მოხმარებაში მისი ჩანაცვლება საკმაოდ რთულია, ფასის მცირედი სხვაობის გამო მოხმარებელი მას არ ჩანაცვლებს. აქედან გამომდინარე, ეს ფაქტორი ღვინის ბაზრისთვის შემზღუდველს არ წარმოადგენს. მეხუთე ფაქტორს კონკურენცია წარმოადგენს, ამ კუთხით მნიშვნელოვანია ყოველ კომპანიას თავისი სამოხმარებლო სეგმენტი ჰყავდეს და ბაზარზე დაიმკვიდროს ადგილი პროდუქტის დივერსიფიკაციით, ფასებით, სერვისებით, ახალი მახასიათებლების შეთავაზებით. გამომდინარე იქიდან, რომ ქართული ღვინის ბაზარზე ბევრი მიმწოდებელია, ფორმირებულია როგორც საფასო, ასევე მომსახურების, სარეკლამო და სხვა სახის კონკურენცია. მწამროებლები ერთგვაროვანი ღვინოების წარმოების შემთხვევაშიც, ცდილობენ პროდუქტი უნიკალური გახადონ და განსხვავებული დანიშნულება მისცენ. ახდენენ დივერსიფიკირებას ვენახების და ღვინის მარნების ტურისტული მიზნებისთვის გამოყენებით, რესტორნებისა და სხვა ქსელების შექმნით. ანუ ღვინის კულტურის გარშემო აერთიანებენ მრავალი სახის მომსახურებას, რაც კიდევ უფრო მიმზიდველს და მრავალფეროვანს ხდის ამ პროდუქტს.

მეღვინეობის დარგის განხილვისას მეტად მნიშვნელოვანია იმ მაკროგარემოს შეფასება, რომელშიც არსებობა და განვითარება უწევთ ქართული ღვინის კომპანიებს. მის შესაფასებლად კი სტანდარტულად გამოიყენება სტრატეგიულ მენეჯმენტში ფართოდ დანერგილი მეთოდი, PESTEL ანალიზი, რომელიც მოიცავს პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციო-კულტურულ, ტექნოლოგიურ, ბუნებრივ და სამართლებრივ ფაქტორებს.

პოლიტიკურ ფაქტორებში იგულისხმება ქვეყნის პოლიტიკური სტაბილურობა, როგორც შიგნით არსებული მდგომარეობა, ასევე საგარეო ურთიერთობები და მათი გავლენა დარგში არსებულ სიტუაციაზე. ქვეყანაში არსებული პოლიტიკური დაძაბულობა და ხშირად ცვალებადი, არაპროგნოზირებადი მდგომარეობა, რა თქმა უნდა, უარყოფითად აისახება ყველა სფეროზე, მათ შორის მეღვინეობის სექტორის განვითარებაზე. დაძაბულმა პოლიტიკურმა ურთიერთობამ რუსეთთან გამოიწვია 2006 წლის ემბარგო ღვინოზე, რამაც დიდი დარტყმა მიაყენა სექტორში არსებულ კომპანიებს და შეუზღუდა მათ საექსპორტო პოტენციალის 80%. ეს მოვლენა შემდგომი შეფასებით კარგად აისახა დარგის განვითარებაზე, ვინაიდან ბევრმა კომპანიამ შეცვალა მოქმედების სტრატეგია, დაიწყო ახალი ბაზრების ძიება, ხარისხის განვითარებაზე ზრუნვა, რათა დაეკმაყოფილებინა განსხვავებული მოთხოვნები და 2013 წელს რუსეთის ბაზარს ქართული ღვინის კომპანიები განახლებული, განვითარებული პროდუქტით დაუბრუნდნენ. სახელმწიფო მხარდაჭერა ამ დარგში მეტად მნიშვნელოვანია, ეს გამოიხატება სუბსიდირების პროგრამებით, ექსპორტის მასტიმულირებელი პოლიტიკით, გადასახადების დაბალი დონით, მაღალმთიანი რეგიონების განვითარებით, ევროკავშირთან ასოცირების ხელშეკრულების პირობების შესრულებისთვის მხარდაჭერით და ა.შ. მეღვინეობის დარგის განვითარების მიზანი სახელმწიფო დონეზეა აყვანილი და ეს ფაქტორი უდიდესი უპირატესობაა. სოფლის მეურნეობის სამინისტროს დაქვემდებარებაში მყოფი, ღვინის ეროვნული სააგენტოს სტრატეგია მიმართულია ქართული ღვინის აქტიური პოპულარიზაციისკენ, საერთაშორისო გამოფენებში, ღონისძიებებში კომპანიების მონაწილეობა და ამ გზით საექსპორტო ბაზრების გაფართოება ამ სტრატეგიის ერთ-ერთი ძირითადი შემადგენელი ნაწილია.

ეკონომიკური ფაქტორები ასევე უმნიშვნელოვანესია, ვინაიდან მათი დადებითი ზეგავლენის გარეშე დარგის განვითარებაზე ფიქრიც კი ზედმეტია. პირველ რიგში, განიხილება ქვეყნის მაკროეკონომიკური მდგომარეობა და სტაბილურობა, ვინაიდან რაც უფრო მზარდია ეკონომიკა, მით უფრო მზარდია დარგის განვითარებაც. აქ მნიშვნელოვანია განვიხილოთ სახელმწიფოს მიერ მევენახეობა-მელვინეობის განვითარებისთვის ბიუჯეტიდან გამოყოფილი ფინანსური რესურსები. ასევე მნიშვნელოვანია სუბსიდიისა და შეღავათიანი აგროსესხების პროგრამა, რათა უფრო მეტი ყურძენი იქნეს შესყიდული და გადამუშავებული ღვინის კომპანიების მიერ. ეკონომიკურ ფაქტორში ასევე მნიშვნელოვანია განვიხილოთ სავალუტო კურსი და ინფლაცია. ვინაიდან ეს დარგი ექსპორტზე ორიენტირებულია, სავალუტო კურსის მერყეობა, რა თქმა უნდა, გავლენას ახდენს და არასტაბილურს ხდის მას. ბოლო პერიოდში, ლარის კურსის მკვეთრი გაუფასურება დოლარის მიმართ უარყოფითი ზეგავლენის ფაქტორია, როგორც ქართული ექსპორტისთვის, ასევე იმპორტისთვის, ვინაიდან იწვევს ორივეს გაძვირებას.

ცხრილი 3.1.1 მევენახეობა-მელვინეობის განვითარებისთვის გამოყოფილი თანხები, ათასი ლარი²⁰

დასახელება	2015	2016	2017	2018	2019
მევენახეობა- მელვინეობის განვითარებისთვის	20409.0	25100.0	25100.0	25100.0	14880.0

სოციალურ-კულტურული ფაქტორები აყალიბებენ კონკრეტულ საზოგადოებრივ ჯგუფთა დამოკიდებულებას ღვინისადმი, გემოვნებას, მოხმარების ინტენსივობას, არჩევანის მრავალფეროვნებას, ცოდნას ამ დარგის გარშემო, სამომხმარებლო ქცევის თავისებურებებს. ეს ყველაფერი კი გავლენას ახდენს ღვინის ხარისხზე, ფასებზე, ზოგადად დარგის განვითარებაზე. სოციალურ გარემოში ასევე შეგვიძლია მოვიაზროთ ისეთი დემოგრაფიული ფაქტორები, როგორიცაა: ასაკობრივი ჯგუფები, გენდერული ჭრილი, ოჯახური მდგომარეობა. ეს ფაქტორები ზეგავლენას ახდენენ ყიდვის შესახებ

²⁰ საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო, https://mof.ge/biujetebis_xarjebi_funkcionalur_chrilshi

გადაწყვეტილებაზე. კულტურულ ფაქტორებში იგულისხმება ჩვენი ქვეყნის მეღვინეობის უძველესი ტრადიციები, მისი ისტორიული მნიშვნელობა, რაც წარმოჩენილ უნდა იქნეს არამარტო ადგილობრივ, არამედ მსოფლიო ბაზარზეც. საქართველოს რომ მეღვინეობის სამშობლოდ, აკვნად მოიხსენიებენ ამას უკვე უდიდესი კულტურული დატვირთვა აქვს. ქართულ კულტურაში ღვინოს ერთგვარი საკრალური მნიშვნელობა აქვს, ის არ არის უბრალოდ ალკოჰოლური სასმელი, ასოცირდება ქართულ გენტან, ტრადიციებთან, ხელოვნებასთან. ამ ფაქტორებზე ზემოქმედება და მათი განვითარების ხელშეწყობა თავად კომპანიებსაც შეუძლიათ. სოციალური გარემოს თვალსაზრისით, კომპანიებს შეუძლიათ ხელი შეუწყონ ღვინის დარგში მოსახლეობის განათლების დონის ამაღლებას, ინფორმაციის მუდმივ ხელმისაწვდომობას საკონტაქტო აუდიტორიისთვის, სოციალური რეკლამების გავრცელებას. ასევე მეტად მნიშვნელოვანია, კომპანიის მიერ სოციალური პასუხისმგებლობის აღება, 21-ე საუკუნეში მომხმარებელი ამას ძალიან აფასებს. ეს ფაქტორი კომერციული რეკლამისგან განსხვავებულ, დადებით შთაბეჭდილებებს ტოვებს მომხმარებელთა ცნობიერებაში. მეღვინეობაში ხელოვნების კუთხით პროპაგანდა მეტად გავრცელებულია და ეს კიდევ ერთხელ გვარწმუნებს ამ ორი სფეროს მჭიდრო კავშირში. ხშირად ღვინის ეტიკეტებზეც კი დაიტანება არტ-ელემენტები, ასევე სხვადასხვა არხით გავრცელებულ რეკლამებსა თუ გამოფენა-დეგუსტაციებში, ამ სასმელს შემოქმედებითი მიდგომა ძალიან უხდება. კომპანიებმა უნდა იზრუნონ ღვინის კულტურის ამაღლებაზე და არ მიანიჭონ მას მხოლოდ გასტრონომიული მნიშვნელობა.

ტექნოლოგიურ გარემოში იგულისხმება ღვინის წარმოებაში გამოყენებული ტექნოლოგიები, რომლებიც შეიძლება განსხვავებული იყოს სხვადასხვა მენარმისთვის და რომელთა სრულყოფის ხარისხი უდიდეს გავლენას ახდენს ღვინის ხარისხსა თუ პრესტიჟზე. კომპანიები მუდმივად ცდილობენ ტექნოლოგიათა დახვეწას სამომავლო განვითარებისთვის და კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად. აშენებენ ახალი ტიპის ქარხნებს, რომელთაც უახლესი მანქანა-დანადგარებით აღჭურვავენ. ამ გზით ისინი ზოგავენ დროს, რესურსებს, უფრო მეტი სიზუსტით აღწევენ უკეთეს ხარისხს, რაც უმნიშვნელოვანესია პროდუქტისთვის, რომელსაც საექსპორტო ბაზრებზე წარმატების მიღწევის პრეტენზია გააჩნია.

ბუნებრივი გარემო მოიცავს ქვეყნის ბუნებრივ პირობებს: ჰავას, ლანდშაფტს, ნიადაგის ტიპს, ფლორასა და ფაუნას. მევენახეობა დაკავშირებულია ტოპოგრაფიასთან, გეომორფოლოგიასთან, ჰიდროლოგიასთან. საქართველო სწორედ იმიტომაა ღვინის უძველესი და წარმატებული მწარმოებელი, რომ ქვეყნის ბუნებრივი გარემო იძლევა ხელსაყრელ პირობებს მრავალფეროვანი ვენახის ჯიშების გასაშენებლად. ასეთი ტიპის გარემოს გარეშე, რა თქმა უნდა, არაფერი გამოვიდოდა. ბუნებრივ გარემოში ასევე მნიშვნელოვანია გათვალისწინებულ იქნას ის სტიქიური მოვლენები, რომელთაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ მოსავლის ხარისხსა და რაოდენობაზე. სეტყვა, გვალვა, წყალდიდობა, რა თქმა უნდა, უდიდეს რისკს წარმოადგენს მევენახეთათვის. ბუნებრივ გარემოში ასევე მოიაზრება მოსახლეობის ფიზიოლოგიური თავისებურებები. მაგალითად, აზიური წარმომავლობის ადამიანებს ალკოჰოლის მომწელებელი ფერმენტი(აცეტალდეჰიდ დეჰიდროგენაზა) აკლიათ, რაც ეთილის სპირტის მიმართ მათ ზემოქმედებლობას განაპირობებს, მათი ორგანიზმი ვერ ეგუება ალკოჰოლის იმ დოზას, რაც დანარჩენი ადამიანებისთვის სრულიად ნორმალურია. შესაბამისად, ერთ სულ მოსახლეზე მირთმეული ღვინის ოდენობის მიხედვით აზია მნიშვნელოვნად ჩამორჩება სხვა ქვეყნებს და მათ შორის, საქართველოს. ბუნებრივ გარემოში განიხილება სამი მნიშვნელოვანი სტრატეგიული მიმართულება: სათბურის ეფექტის შემცირების პოპულარიზაცია, წყლისა და ენერჯის ეფექტიანი გამოყენება და ადგილობრივი ვაზის ჯიშების ადაპტაცია გარემო პირობებისა და გლობალური კლიმატის ცვლილების გათვალისწინებით.

სამართლებრივი გარემო არეგულირებს ქვეყანაში ალკოჰოლის მოხმარების ზოგად ნორმებს, ამ პროდუქტის რეკლამირებას. საქართველოში მოქმედებს „კანონი ვაზისა და ღვინის შესახებ“, რომელიც 1998 წელს იქნა მიღებული და განსაზღვრავს ღვინის წარმოების სტანდარტებს, არეგულირებს ადგილწარმოშობის დასახელებებს. მარეგულირებელი ნორმები ჰარმონიზირებული უნდა იყოს ევროკავშირის კანონმდებლობასთან, ამიტომაც 2017 წლიდან კანონში შევიდა ცვლილებები ევრორეგლამენტის მოთხოვნების შესაბამისად. ტერმინოლოგია და ცალკეული განმარტებები დაუახლოვდა საერთაშორისო პრაქტიკას. ცვლილებები შეეხო იმ მუხლებს,

რომლებიც ეხება ვაზის გენეტიკური რესურსებისა და ადგილობრივი ჯიშების დაცვას, მევენახეობის ზონებს და ქვეზონებს, ვაზის სამეწარმეო ჯიშებს და კლასიფიკაციას, დაცული ადგილწარმოშობის დასახელების და გეოგრაფიული აღნიშვნის ღვინოებს. სამართლებრივად რეგულირდება ყველა დაფასოებული ღვინის სერტიფიცირება.

თბილღვინო გახლავთ მსხვილ საწარმოთა კატეგორიას მიკუთვნებული სააქციო საზოგადოება. მისი ისტორია XX საუკუნის 60-იანი წლებიდან იწყება. 1962 წელს, როდესაც თბილისში მევენახეობისა და მეღვინეობის X საერთაშორისო კონგრესი მიმდინარეობდა, საქართველოში იმ დროისთვის ყველაზე დიდი ღვინის საწარმო გაიხსნა. საწარმომ მალევე დაიმკვიდრა მნიშვნელოვანი ადგილი ბაზარზე და საერთაშორისო აღიარება მოიპოვა. სახელწოდება „თბილღვინო“ 1974 წელს ეწოდა. 60-იან 80-იან წლებში საბჭოთა და მსოფლიო ბაზარზე გასული ქართული ღვინის 10 ბოთლიდან 9 აქ იწარმოებოდა. საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდგომ წლებშიც, ქარხანა საბჭოთა მეღვინეობის ნაწილად რჩებოდა, იგი რამდენიმე კომპანიად იყო გაყოფილი, სანამ 1998 წელს სათავეში ძმები, ზურაბ და გიორგი მარგველაშვილები არ ჩაუდგნენ. ამ დროიდან რადიკალურად შეიცვალა კომპანიის ფილოსოფია და მენეჯმენტი, რომელიც დღემდე იხვეწება და ზუსტდება. თუმცა, მთავარ იდეად მუდამ მომხმარებელი რჩება, მისი ინდივიდუალური მოთხოვნებითა და განსხვავებული სურვილებით.²¹ დღესდღეობით თბილღვინო ერთ-ერთი ყველაზე დიდი და წარმატებული კომპანიაა საქართველოში, რომლის პროდუქციას მსოფლიოს 30-ზე მეტ ქვეყანაში იცნობენ აფასებენ და ენდობიან. 2009 წელს კომპანიამ N1 ღვინის ექსპორტიორის სტატუსი დაიმსახურა, რასაც მომდევნო 9 წელი სტაბილურად ინარჩუნებდა. 2018 წელს ონლაინ-გაზეთ „მეტრონომის“ მიერ ჩატარებულ კვლევაში, რომელშიც მონაწილეობა 111 099-მა ადამიანმა მიიღო და კითხვას წარმოადგენდა, თუ რომელი ქართული ღვინის კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქცია იყო მათთვის მისაღები, გამოვლინდა კომპანიათა საუკეთესო ათეული. თბილღვინომ მიიღო ხმათა 6% (6278 ხმა) და მოხვდა ტოპ ათეულის მე-8 ადგილზე. რაც შეეხებათ თბილღვინოს მთავარ

²¹ ქართული ღვინის კომპანია „თბილღვინო“, 19 მაისი, 2013.

https://tbilgvino.blogspot.com/?fbclid=IwAR0b1HFu7ip2sF3AN_J0FkhANQf0fOTQecPKQ7qdOBqS0MLCvC5cde7lwHQ

კონკურენტებს ადგილობრივ ბაზარზე, რომლებიც შევიდნენ ამ ათეულში, გახლავთ: „მატო მუხრანი“(16%), „თელავის ღვინის მარანი“(16%), „მილდიანი“(14%), „ბადაგონი“(10%), „კახური ტრადიციული მეღვინეობა“(7%), „დუგლაძეების ღვინის კომპანია“(7%), „ზურაბ წერეთლის ღვინის კომპანია“(6%), „ბაგრატიონი“(6%), „მათრობელა ვაინზ“(6%).²²

„მისია:

თბილღვინოს მისიაა, უმაღლესი ხარისხის ქართული ღვინის წარმოებით მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს მეღვინეობის ინდუსტრიის განვითარებაში და აამაღლოს ქართული ღვინის რეპუტაცია საერთაშორისო ბაზარზე.

მიზნები:

- ადგილობრივი და საერთაშორისო სტანდარტების გათვალისწინებით, უმაღლესი ხარისხის ღვინის წარმოება;
- საკუთარი ვენახების განვითარება, ძველი ქართული ვაზის ჯიშების აღორძინება და ღვინის წარმოების ტრადიციული მეთოდების შენარჩუნება;
- ლიდერის პოზიციის შენარჩუნება ადგილობრივ და საექსპორტო ბაზრებზე.“

კომპანია ფლობს 2 დიდ საწარმოს, ყვარელსა და თბილისში, რომლებიც უახლესი ტექნოლოგიებითაა აღჭურვილი. ყვარლის საწარმოს მშენებლობა კომპანიამ 2011 წელს დაიწყო, საერთაშორისო ფინანსურ კორპორაციასთან(IFC) თანამშრომლობით, რათა გაეფართოებინა მასშტაბები. 2012 წლიდან საწარმო ექსპლუატაციაში შევიდა. როგორც კომპანიის მეღვინე, ლუკა გურული აღნიშნავს, წარმოების პროცესი შემდეგნაირად მიმდინარეობს: ყვარლის საწარმო გახლავთ პირველადი, სადაც ვენახიდან დაკრეფილი ყურძენი მიაქვთ, აქ ხდება ყურძნის აწონვა, გადარჩევა, ხარისხის დადგენა, თუ რამდენად შეესაბამება საწარმოო სტანდარტებს, იზომება მუჟავიანობა, ხდება ყურძნის გადამუშავება სპეციალიზირებულ ბუნკერებში, ანუ ინურება. ხდება ღვინის სტაბილიზაცია და ავტოკისტერნებით მოდის თბილისის საწარმოში, სადაც ხდება ჩამოსული ღვინო-მასალის ფერმენტაცია, დაღვინება და ჩამოსხმა. კომპანია წელიწადში დაახლოებით 7,5 მილიონ ბოთლ ღვინოს აწარმოებს. ამას გარდა ჭაჭასაც. რაც შეეხება ვენახებს, ამჟამად კომპანია

²² TOP 10: საქართველოში ღვინის მწარმოებელი კომპანიების საუკეთესო ათეული გამოვლინდა, 7 თებერვალი, 2018 <https://metronome.ge/story/133794>

ფლობს 226 ჰექტარზე გაშენებულ უმაღლესი ხარისხის, სერტიფიცირებულ საკუთარ ვენახებს მუკუზნისა და ქინძმარაულის მიკროზონებში, რომლებიც წვეთოვანი სარწყავი სისტემითაა აღჭურვილი. ეს სისტემა შესაძლებლობას იძლევა ვაზს ზუსტად იმ რაოდენობის წყალი მიენოდოს, რაც მისი სწორი განვითარებისა და გვალვის შოკის თავიდან ასაცილებლად საჭირო. ვენახების გაშენება კომპანიამ 2013 წელს დაიწყო იტალიელი მევენახეების დახმარებით, 2017-ში კი პირველი მოსავლის აღება შეძლო. კომპანიის მფლობელობაში არსებული ვენახებია:²³

- ქინძმარაულის მიკროზონა, ქ. ყვარლის მიმდებარე ტერიტორია – 32 ჰექტარი საფერავის ვენახი;
- მუკუზნის მიკროზონა, სოფელი ვაჩნაძიანი – 127 ჰექტარი საფერავის ვენახი;
- მუკუზნის მიკროზონა, სოფელი შაშიანი – 47 ჰექტარი საფერავის ვენახი, 10 ჰექტარი ქისი, 10 ჰექტარი კახური მწვანე.

2019 წლიდან, იგივე მიზნის ნაკვეთზე, დამატებით 38 ჰექტარი ვენახის გაშენება იგეგმება, საიდანაც 1 ჰექტარზე უძველესი ქართული ვაზის ჯიშში – კახური მცვივანი დაირგვება. როგორც მეღვინე აღნიშნავს, თავიანთი ვენახებიდან უზრუნველყოფენ წითელი ღვინის წარმოების 80-90%-ს, ხოლო თეთრის სანარმოებლად საჭირო ყურძენს მთლიანად ყიდულობენ. კომპანიის სამომავლო ერთ-ერთ პრიორიტეტულ მიზანს წარმოადგენს ახალი ვენახების გაშენება კახეთის სხვადასხვა მიკროზონაში, რათა წარმოება მთლიანად უზრუნველყოფილ იქნას საკუთარი ყურძნით, ამისათვის თანდათან მიმდინარეობს მიწების შეძენა. საკუთარი ვენახები კომპანიის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ძლიერ მხარეს წარმოადგენს, ვინაიდან სხვაზე დამოკიდებული არ არის მთავარი რესურსის კუთხით და ასევე მოჰყავს ისეთი მოსავალი, რომელიც უზრუნველყოფს ხარისხიანი პროდუქტის წარმოებას.

²³ თბილღვინოს ვებ-გვერდი,

<http://tbilvino.ge/%e1%83%9b%e1%83%94%e1%83%a6%e1%83%95%e1%83%98%e1%83%9c%e1%83%94%e1%83%9d%e1%83%91%e1%83%90/>

თბილღვინო 29 განსხვავებული დასახელების ღვინოსა და 3 სახის ჭაჭას აწარმოებს, რომლებიც ევროპული ტექნოლოგიებისა და ქართული ტრადიციული მეთოდების შერწყმით მზადდება. კომპანია მუდმივად ზრუნავს ასორტიმენტის განახლებაზე და ცდილობს, მომხმარებელს მრავალფეროვანი და საინტერესო არჩევანი შესთავაზოს. კომპანია საკუთარ ძლიერ მხარედ მიიჩნევს პროდუქტის მრავალფეროვნებას, რაც გამოწვეულია მიკროზონებისა და ყურძნის ჯიშების მრავალფეროვნებით. ერთი და იგივე ყურძნის ჯიშისგან მიიღება გემოვნური თვისებებით განსხვავებული ღვინო იქიდან გამომდინარე, თუ რომელ მიკროზონაშია მოყვანილი. მაგალითად საფერავისგან მზადდება „ნაფარეული“, „მუკუზანი“, „ქინძმარაული“, „ახაშენი“. ანუ ერთი და იმავე ყურძნის ჯიშისგან 5-6 ტიპის სხვადასხვა ღვინო გამოდის. ეს ყველაფერი კი ღვინოს ხდის საინტერესოს, უნიკალურსა და განსხვავებულს. იგეგმება საბრენდე სპირტის წარმოება, რომლის პირველი პარტია 3 წლის დაძველებით, კომპანიას უკვე დამზადებული აქვს და მომავალი წლიდან უკვე ჩაეშვება გაყიდვაში. ჭაჭის წარმოება და რეალიზება კომპანიამ 2016 წლის ზაფხულიდან დაიწყო, ესენი გახლდათ: ჭაჭა რქაწითელი, ჭაჭა საფერავი და ჭაჭა საფერავი მუხაში.²⁴ სამომავლოდ იგეგმება ჭაჭის წარმოების გაზრდა. აქვე აღსანიშნავია, ქვევრის ღვინის წარმოებაც. ქვევრის თეთრი ღვინის წარმოება დაიწყო 2010 წლიდან, ხოლო ქვევრის საფერავის 2012-დან. კომპანიაში აცხადებენ, რომ წელიწადში დაახლოებით 300 000 ბოთლ ქვევრის ღვინოს აწარმოებენ, რაც საერთო წარმოების დაახლოებით 4%-ია, რაც ნამდვილად არ არის დიდი მაჩვენებელი. ქვევრის ღვინის პრიორიტეტულობიდან გამომდინარე, კომპანია გეგმავს ქვევრების რაოდენობის გაფართოებას და მეტის წარმოებას. ყვარლის საწარმოში განთავსებულია ქვევრების მარანი, სადაც ქვევრის ხაზის ღვინოები ინახება. თბილისის საწარმოში კი მუხის კასრის საცავებია, პრემიუმ ხაზის - „განსაკუთრებული მარაგის“ ღვინოების დასავარგებლად. აღსანიშნავია, რომ თბილღვინო პროდუქტს აწარმოებს 5 სხვადასხვა სავაჭრო ნიშნით: „თბილღვინო“, „ადათი“, „დიდებული“, „საქართველოს ველები“ და „ივერიული“. დივერსიფიკირება მოხდა იქიდან გამომდინარე, რომ ყოველი სავაჭრო ნიშანი სხვადასხვა

²⁴ "თბილღვინო" ჭაჭის ახალი სახეობების გამოტანას გეგმავს, 20 ივლისი, 2016.

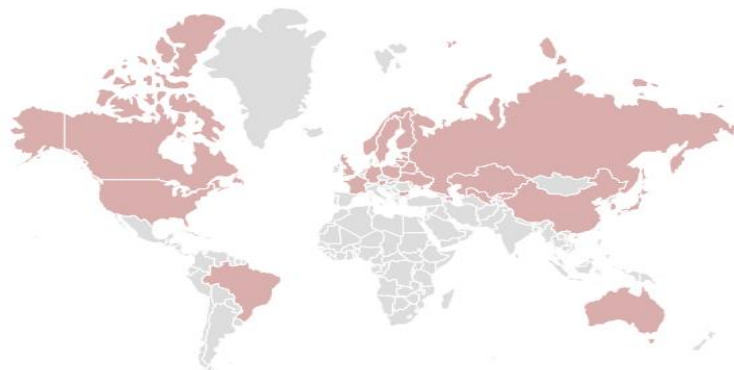
<https://commerciant.ge/ge/post/quottbilgvinuquot-chachis-axali-saxeobebis-gamotanas-gegmavs>

ხარისხს გამოხატავს და, რა თქმა უნდა, მათი ფასებიც განსხვავდება. ეს გახლავთ ერთგვარი მარკეტინგული სვლა საექსპორტო ბაზრებზე გასატანად. გარკვეული ქვეყანა უპირატესობას გარკვეულ სავაჭრო ნიშანს ანიჭებს. მეღვინე განმარტავს, რომ მათ შორის „თბილღვინო“ ყველაზე ძვირადღირებულია, მისი ჩამოსხმა ხდება უფრო მძიმე და ძვირიან ბოთლებში, გამოიყენება უფრო მაღალი ხარისხის ეტიკეტი და მასზე დიდი მოთხოვნაა უკრაინიდან. ღვინის ჩამოსხმა ხდება შემდეგ მოცულობებში: 375 მლ, 750მლ, 1,5ლ, 3ლ და 5ლ. 1,5-ად ასხამენ ძირითადად სუფრის ღვინოებს, 3 და 5ლ. მოცულობით მუკუზანისა და საფერავის ღვინოებს. ღვინის ჩამოსხმის პროცესი სანარმოში მეტად ორგანიზებულად მიმდინარეობს, მრავალწლიანი გამოცდილება კომპანიას საშუალებას აძლევს მაღალი ხარისხით მართოს ყველა სახის საქმიანობა. შეკვეთების მიხედვით მენეჯმენტი წინასწარ განსაზღვრავს თუ რამდენის ჩამოსხმა უნევთ მომღვინო 3 თვის განმავლობაში და აქედან გამომდინარე სანარმოს მომუშავეთათვის დგება 3 თვიანი გეგმა-გრაფიკები, სადაც დეტალურადაა გაწერილი ყოველი დღის შესასრულებელი გეგმა, როგორც მოცულობების ასევე სახეობების მიხედვით. არის დღეები, როდესაც უნევთ დღეში 20000-25000 ბოთლის ჩამოსხმა, ზოგჯერ კი ნაკლების და ა.შ. პარტნიორებთან მრავალწლიანი ურთიერთობის გამოცდილებიდან გამომდინარე, კომპანია კარგადაა მორგებული მათ მოთხოვნებს და ზუსტად განსაზღვრავენ მათი მოთხოვნების მოცულობებსა თუ ხასიათს. მაგალითად, ლიტვის სადისტრიბუციო კომპანია „მაქსიმა“ ყოველ 2 თვეში ერთხელ ითხოვს ახალი პარტიის მიღებას, რა თქმა უნდა, ეს გათვალისწინებულია გეგმა-გრაფიკში და ამის მიხედვით ხდება მუშაობა. წარმოდგენილია 3 სახის ფერი: თეთრი, წითელი და ვარდისფერი. 3 ტიპის: მშრალი, ნახევრადმშრალი და ნახევრადტკბილი. ყურძნის ჯიშები: რქაწითელი, კახური მწვანე, ქისი, ცოლიკოური, საფერავი, ოჯალეში, ალექსანდროული და მუჭურეთული. კატეგორია: ქვევრი, სუფრის ღვინო, განსაკუთრებული მარაგი, ჭაჭა, ადგილწარმოშობის და ჯიშური. განსაკუთრებული მარაგის ღვინო სახელწოდებითაც მიგვანიშნებს, რომ გამორჩეული თვისებების მქონეა. იგი გახლავთ 12-დან 15 თვემდე დაძველების ღვინო, რომელიც ფრანგულ მუხის კასრებში ძველდება და მისი ხარისხიც, ფასიც მაღალია. ამ კატეგორიაში შედის ქისი განსაკუთრებული, საფერავი, მუკუზანი, წინანდალი. თითოეული ღვინის სახეობა და თვისებები დეტალურადაა აღწერილი

კომპანიის ვებ-გვერდზე. მაგალითისთვის ავიღოთ წითელი მშრალი ღვინო „საფერავი“. ის არის თბილღვინოს სავაჭრო ნიშნის ქვეშ წარმოებული, ჯიშური კატეგორიის ღვინო. „ადგილწარმოშობა: წარმოებულია კახეთის რეგიონის განსაკუთრებულად შერჩეული საფერავის ჯიშის ყურძნიდან. გემური თვისებები: ამ მუქი წითელი ფერის ღვინოში, საღი ყურძნის, მწიფე ალუბლისა და მაცვლის არომატები ბრწყინვალედაა შერწყმული ვანილის და მუხის ტონებთან ერთად. აქვს ხანგრძლივი დაბოლოება მწიფე და დახვეწილი ტანინებით. კერძებთან თავსებადობა: საფერავი კარგად ეხამება ქაბაბს, სტეიკს და ღორის ნეკნებს. ალერგენები: გოგირდის დიოქსიდი, სულფიტები. მოხმარების ტემპერატურა: +16°C +18°C . შენახვის ტემპერატურა: +5°C +20°C.“ ასევე მითითებულია ის 12 ჯილდო რომელიც მიიღო სხვადასხვა საერთაშორისო კონკურსებზე.

როგორც აღინიშნა, კომპანიის ღვინო საექსპორტოდ 30-ზე მეტ ქვეყანაში გადის. ეს ქვეყნებია:

ნახ.3.1.1 კომპანია „თბილღვინოს“ საექსპორტო ბაზრები



- | | | | |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • ა.შ.შ • ავსტრალია • ავსტრია • აზერბაიჯანი • ბრაზილია • ბელარუსია • ბულგარეთი • გერმანია • ღიდი ბრიტანეთი | <ul style="list-style-type: none"> • ესტონეთი • იაპონია • კანადა • კვიპროსი • კუბა • ლატვია • ლიტვა • მოლდოვა • ნორვეგია | <ul style="list-style-type: none"> • პანამა • პოლონეთი • რუსეთი • სამხრეთ კორეა • საფრანგეთი • სლოვაკეთი • უკრაინა • უზბეკეთი • ფინეთი | <ul style="list-style-type: none"> • ყირგიზეთი • ყაზახეთი • შვედეთი • პონგ-კონგი • პოლანდია • ჩინეთი |
|--|---|---|--|

წყარო: „თბილღვინოს“ ოფიციალური ვებ-გვერდი

ექსპორტირებული ღვინის რაოდენობა წლიდან წლამდე იზრდება. მაგალითად, 2009 წელს კომპანიამ 1 251 266 ბოთლი ღვინის რეალიზაცია მოახდინა, 2012 წელს 3 100 000

ბოთლის, 2013 წელს 3 800 000, ამ დროისთვის კი 5-6 მილიონი ბოთლის რეალიზება ხდება. თბილღვინო გახლდათ პირველი კომპანია, რომელმაც დიდი რაოდენობით ღვინო ევროპაში გაგზავნა გასაყიდად. ყველაზე დიდი ბაზრებია: უკრაინა, ყაზახეთი, პოლონეთი, ლიტვა, აზერბაიჯანი, ბელორუსია და რუსეთი. როგორც თბილღვინოს მეღვინე აღნიშნავს, რუსეთში მათი პროდუქციის 20-25% გადის, რაც, რა თქმა უნდა, მაღალი მაჩვენებელია, მაგრამ არსებობენ კონკურენტი კომპანიები, რომლებიც 80-90%-ითაც კი არიან დამოკიდებულნი რუსეთის ბაზარზე, რაც გაცილებით დიდი რისკია. რუსეთის ემბარგოს შემთხვევაშიც კი, კომპანიას შეუძლია ვარირება იოლად მოახდინოს სხვა ქვეყნებზე და ძალიან არ დაზარალდეს. თბილღვინო, რა თქმა უნდა, გეგმავს ახალ ბაზრებზე გასვლას და არსებულის განვითარებას. მაგალითად, სურთ ჩინეთისა და იაპონიის ბაზარზე უფრო ღრმად შეღწევა. კომპანია ეწევა ძველი პარტნიორების შენარჩუნების პოლიტიკას, ცდილობს საექსპორტო ქვეყნებთან დაამყაროს გრძელვადიანი და მყარი სავაჭრო ურთიერთობები. კომპანია სრული პასუხისმგებლობით და არსებულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, აცხადებს, რომ იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ახალ ბაზარზე გატანა მეტ სარგებელს მოუტანს, არავითარ შემთხვევაში არ გავა, თუ შესაბამისი რესურსები არ ექნება და არსებულს არ შეუმცირებს მიწოდებას ახლის ხარჯზე. საექსპორტო ბაზრებზე გადის პროდუქტის დაახლოებით 95%, 5% რჩება ადგილობრივ ბაზარზე და ნაწილდება, როგორც საკუთარ საფირმო მაღაზიაში, ასევე მრავალ სავაჭრო და სარესტორნო ქსელში. ასევე სასტუმრო ქსელებშიც, მაგალითად, „ქორთიარდ მარიოტში“ თბილღვინოს პროდუქციას საკუთარი სტენდი აქვს გამოყოფილი, რაც კარგი საშუალებაა ადგილობრივებისა თუ უცხოელი სტუმრების დასაინტერესებლად. ბაზრის სიმცირიდან გამომდინარე, ადგილობრივი ცნობადობა მაღალი არ არის, სხვადასხვა საკომუნიკაციო საშუალებით კომპანიის რეკლამირება ხშირად არ ხდება. კომპანია არც სოციალურ ქსელებშია დიდად აქტიური და ეს ნამდვილად არის მისი ნაკლი იმიჯისა და ცნობადობის კუთხით, თუ სამომავლოდ გადაწყვეტს ადგილობრივი ბაზრის გაფართოებას. თუმცა, ადგილობრივი გაყიდვების მენეჯერის თქმით, კომპანიის მოგებიდან 25-30% მარკეტინგში ბრუნდება. კომპანია მიმართავს ისეთ მარკეტინგულ ღონისძიებებს, როგორებიცაა: რეკლამირება, პრომოუტერების გამოყენება, დეგუსტაციები სუპერმარკეტებსა და რესტორნებში,

პერმანენტული აქციები, ფასდაკლებები. კომპანიას საზღვარგარეთ სადისტრიბუციო ქსელები არ გააჩნია, ანუ პროდუქტის განაწილება-გაყიდვა მთლიანად ექსპორტიორზეა დამოკიდებული. კომპანიის პროდუქცია საზღვარგარეთ იყიდება ისეთ მსხვილ სავაჭრო ქსელებში, როგორცაა: Marks & Spencer ბრიტანეთში, Maxima ლიტვაში, ლატვიაში და ესტონეთში, Silpo უკრაინაში, LCBO კანადაში, Alko ფინეთში, X5 რუსეთში, ალკოჰოლური სასმლის მონოპოლიები შვედეთში, ნორვეგიაში და ა.შ. რა თქმა უნდა, სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა სახის ღვინოზეა მოთხოვნა. მაგალითად, რუსეთში უპირატესობას ანიჭებენ ნახევრად ტკბილს, ქინძმარაულს, ხვანჭკარას და ტვიშს, ევროპაში თეთრ მშრალ ღვინოებს, აზიაში წითელ მშრალ ღვინოებს. რაც შეეხება ფასებს, კომპანიაში აცხადებენ, რომ მათი პროდუქციის ფასები არის დარგში ლიდერი კომპანიების ფასების ანალოგიური, ზოგადად ლიდერი კომპანიები ფასებს არეგულირებენ ერთმანეთის ფასებზე დაკვირვებით და რეაგირებენ ფასების ცვლილებაზე ცვლილებითვე. თბილღვინო მოიაზრება იმავე საფასო სეგმენტში, რომელშიც შეიძლება მოიაზრებოდეს „ბადაგონის“, „თელიანი ველის“, „შატო მუხრანის“, „კახური ტრადიციული მეღვინეობის“ ფასები. კომპანიაში აცხადებენ, რომ, მათი დაკვირვებით, ყველაზე ძვირადღირებული „შატო მუხრანის“ პროდუქციაა. პროდუქციის წარმოების მოცულობიდან გამომდინარე, თბილღვინო, რა თქმა უნდა, იყენებს მასშტაბის ეფექტს და ცდილობს შეამციროს პროდუქტის თვითღირებულება წარმოების ზრდასთან ერთად. რა თქმა უნდა, თვითღირებულებაში ყურძნის ფასის გარდა ბევრი რამ შედის. ღვინის ბოთლები იმპორტირებულია იტალიიდან, საცობი პორტუგალიიდან, ეტიკეტი და ჩაჩი საქართველოში მზადდება. მათი ყიდვის ფასთან ერთად უნდა იქნეს გათვალისწინებული ტრანსპორტირების ფასიც. მაგალითად, წითელი საფერავის ჯიშის ყურძნისგან დამზადებულ ღვინოზე რომ ვიმსჯელოთ, 1 კგ საფერავის ფასი დაახლოებით 3 ლარია, 1 კილოგრამისგან დაახლოებით 1 სტანდარტული ბოთლი ღვინო მიიღება, ამას ემატება ზემოთაღნიშნული ნაწილების ხარჯები, ასევე სიცივეზე შენახვის, ლექიდან მოხსნის, როველიდან მოყოლებული მოსავლის შენახვის ხარჯი, მიღებული მოსავალი 7-8 თვის მერე ჩამოისხმევა, ასევე სხვა საწარმოო ხარჯები და 1 ბოთლის თვითღირებულება დაახლოებით გამოდის 3,5\$-4\$. საზღვარგარეთ კი ეს ბოთლი, მაღაზიის დახლებზე 8-10 ევრო ღირს საშუალოდ. საშუალოდ, ქართული ღვინო

საზღვარგარეთ საექსპორტო ფასზე დაახლოებით სამჯერ მეტი ღირს. ყურძნის ფასი ცვალებადია, რაც აისახება ღვინის ფასზეც. მაგალითად, თუ 2017 წელს საფერავის ფასი მიკროზონაში 2,50-2,60ლ. იყო, 2018-ში მისი ფასი 3 ლარი გახდა. თუმცა, კომპანიის პოლიტიკა არ უშვებს პროდუქციის ფასმა ნედლეულის ფასის გაძვირების პირდაპირპროპორციულად მოიმატოს, ვინაიდან ეს საექსპორტო ბაზრებზე მათ კონკურენტუნარიანობას მნიშვნელოვნად შეამცირებს, ამიტომ ეს ცვლილება უფრო მოგების მარჯვს ემჩნევა, ვიდრე ფასს. სწორედ ამიტომ ანიჭებენ უდიდეს მნიშვნელობას თავიანთი ვენახების გაშენებას, კომპანიას საშუალება მიეცემა უფრო მეტად აკონტროლოს პროდუქტის ხარისხი და შეინარჩუნოს სტაბილური ფასი.

თბილღვინო არის ერთ-ერთი ლიდერი კომპანია საექსპორტო ღვინის სფეროში და, რა თქმა უნდა, აკმაყოფილებს ხარისხის მაღალ სტანდარტებს. დაარსებიდან დღემდე, თბილღვინომ უდიდესი აღიარება და უამრავი ჯილდო მოიპოვა ისეთ საერთაშორისო კონკურსებზე, როგორებიცაა Decanter London, IWSC, IWC, Mondial, Berlin Wine Trophy და ბევრი სხვა. კომპანია თავისი პროდუქტის ხარისხით ამაყობს და თავისუფლად აცხადებს: „ჩვენ გვჯერა, რომ ვქმნით რაღაც განსაკუთრებულს და სუფრაზე წარმოვადგენთ გამორჩეულ ღვინოს, რომელსაც შეუძლია მოხიბლოს ნებისმიერი გემოვნების მომხმარებელი“.²⁵ „თბილღვინოში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ჰიგიენისა და სანიტარიის ნორმების ზედმინწევნით სწორად დაცვას, რისი დასტურიც არის ის, რომ კომპანია 2008 წლიდან სერტიფიცირებულია ISO 22000 (სურსათის უვნებლობა) და ISO 9001 (ხარისხის მართვა) სტანდარტებით. სერტიფიცირების სფეროებია: ვენახები, წარმოების მთლიანი პროცესი და ლოჯისტიკა. მასერტიფიცირებელ და სადამკვირებლო აუდიტებს შვეიცარიული კომპანია SGS ატარებს, ხოლო სერტიფიკატებს ბრიტანული კომპანია UKAS-ი გასცემს. რესერტიფიცირება ყოველ 3 წელიწადში ერთხელ ხდება. 2018 წელს თბილღვინომ წარმატებით გაიარა აუდიტი და პირველივე მცდელობაზე გადავიდა ხარისხის მენეჯმენტის ახალ სტანდარტზე (9001:2015), რაც რისკებზე დაფუძნებულ ხედვას

²⁵ თბილღვინოს ვებ-გვერდი, <http://tbilvino.ge/%e1%83%9b%e1%83%94%e1%83%a6%e1%83%95%e1%83%98%e1%83%9c%e1%83%94%e1%83%9d%e1%83%91%e1%83%90/>

გულისხმობს. ხარისხის მართვის დეპარტამენტი სხვადასხვა მიმართულების ხელმძღვანელებთან ერთად ყოველკვირეულად განიხილავს ხარისხთან, სურსათის უვნებლობასთან, შრომის უსაფრთხოებასთან და გარემოს დაცვასთან დაკავშირებულ ყველა პროცესს.“ თბილღვინოს ორივე საწარმოში ფუნქციონირებს უახლესი ტექნიკით აღჭურვილი, თანამედროვე ლაბორატორიები. კვლევა იწყება ნიადაგის შემოწმებიდან და გრძელდება ღვინის წარმოების ყველა ეტაპზე. პროდუქტი გადის დეტალურ შემოწმებას ალკოჰოლის შემცველობაზე, გოგირდზე, შაქრიანობაზე და სხვა მნიშვნელოვან პარამეტრზე. ყოველდღიურად კონტროლდება ღვინის ხარისხის მაჩვენებლები, პროდუქტის უსაფრთხოებასა და საიმედოობაში დასარწმუნებლად.

კომპანიის სტრუქტურა შემდეგი ნაწილებისგან შედგება: კომპანიას სათავეში უდგანან პრეზიდენტი და აღმასრულებელი დირექტორი, საწარმოო განყოფილება, რომელიც მოიცავს ღვინო-მასალების საამქროსა და ჩამოსხმისა და მზა პროდუქციის საამქროს, საკუთარი ვენახების განვითარების განყოფილება, გაყიდვების სამსახური, ფინანსებისა და ბუღალტერიის განყოფილება, დისტრიბუციის განყოფილება, საინჟინრო სამსახური, ლოჯისტიკის განყოფილება, დიზაინის და პროდუქტის განვითარების სამსახური, კადრების განყოფილება, ხარისხის კონტროლის სამსახური, რომელიც მოიცავს ლაბორატორიასა და HACCP, ISO ჯგუფებს. თბილღვინოს ორივე საწარმოსა და ოფისში 150 თანამშრომელია დასაქმებული, ხოლო ვენახში მომუშავეების ჩათვლით, რთველის დროს მათი რაოდენობა 300-მდე აღის. კომპანიის მენეჯმენტი დახვეწილი და მონესრიგებულია, რასაც თავად ღვინის ეროვნული სააგენტოც კი აღნიშნავს და ხაზს უსვამს, რომ ამ კომპანიის მიერ მოწოდებული ნებისმიერი დოკუმენტაცია ყოველთვის მაღალი ხარისხითაა შესრულებული. მაღალი დონის მენეჯმენტი, პირველ რიგში, კომპანიის ხელმძღვანელების დამსახურებაა, ძმების ზურაბ და გიორგი მარგველაშვილების, რომელთაც 1998 წელს სააუქციონო წესით შეისყიდეს მთავრობისგან თბილღვინოს აქციები და მსოფლიო ბანკის პროექტის ფარგლებში კომპანიას ახალი სული შთაბერეს. ზურაბი ღვინის ტექნოლოგიის სპეციალისტია, გიორგი მარკეტინგისა და მენეჯმენტის. შესაბამისად, ზურაბი ხელმძღვანელობს მეღვინეობასთან და წარმოებასთან დაკავშირებულ საკითხებს, ხოლო გიორგი საერთაშორისო ურთიერთობებს, მარკეტინგს, რეკლამას. ღვინის დარგში ამ ორი

უმნიშვნელოვანესი სფეროს გაერთიანებამ, მათმა ტანდემმა შექმნა სწორედ ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული და კონკურენტუნარიანი კომპანია.²⁶ მათ ერთიანი ძალებით მოახერხეს პოსტსაბჭოთა სანარმოს რესტრუქტურირება, კრიზისული მდგომარეობიდან გამოყვანა და ეფექტური ადაპტირება საბაზრო ეკონომიკის პირობებთან. პირველი რაც ძმებმა კომპანიის საქმიანობაში შეცვალეს გახლდათ ის, რომ დაიწყეს ყურძნის ხარისხის კონტროლი. მანამდე თბილღვინო მხოლოდ ე.წ. მეორად მელვინეობას ეწეოდა ანუ მიღებული ღვინომასალისგან ახდენდა ღვინის ჩამოსხმას ანუ ფაქტიურად კომპანია ვერ აკონტროლებდა რა ხარისხის ღვინოს ასხამდა, ვინაიდან ძირითად რესურსთან შეხება არ ჰქონდა. ამიტომ მარგველაშვილებმა გადაწყვიტეს ვენახების გაშენება თუ არა, ყურძნის შექმნა მაინც დაეწყოთ და ამგვარად კომპანიამ 1999 წელს პირველად მიიღო რთველში მონაწილეობა. „ზურა მარგველაშვილი ამბობს, რომ ყურძენს სინჯავდნენ მსოფლიოში დანერგილი პრაქტიკის შესაბამისად, პირველ რიგში ვენახშივე რწმუნდებოდნენ, რომ ყურძენი საღია, მერე გამყიდველს ფასზე უთანხმდებოდნენ, ხოლო თუ ფასი ორივე მხარეს აწყობდა, შემდეგ უკვე იწყებდნენ შაქრიანობის დადგენას და მევენახეს ეუბნებოდნენ, რომ თუკი ასეთ ყურძენს მოიტანდა, შეთანხმებულ ფასს მიიღებდა.“ ასევე აუცილებელ საჭიროებას წარმოადგენდა ცვლილებები კომპანიის შიგნითაც, ისეთი თანამშრომლებისგან დაკომპლექტებული გუნდის შექმნა, რომლებიც არა მხოლოდ კარგი განათლებით და გამოცდილებით იქნებოდნენ გამორჩეულნი, არამედ წესრიგით და სწორი ღირებულებების ფლობითაც. საკმაოდ მტკივნეული და რთული პროცესი აღმოჩნდა ცვლილებები მენეჯმენტში და კადრების გადახალისება. მთავარ ამოსავალ წერტილად ხარისხიანი ღვინის წარმოება იქცა, ხარისხიანი ყურძნითა და ვინიფიკაციის ყველა ეტაპზე მაღალტექნოლოგიური მიდგომით. 2000 წელს დაიწყო ახალი ღვინის გაყიდვები ადგილობრივ ბაზარზე, ახალი ბოთლითა, ეტიკეტითა და სულისკვეთებით. ხოლო 2001 წელს კი ექსპორტი და პირველი საექსპორტო ბაზარი იყო ლატვია, თუმცა ამავე წელს მოხერხდა სხვა რამდენიმე ბაზრის ათვისება, მათ შორის რუსეთის ბაზრისაც. მიუხედავად ქართული ღვინის წარმოების უძველესი ისტორიისა და უნიკალური ჯიშებისა,

²⁶ რაც არ გკლავს - გაძლიერებს, 13 სექტემბერი, 2013. <http://forbes.ge/news/177/rac-ar-gklavs---gaZlierebs>

კომპანიის პოლიტიკა უპირველესად მომხმარებელთა გემოვნებაზეა მორგებული, ამიტომ ცდილობენ აწარმოონ მათი გემოვნების შესაფერისი პროდუქტი. მათი თქმით, დასავლელმა მომხმარებელმა მათ შესძინა ახალგაზრდა მოსავლის თეთრი ღვინოები, ხილის ტონები, დაბოლოება და გემოს ხანგრძლივობა. კომპანიისთვის ხარისხი უმნიშვნელოვანესია და ამიტომ ზრუნავენ როგორც საკუთარი მეღვინეების, დეგუსტატორების მუდმივ დატრენინგებაზე, გადამზადებაზე, ასევე უცხოელი კოლეგებისგანაც იღებენ დახმარებას. როგორც ზემოთ აღინიშნა, თბილღვინოს ვენახების გაშენების და ღვინის წარმოების პროცესი იტალიელი კონსულტანტების დახმარებით მიმდინარეობს, რომლებიც წელიწადში 4-5-ჯერ ჩამოდიან. მათ მნიშვნელოვანი სამუშაოები გასწიეს, როგორც ლაბორატორიის დონის გაუმჯობესებაში, ასევე ახალგაზრდა მეღვინეების კვალიფიკაციის ამაღლებაში. 2001-2005 წლებში თბილღვინოში ავსტრალიელი მეღვინე დევიდ მორისონი მუშაობდა. 2003-2005 წლებში იტალიელი კარლო არნულფო, 2005 წლიდან ავსტრალიელი ჯეფ ასტონი, რომელიც მთლიანად ხელმძღვანელობდა რთველის პროცესს როგორც კახეთში, ასევე რაჭაში.²⁷

თბილღვინოში თვლიან, რომ აუცილებელია გუნდის ყველა წევრი ხედავდეს და იზიარებდეს კომპანიის ინტერესებს, ამიტომაც მნიშვნელოვანი გადანყვეტილებების მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობა მაღალია. სტრატეგიის ფორმირების პროცესი ორიენტირებულია კომპანიის ინტერესებზე და მისი შესრულების კონტროლი ხდება გაყიდვების მოცულობისა და მომხმარებელთა ლოიალურობის მიხედვით. სტრატეგიის შემუშავება ხდება 3-5 წლამდე პერიოდისთვის, რომლის უწყვეტი მონიტორინგი მიმდინარეობს და საჭიროების შემთხვევაში ხდება კორექტირების შეტანა. მაღალი ხარისხის და დიდი მოცულობის პროდუქტის წარმოება მოითხოვს პროცესების დახვეწას უმაღლეს დონეზე. კომპანიის საქმიანობა მიმართულია ნებისმიერი მიღწეული შედეგის მუდმივი დახვეწისკენ, საწარმოო და საოპერაციო პროცესების გამარტივებისა და სრულყოფისკენ. როგორც თბილღვინოს პროდუქტების განვითარების ხელმძღვანელი ლაშა ლომაშვილი აღნიშნავს: „მთავარია სწორად დაგეგმვა და შედეგების განჭვრეტა.

²⁷ "თბილღვინო", 13 ივნისი, 2010. <http://24blog.ge/weekend/story/7453-tbilghvino?fbclid=IwAR02pMoyRnd8MbQE57L7ynMxcccOihBi3GnUCn2Zhsq9u5KB1oILLEwEzyo>

რისკების გაანალიზება და შეცდომების მინიმუმამდე დაყვანა. ამისთვის კი საჭიროა გუნდური, შეთანხმებული მუშაობა. მნიშვნელოვანია ბაზრის ტენდენციების გათვალისწინება და სწრაფი რეაგირება“. თბილღვინოს სტრატეგიულ მართვაში დანერგილია კაიზენის სისტემა, ეს გახლავთ ეფექტური მენეჯმენტის იაპონური მოდელი.²⁸ „კაიზენი“ იაპონური სიტყვაა და მუდმივ განვითარებას ნიშნავს ანუ ფილოსოფია, რომელიც გულისხმობს: „საუკეთესო შედეგი არ არსებობს, ყველაფრის გაუმჯობესება შესაძლებელია.“ ამ მეთოდს იყენებენ მსოფლიოს 60-მდე ქვეყანაში ისეთი ცნობილი კომპანიები, როგორებიცაა: “TOYOTA”, “BMW”, “SIEMENS”, “PHILIPS”, “BOSCH” და ა.შ. იგი ემსახურება პროდუქტიულობის გაზრდას რესურსების დაზოგვის პარალელურად, დანაკარგების გამოვლენას, ცვლილებებისადმი ადაპტირების განვითარებას, კლიენტების საჭიროებებზე მორგებული გრძელვადიანი ღირებულებების განსაზღვრას, კომპანიის მუდმივი გაუმჯობესების გზების ძიებას, როგორც პროდუქციის ასევე პროცესების განვითარების ხარჯზე. თბილღვინოში 2009 წლიდან მოქმედებს ISO 22000 – სურსათის უვნებლობის და ISO 9001 – ხარისხის მართვის მენეჯმენტის სტანდარტი, რაც იმას ნიშნავს, რომ კომპანიაში სტაბილურად ხორციელდება ხარისხის მონიტორინგი. თუმცა, თბილღვინო მუდმივ განვითარებაზეა ორიენტირებული და სწორედ ამიტომ თბილისის სანარმოს “Komatsu Limited Jv”-ის ყოფილი პრეზიდენტი, კაიზენის იაპონელი ექსპერტი – ხირუმა იასუო ეწვია. მან დეტალურად შეამოწმა, დაათვალიერა და შეაფასა მიმდინარე პროცესები, რის შედეგადაც კომპანიის მიდგომებსა და სტრატეგიას საუკეთესო შეფასება მისცა. ამასთან ერთად მნიშვნელოვანი, საინტერესო და ძალიან საჭირო რეკომენდაციებიც დაუტოვა თანამშრომლებს.

²⁸ “მაიკლ ბენგის სემინარის შემდეგ გამყარდა ჩემი რწმენა, რომ სამაგალითო კომპანიის ნაწილი ვარ.”, 8 აპრილი, 2019. <http://www.mci.ge/%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%9A-%E1%83%91%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%A1%E1%83%94%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%A8/>

ცხრილი 3.1.2 კომპანია „თბილღვინოს“ SWOT ანალიზი

ძლიერი მხარეები	შესაძლებლობები
<ul style="list-style-type: none"> • მრავალწლიანი ისტორია და გამოცდილება • ლიდერის პოზიცია დარგში, უმსხვილესი ექსპორტიორი • წარმოების ნაწილობრივი უზრუნველყოფა საკუთარი ვენახებიდან • მსხვილმასშტაბიანი წარმოება(მასშტაბის ეფექტი) • საექსპორტო ბაზრების სიმრავლე და მრავალფეროვნება • საექსპორტო ბაზრების მდგრადი ზრდა და გრძელვადიანი პარტნიორული ურთიერთობები • პროდუქციის ფართო ასორტიმენტი • თანამედროვე ტექნოლოგიებით აღჭურვილი 2 სანარმო მკაფიოდ გამიჯნული ფუნქციებით • მაღალ დონეზე ორგანიზებული წარმოება(3 თვიანი გეგმა-გრაფიკები) • ხარისხის მაღალი სტანდარტების ქონა და მუდმივი ორიენტირება არსებული ხარისხის შენარჩუნება-გაუმჯობესებაზე • მაღალი დონის მენეჯმენტი და ორგანიზაციული სტრუქტურა, თანამშრომელთა ჩართვა გადანაცვლებების მიღების პროცესში • მკაფიოდ გამიჯნული და ჩამოყალიბებული ფუნქციები განყოფილებებში, მაღალკვალიფიციური კადრები • საზღვარგარეთული გამოცდილების გაზიარება და გამოყენება 	<ul style="list-style-type: none"> • ადგილობრივი ბაზრის განვითარება • ახალ საექსპორტო ბაზრებზე შეღწევა და არსებულის განვითარება • საკუთარი ვენახებით წარმოების სრული უზრუნველყოფა • ვერტიკალური ინტეგრაცია, საქმიანობის დივერსიფიცირება(ღვინის ტურიზმის მიმართულებით, საკუთარი სასტუმრო, რესტორანი) • ინოვაციური პროდუქტების განვითარება, ასორტიმენტის გაფართოება(ქვევრის ღვინის წარმოების ზრდა) • საექსპორტო ბაზრებზე საკუთარი გასაღების არხების, ქსელების განვითარება • სავაჭრო ბარიერების შემცირება მიმზიდველ უცხოურ ბაზარზე • საერთო მოთხოვნის ზრდა პროდუქტზე • კონკურენტი ფირმების პოზიციების შესუსტება • მარკეტინგული ღონისძიებების საშუალებით კომპანიის ცნობადობის, იმიჯის ამაღლება, როგორც ადგილობრივ, ასევე საერთაშორისო ბაზრებზე

<ul style="list-style-type: none"> • საერთაშორისო აღიარება და მრავალი ჯილდო • დოკუმენტურად ჩამოყალიბებული და მკაფიოდ ფორმულირებული სტრატეგიის არსებობა 	
<p>სუსტი მხარეები</p> <ul style="list-style-type: none"> • ადგილობრივ ბაზარზე გაყიდვების მცირე წილი და ცნობადობის დაბალი ხარისხი • საკუთარი ვენახებით წარმოების ნაწილობრივ უზრუნველყოფა • უცხოურ ბაზრებზე საკუთარი განაწილების ქსელის არქონა • მხოლოდ წარმოება-გაყიდვების მიმართულებით ორიენტირება • ადგილობრივ ბაზარზე არასაკმარისი რეკლამირება, სოციალურ ქსელებსა და სხვა საკომუნიკაციო არხებში პასიურობა • მცირე კომპანიებთან შედარებით მაღალი თვითღირებულება და ფასები. • სოციალური პასუხისმგებლობის მხრივ დაბალი აქტიურობა • დაინტერესებულ მხარეებთან ნაკლები კომუნიკაცია 	<p>საფრთხეები</p> <ul style="list-style-type: none"> • სტიქიური მოვლენების რისკი(გვალვა, სეტყვა, წყალდიდობა) • მევენახეებისგან ნაყიდი ყურძნის არასათანადო ხარისხი • ექსპორტის ზრდასთან ერთად დაბალხარისხიანი ღვინის რეალიზაციის საფრთხე, ხარისხის კონტროლის შემცირება • სახელმწიფო ძალების ჩარევა და კონკურენცია მათი მხრიდან • გლობალურ ბაზარზე დაბალი დანახარჯების სტრატეგიის მქონე ახალი კონკურენტების გამოჩენა(აშშ, ჩილე) • კონკურენტი ლიდერი კომპანიების პოზიციების გაძლიერება • უცხოური ვალუტის კურსის და სავაჭრო პოლიტიკის არასახარბიელო ცვლილება • პოლიტიკური სანქციები(რუსეთის ბაზარი) • სავაჭრო ნიშნის ფალსიფიცირების საფრთხე • მომხმარებელთა გემოვნების ცვლილება პროდუქტ-სუბსტიტუტების სასარგებლოდ

თბილღვინო ორიენტირებულია მუდმივ განვითარებაზე. წლიდან წლამდე ყველა მიმართულებით ვითარდება და იხვეწება პროცესები. ხდება მიღწეული შედეგის გაზომვა და ახალი, შიდა სტანდარტის დანერგვა. კომპანია განაგრძობს საკუთარი ვენახების გაშენებას. საუკეთესო ტერუარებში ხდება მიწის ნაკვეთების შექმნა და ვენახების გაშენება

იტალიელი კონსულტანტების დახმარებით. საბოლოო მიზანია ყურძნის მოთხოვნის სრული დაკმაყოფილება საკუთარი ვენახებიდან. პარალელურად ხდება საწარმოო სიმძლავრეების გაზრდა უახლესი ტექნოლოგიებით. იგეგმება ახალი პროდუქტების შექმნა და ახალ ბაზრებზე შესვლა. ასევე კომპანია კახეთში აგროტურისტული ცენტრის გახსნას გეგმავს, სადაც პრემიუმკლასის ღვინოების საწარმო განთავსდება, განსაკუთრებული მარაგის და ქვევრის უმაღლესი ხარისხის ღვინოების საწარმოებლად. ეს პროექტი ტურისტების დიდ დაინტერესებას გამოიწვევს, მისი ჯამური ღირებულება 8 მლნ დოლარია, რომლის მნიშვნელოვან ნაწილს მსოფლიო ბანკი(IFC) დააფინანსებს.²⁹

3.2. კომპანია „კახური ღვინის მარნის“ საქმიანობის სტრატეგიული ანალიზი

შპს „კახური ღვინის მარანი“ დაარსდა 2007 წელს, მიკუთვნებულია მსხვილი საწარმოს კატეგორიას, მდებარეობს ქალაქ გურჯაანში, სარაჯიშვილის 55 ნომერში. კომპანიის ხელმძღვანელი გახლავთ ნუგზარ ქვეციშვილი, კომპანიის 100%-იანი წილის მესაკუთრე გიორგი ქვეციშვილი. კახური ღვინის მარნის ისტორია 1991 წლიდან იწყება, როდესაც მისმა დამფუძნებელმა დაიწყო საკუთარი წინაპრების კუთვნილი სავენახე მიწების დაბრუნების პროცესი, რომელთა კონფისკაცია 1920-იან წლებში მოხდა, საბჭოთა ხელისუფლების მიერ. 2005 წელს აშენდა ახალი ღვინის ქარხანა გურჯაანში. როგორც კომპანიის ხელმძღვანელი აღნიშნავს, მათ 4 რამ გამოარჩევს: 1.კომპანია წარმოადგენს საოჯახო ბიზნესს და ეს ატმოსფერო ეხმარება მათ მაქსიმალურად შეთანხმებული გადაწყვეტილებების მიღებაში, სამომავლო ხედვების ჯანსაღად ჩამოყალიბებაში. 2.ღვინის ხარისხი და ხასიათი 3.ტრადიციების, თანამედროვე ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების შერწყმა 4.ღვინო წარმოებულია მხოლოდ საკუთარ ვენახებში მოყვანილი ყურძნით.

²⁹ თბილღვინო კახეთში აგროტურისტული ცენტრის გახსნას გეგმავს, 24 მაისი, 2018.
<http://knews.ge/?p=32589&fbclid=IwAR0pUj1jR0XQqz8jTCox4QWkwTetNg8eyJWUy5SbCtriXk-mwPi9nqTNIQw>

კომპანია აწარმოებს:

1. ღვინოს როგორც ევროპული, ასევე ტრადიციული ტექნოლოგიებით. ღვინო ისხმევა მინისა და კერამიკულ ბოთლებში.
2. ქართულ კონიაკს, სამიდან ათ წელზე მეტი დაძველებით.
3. ჭაჭა-ტრადიციული ალკოჰოლური სასმელი, რომელიც მიიღება ყურძნის კანისა და წვენიდან გამოხდით.³⁰

ვაზისა და ღვინის წარმოების სიყვარულმა კომპანიის დაარსების იდეა წარმოშვა. დამფუძნებლებმა სურვილი რეალობად აქციეს და ააშენეს ქარხანა, რასაც წარმოების პროცესების სრულყოფა მოჰყვა, გადამზადდა კადრები, დაინერგა უახლესი ტექნოლოგიები. კომპანიის პროდუქციას უდიდესი წარმატება ხვდა წილად როგორც ევროპის, ისე აზიის ქვეყნებში და ეს აღიარება არაერთხელ შეფასდა ოქროს მედლებითა და სხვადასხვა ჯილდოთი. ჰონკონგის პრესტიჟულ ღვინის საერთაშორისო კონკურსზე საფერავმა მოიპოვა ოქროს მედალი და პირველი ადგილი აღმოსავლეთ ევროპის წითელ ღვინოებს შორის. მანავის გემოვნური თვისებები ოქროს მედლით შეფასდა აზიის ღვინის ფესტივალზე, ხოლო საფრანგეთში, ბორდოს ღვინის ფესტივალზე, ქინძმარაულმა ასევე უმაღლესი ჯილდო დაიმსახურა. ღვინის სხვადასხვა გამოფენასა თუ ფესტივალზე ოქროს მედლებითაა დაჯილდოებული კომპანიის მიერ წარმოებული ღვინოები: მუკუზანი, წინანდალი, ახაშენი, რქაწითელი და სხვა.

„ხედვა:

ფლობედ ღვინის ქარხანას ნიშნავს, კვალდაკვალ მიჰყვებოდე და აგრძელებდე 8000 წლიანი ქართული ღვინის წარმოების ტრადიციებს და ქმნიდე საუკეთესო ღვინოებს ყველა ადამიანის სიამოვნებისთვის.

მისია:

³⁰ კახური ღვინის მარნის ვებ-გვერდი, <http://kgm.ge/eng/static/134/eng>

ჩვენი ქარხანა ოჯახის საკუთრებაა, რომელიც მოწოდებულია მზარდი ტემპით მოახდინოს ქართული ღვინის წარმოება და რეალიზაცია ჩვენი ძველი ტრადიციების თანამედროვე მეღვინეობის ტექნოლოგიებთან შერწყმის საფუძველზე.

ღირებულების განაცხადი:

ჩვენს ღირებულებებს საფუძვლად უდევს ტრადიციები, ხარისხი, კეთილსინდისიერება და ოსტატობა (ტექნოლოგია).

ტრადიციები:

ჩვენი კომპანია ემყარება ჩვენი დამფუძნებლების მიერ მეღვინეობის იმ ძველი ტრადიციების განხორციელებას, რომლებიც თაობიდან თაობას გადაეცა.

ხარისხი:

ჩვენი ქარხანა ღვინოს აწარმოებს ხელით დაკრეფილი ჩვენივე ვენახებში მოწეული საუკეთესო ყურძნის მოსავლისგან. ჩვენი კომპანია ოცამდე განსხვავებულ ღვინოს ქმნის, რომლებიც საერთაშორისო გამოფენებსა და დაგემოვნების კონკურსებზე მრავალი მედლით იქნა დაჯილდოებული.

კეთილსინდისიერება:

ჩვენ ღვინოს ვაწარმოებთ ჩვენივე ვენახებიდან, რადგან შესაძლებლობა გვაქვს ყურძნისა და ვენახების ხარისხს კონტროლი გავუწიოთ. შესაბამისად, ხარისხთან მიმართებაში არ არსებობს რაიმე სახის კომპრომისი. ჩვენ, როგორც ქართული ღვინის მწარმოებელი ქარხნის მოწინავე მფლობელები, ვამაყობთ ჩვენი რეპუტაციით და ვუზრუნველყოფთ ჩვენს მომხმარებელს მხოლოდ უმაღლესი ხარისხის ღვინოებით.

ოსტატობა (ტექნოლოგია):

ჩვენი ღვინო წარმოებულია საქართველოს მონინავე მეღვინეების მიერ, რომელთა მეღვინეობისადმი მრავალსაუკუნოვანმა ლტოლვამ მათ უზარმაზარი ცოდნა და გამოცდილება შესძინა უმაღლესი ხარისხის ქართული ღვინის წარმოების საქმეში.³¹

რაც შეეხება პროდუქციას და მის სახეობებს, კომპანია აწარმოებს 20-მდე სახეობის ღვინოს: ე.წ. სუფრის ღვინოებს, ქვევრის ღვინოს, ასევე მუხის კასრებში დაძველებულს. ასევე გვთავაზობს მუხაში დაძველებულ ჭაჭას, კლასიკურად დაყენებულ ჭაჭას და სამიდან ათ წლამდე დაძველების კონიაკს. კახური ღვინის მარნის ვებ-გვერდზე პროდუქცია დაყოფილია სამ კატეგორიად: თეთრი და წითელი ღვინო, ქვევრის ღვინო და სპირტიანი სასმელები. თითოეული კატეგორია მოიცავს სხვადასხვა სახეობას, რომელიც მომხმარებელს შეუძლია მონიშნოს და სასურველ სახეობაში აირჩიოს პროდუქტი, რაც ამარტივებს არჩევის პროცესს და ძალზედ მოსახერხებელია. თეთრი და წითელი ღვინის კატეგორიაში გამოყოფილია შემდეგი სახეობები: წითელი მშრალი, წითელი ნახევრად მშრალი, წითელი ნახევრად ტკბილი, წითელი ტკბილი, თეთრი მშრალი, თეთრი ნახევრად მშრალი, თეთრი ნახევრად ტკბილი, აისვანი, ვარდისფერი მშრალი, ვარდისფერი ნახევრად მშრალი. თითოეული სახეობა თავისმხრივ მოიცავს ქვესახეობას ყურძნის ჯიშის მიხედვით. მაგალითად, წითელი მშრალი: კაბერნე-საფერავი, საფერავი დავარგებული, თელიანი, საფერავი, მუკუზანი, თელიანი დავარგებული. თეთრი ნახევრად ტკბილი: ტვიში, ალაზნის ველი და ა.შ. გამომდინარე იქიდან, რომ ქვევრის ღვინის პოპულარობა დღითიდღე იზრდება და საექსპორტო ბაზრებზე დიდი მოთხოვნა ტრადიციული მეთოდებით მიღებულ, ქართულ ქვევრის ღვინოზე, კომპანია აქტიურად აწარმოებს მას და გააქვს უცხოურ ბაზრებზე. გამოიყოფა შემდეგი სახეები: ქარვისფერი მშრალი, წითელი მშრალი, წითელი ნახევრადტკბილი, თეთრი მშრალი, თეთრი ნახევრადტკბილი. ქვევრის ღვინის წარმოებას კომპანიის წარმოების ხაზის 10-12% უჭირავს. უცხოურ ბაზრებზე ქვევრის ღვინო ბიოღვინოდ ანუ ძალიან მაღალი ხარისხის, ექსკლუზიურ ღვინოდ არის მიჩნეული. „კახური ღვინის მარნის“ მარკეტინგის მენეჯერის თქმით, ქვევრის ღვინო ე.წ. მძიმე ღვინოა, მომხმარებლის გემოვნებისთვის ადვილი მისაღები არ არის. ეს

³¹ კახური ღვინის მარნის ვებ-გვერდი, <http://kgm.ge/geo/static/103/chven-shesakheb>

არის გაუფილტრავი, ხელით დამზადებული ღვინო, რომელზეც საწარმოო ტექნოლოგიური ჩარევები არ ხდება. თუმცა, მსოფლიოსთვის საინტერესოა 8000 წლიანი ისტორიის მქონე ქვევრი, როგორც კულტურა და უძველესი ტექნოლოგია. კახური ღვინის მარანი მომხმარებელს სთავაზობს შემდეგი სახეობის ქვევრის ღვინოებს: ტვიში ქვევრი, მწვანე ქვევრი, ხიხვი ქვევრი, ქისი ქვევრი, კაბერნე-საფერავი ქვევრი, საფერავი ქვევრი, რქაწითელი ქვევრი. რაც შეეხება სპირტიან სასმელებს, კახური ღვინის მარანი მომხმარებელს სთავაზობს ტრადიციულ ჭაჭას სხვადასხვა არომატით: ჭაჭა, ჭაჭა თაფლით, ჭაჭა ლიმონით, ჭაჭა ტარხუნით, ჭაჭა დავარგებული. ასევე ბრენდი.

კახური ღვინის მარნის მარკეტინგის მენეჯერთან გასაუბრებისას ვეცადე მეტი გამეგო კომპანიის სტრუქტურის, მისი საქმიანობის, სამომავლო გეგმების შესახებ. მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე, შევადგინე კომპანიის SWOT ანალიზი, შევაფასე არსებული რისკები, სამომავლო პოტენციალი და კომპანიის სტრატეგიული ქმედებები. როგორც მარკეტინგის მენეჯერმა აღნიშნა, კახური ღვინის მარანი ადგილობრივ ბაზარზე ორიენტირებული კომპანია არ არის. წელიწადში წარმოებული პროდუქტის დაახლოებით 1-2% რჩება ადგილობრივ ბაზარზე, ხოლო დარჩენილი ნაწილი 98-99% პროდუქციისა გადის ექსპორტზე. გამომდინარე აქედან, კომპანიას მრავალფეროვანი საექსპორტო ბაზარი გააჩნია. ვინაიდან, კომპანია ექსპორტზეა ორიენტირებული, მას რუსულ, ინგლისურ და ჩინურ ენებზე შექმნილი აქვს კატალოგები საკუთარი ისტორიისა და პროდუქტების შესახებ. სწორედ 2018 წლის ანგარიშში ვხვდებით კახური ღვინის მარნის საექსპორტო ბაზრებს. როგორც რუკაზე ჩანს, პროდუქცია გადის არა მარტო ევროპის, არამედ აზიის, ამერიკის კონტინენტებზე. საექსპორტო ქვეყნებია: კანადა, აშშ, იტალია, პოლონეთი, ბელარუსია, სლოვაკეთი, ჩეხეთი, ბულგარეთი, რუსეთი, აზერბაიჯანი, ყაზახეთი, ჩინეთი, იაპონია, ჰონგ-კონგი, მალაიზია, ბრიტანეთი, სინგაპური. ჯამში 17 საექსპორტო ქვეყანა, თუმცა, რა თქმა უნდა, ამაზე გაჩერებას არ აპირებენ და აქტიურად მუშაობენ ახალ ბაზრებზე შესაღწევად. მარკეტინგის მენეჯერი აღნიშნავს, რომ ახალი პოტენციური ბაზრები უკვე მოძიებული ჰყავთ და კომპანიის წარმატების მტკიცედ სჯერა, იმის გათვალისწინებით, რომ ბოლო წლების განმავლობაში საექსპორტო ქვეყნების რაოდენობა საკმაოდ გაიზარდა.

ჯერ კიდევ 2013 წელს კომპანიას მხოლოდ 5 ქვეყანაში გაჰქონდა პროდუქცია. ეს ქვეყნები გახლდათ: ჩინეთი, ბელორუსია, კანადა, ყაზახეთი და რუსეთი. 5-6 წლის განმავლობაში საექსპორტო ქვეყანათა რაოდენობა ჰჯერ გაიზარდა, რაც ნამდვილად კარგი მაჩვენებელია. მარკეტინგის მენეჯერი აღნიშნავს, რომ მათთვის, რა თქმა უნდა, მიმზიდველია დიდი და მჭიდროდ დასახლებული ქვეყნები. მაგალითად, ინდოეთი. აპრილში ნიუ დელში საქართველოს საელჩოს ორგანიზებით ჩატარდა ქართული ღვინის პირველი პროფესიონალური დეგუსტაცია, სადაც წარმოდგენილი იყო კომპანია „კახური ღვინის მარანი“ და მისმა წარდგენილმა ღვინოებმა საზოგადოების მაღალი შეფასება დაიმსახურა.

ნახ.3.2.1 „კახური ღვინის მარნის“ საექსპორტო ბაზრები



წყარო: „კახური ღვინის მარნის“ ოფიციალური ვებ-გვერდი

კომპანია ახალ ბაზრებზე შეღწევასთან ერთად ცდილობს არსებული ბაზრების გაფართოებას, განვითარებას, ამიტომ ხშირად ერთვება საექსპორტო ქვეყნებში ჩატარებულ ღონისძიებებში. რაც შეეხება, ადგილობრივ ბაზარზე გაყიდვებს, ის მცირე წილი რაც იყიდება, ძირითადად, წარმოდგენილია კახური ღვინის მარნის საფირმო მაღაზიაში, რომელიც მისსავე სახელწოდებას ატარებს და გაიხსნა 2016 წელს. მდებარეობს თამარაშვილის 21 ნომერში და მომხმარებელს საშუალება აქვს ექსკლუზიურად ამ მაღაზიაში შეიძინოს მათი პროდუქცია. რა თქმა უნდა, წარმოდგენილია სხვადასხვა ფასის ღვინო, კონიაკი და ჭაჭა, როგორც ჩვეულებრივ ასევე კერამიკულ ბოთლებში სასაჩუქრედ.

ფასები საშუალოდ კონკურენტი კომპანიების ფასების ანალოგიურია, ზოგ შემთხვევაში შეიძლება უფრო მცირეც, ვინაიდან დისტრიბუციის ხარჯები არ ემატება, პირდაპირ საკუთარი მალაზიიდან იყიდება და არ ხდება სხვა მალაზიათა ქსელში განაწილება. 2018 წლის აგვისტოს თვიდან კახური ღვინის მარნის კუთხე თბილისის საერთაშორისო აერეპორტშიც მოეწყო, სადაც მომხმარებელს შეუძლია შეიძინოს კომპანიის ღვინო და ალკოჰოლური სასმელები. „გააზიარე ქართული ემოციები“-ასე მიმართავს კომპანია მგზავრებს და მოუწოდებს საზღვრებს გარეთ მოახდინოს მათი პროდუქტის პოპულარიზაცია.

კახური ღვინის მარნის წარმოება სრულად მარაგდება საკუთარი ვენახებიდან, ფაქტიურად ქარხანა ყურძენს არ იძენს. ეს ფაქტორი, ჩემი აზრით, კომპანიის მნიშვნელოვანი ძლიერი მხარეა, ვინაიდან იგი არ არის დამოკიდებული მოწოდებულ ყურძენზე, ამ მხრივ მომწოდებელთა მხრიდან ზემოქმედებას არ განიცდის, ყურძენს ფასის თუ სხვა რაიმე პირობის თვალსაზრისით. კომპანია მთავარი რესურსით მომარაგებაში სრულიად თვითკმარია. როგორც მარკეტინგის მენეჯერი აღნიშნავს, კომპანიის მევენახეები განსაკუთრებული სიყვარულით უვლიან ვაზს, რათა ხარისხიანი პროდუქტი დამზადდეს. მისი თქმით, მათ სრულიად იციან თავიანთი რესურსის ფასეულობა და წარმოების პროცესის სრულ ღირებულებით ჯაჭვს გადიან. ვენახები გაშენებულია დაახლოებით 500 ჰექტრამდე ფართობის ტერიტორიაზე, მოსავალი წელიწადში დაახლოებით 3000-5000 ტონაა. მოსავლის რაოდენობა, რა თქმა უნდა, დამოკიდებულია გარემო პირობებზე, ამინდებზე, მოვლის ხარისხზე, თუმცა ამ ინტერვალში მერყეობს. კომპანიას დაახლოებით 65 თანამშრომელი ემსახურება, თუმცა რთველის პერიოდში ეს რაოდენობა ორმაგდება, რადგან სჭირდებათ სეზონური მომუშავეები ვენახში. კომპანია არანაირ საქმიანობაში არ იყენებს აუთსორსინგს და გააჩნია სხვადასხვა განყოფილება. ესენია: წარმოების, მარკეტინგის, ტექნიკური უზრუნველყოფის(საინჟინრო), ფინანსების და ბუღალტერიის, გაყიდვების, ლოჯისტიკის, საკადრო. ასევე საკუთარი მევენახეები. საწარმოს მთავარი ტექნოლოგი გახლავთ თეიმურაზ გონჯილაშვილი, მევენახეობა-მელვინეობის ინჟინერ ტექნოლოგი, ტექნიკის მეცნიერებათა დოქტორი, მევენახეობა და მელვინეობის საერთაშორისო აკადემიის წევრი. მისი მრავალწლიანი პროფესიული

გამოცდილებით, რომელიც სხვადასხვა ღვინის კომპანიაში თუ სასწავლო-სამეცნიერო დაწესებულებებში აქვს მიღებული, კახური ღვინის მარნის პროდუქციის უმაღლესი ხარისხი ნამდვილად უზრუნველყოფილია და ეს, რა თქმა უნდა, უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია სანდოობის თვალსაზრისით.

რაც შეეხება ქარხანას და ტექნოლოგიებს, ამ მხრივ კომპანია ნამდვილად არ ჩამორჩება კონკურენტებს. იგი პერიოდულად ახდენს ქარხნის გადაიარაღებას და ტექნოლოგიათა განახლებას, რათა წარმოების ეფექტიანობის დონე არ დაეცეს და პირიქით, კიდევ უფრო ამაღლდეს. 2013 წელს „კახური ღვინის მარნის“ ხელმძღვანელობამ, პრემიერ-მინისტრის ინიციატივითა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს მიერ განხორციელებული „შეღავათიანი აგროკრედიტის პროექტის“ ფარგლებში 600 000 ლოლარის მოცულობის კრედიტი აიღო და საწარმოს ევროპული სტანდარტების შესაბამისად გადაიარაღება განახორციელა. კომპანიამ შეიძინა იტალიური ბრენდის Della Toffola-ს წარმოების უმაღლესი ხარისხის ღვინის ჩამოსასხმელი მანქანა-დანადგარები და ღვინის რეგერვუარები, რამაც ხელი შეუწყო ყველანაირი სტანდარტის დაცვით ყურძნის გადამუშავებას, ღვინის დაყენებას და ბოთლებში ჩამოსხმას. ეს განაპირობა ორმა ფაქტორმა, პირველი ის, რომ სახელმწიფომ იაფ ფინანსურ რესურსებზე ხელმისაწვდომობის ხელშეწყობით კომპანიას მისცა სტიმული და ასევე საექსპორტო ბაზრების გასათვართოებლად ქარხნის საერთაშორისო სტანდარტებთან დაახლოება აუცილებელი გახდა.³² 2013 წლის შემდეგ კომპანიამ კიდევაც მოახერხა არაერთ ახალ საექსპორტო ბაზარზე შეღწევა და არსებულ ბაზრებზე განვითარება. სწორედ ამ წელს გავიდა კომპანია რუსეთის ბაზარზე ათასობით სხვადასხვა სახეობის ბოთლი ღვინით. 2015 წელს ქარხანა პრემიერ მინისტრმაც მოინახულა და კმაყოფილება გამოთქვა არსებული ტექნოლოგიების დათვალიერების შემდგომ. თუმცა, ექსპორტის ზრდამ და წარმატებულმა საქმიანობამ კომპანია კვლავ დააყენა წარმოების პროცესის მოდიფიცირების ამოცანის წინაშე. ამჯერად კომპანია არ დაჯერდა არსებული ქარხნის საწარმოო გადაიარაღებას, ტექნოლოგიათა განახლებას და ახალი ობიექტების მშენებლობა წამოიწყო, კერძოდ

³² საწარმოს გადაიარაღება, 10 ივლისი, 2013. <http://kgm.ge/geo/list/show/42-satsarmos-gadaiaragheba>

ახალი საწარმო და ქვევრების მარანი. ეს ობიექტები ექსპლუატაციაში 2018 წლის სექტემბრიდან შევიდნენ. კომპანიის საჭიროებებს უკვე 2 ქარხანა ემსახურება, ახალი ქარხანა მოწყობილია ულტრათანამედროვე ტექნოლოგიებით, აღჭურვილია ახალი კასრებით, ცისტერნებით, რეზერვუარებით. სასაწყობე ფართი განთავსდა, როგორც მიწისზედა ტერიტორიაზე, ასევე მიწისქვეშ, ტემპერატურული პირობებიდან გამომდინარე. შეემატა უახლესი, 1500 ტონა მოცულობის რეზერვუარები. ასევე შენდება სასტუმრო და რესტორანი, რაც მეტად მნიშვნელოვანია ღვინის ტურიზმის განვითარების მიმართულებით. მეღვინეთათვის მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ნაბიჯია საქმიანობის დივერსიფიცირება, ღვინის ტურიზმი კი ამის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. კომპანიის წარმომადგენლობა განმარტავს, რომ ქარხნის გაფართოების იდეას გაყიდვების მკვეთრმა ზრდამ ჩაუყარა საფუძველი. ეს ყოველივე კი მათ შესაძლებლობას აძლევს ტურისტული კუთხით განავითარონ მეღვინეობის დარგი და ქართული ღვინის ცნობადობა კიდევ უფრო გაზარდონ მსოფლიო ასპარეზზე. ღვინის ტურიზმის განვითარება, როგორც მევენახეობა-მეღვინეობის დარგის დივერსიფიცირების ერთ-ერთი საშუალება, მეტად მიმზიდველი შესაძლებლობაა. ამ მიზნით აუცილებელია ღვინის ბრენდისა და ღვინის ტურიზმის განვითარების პერსპექტივების გამოვლენა. ღვინის ტურიზმის განვითარებას შეუძლია გადაჭრას სოციალურ-ფსიქოლოგიური, სივრცული, ეკონომიკური და გარემოსდაცვითი პრობლემები. ამისათვის კი აუცილებელია როგორც კერძო, ასევე სახელმწიფო სექტორის ჩართულობის გაზრდა. კერძო სექტორმა უნდა განახორციელოს ღვინის ტურისტული პროდუქტების/მომსახურების ხარისხის ამაღლება, ხოლო სახელმწიფომ კი შეიმუშაოს ღვინის ტურიზმის პროგრამები, პოლიტიკის მიმართულებები და სრულყოს საკანონმდებლო ბაზა. საქართველო არამარტო ყურძნის უნიკალური ჯიშებითა და ღვინოების მრავალფეროვნებით არის ცნობილი, არამედ აქვს ხელსაყრელი გეოგრაფიული მდებარეობა, ხასიათდება რელიეფის თავისებურებებით, გამოირჩევა კერძებისა და ფოლკლორული მრავალფეროვნებით. თუმცა, ქვეყნის პრობლემას რესურსული პოტენციალის ეფექტიანად გამოუყენებლობა წარმოადგენს, ამიტომაც უნდა მოხდეს ისეთი კონკურენტული უპირატესობის მქონე დარგების განვითარება დივერსიფიცირების გზით, როგორცაა მევენახეობა-მეღვინეობა. ღვინის ტურიზმს აქვს

უდიდესი პოტენციალი ხელი შეუწყოს ადგილობრივი ეკონომიკის დაბალნსებულ განვითარებას, განავითაროს ბიზნესი, შექმნას სამუშაო ადგილები და შემოსავლები, რაც მეტად მნიშვნელოვანია სოფლად მცხოვრები მოსახლეობისთვის. ამ სფეროს განვითარებას დიდი პოტენციალი გააჩნია, გამომდინარე იქედან, რომ იგი ტრადიციულია მოსახლეობისთვის, ხასიათდება შედარებით ნაკლები დანახარჯებით და მოგების მაღალი მარჟით. ღვინის ტურიზმი და ზოგადად აგროტურიზმი მოიცავს საგანმანათლებლო ვიზიტებს, რეკრეაციულ აქტივობებს და პროდუქციის შექმნას. უფრო კონკრეტულად კი ღვინის ტურიზმის შემადგენელი ნაწილებია: სხვადასხვა რეგიონის ვენახების, ღვინის ფესტივალების, ღვინის ქარხნების მონახულება, ღვინის დეგუსტაცია, ღვინის ტურები, მასთან დაკავშირებული სასტუმრო და სარესტორნო ქსელების მონახულება და სხვა.³³ ღვინის ტურიზმი განიხილება, როგორც მეღვინეობის ინდუსტრიის განვითარების შესაძლებლობა. ამისათვის აუცილებელია ღვინის ტურისტების საჭიროებების გამოვლენა, მათი მოტივაცია მოგზაურობისთვის, ღვინოსთან დაკავშირებული საკითხების შესწავლა, ინფორმაციის გავრცელება, პოპულარიზება. ღვინის ტურიზმის და ზოგადად მეღვინეობის ინდუსტრიის განვითარებას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ღვინის ძლიერი ბრენდი. იგი განიხილება, როგორც კორპორატიული წარმატების გარანტი.³⁴ ბრენდი ამცნობს მომხმარებელს პროდუქტის წარმოშობის შესახებ და იცავს როგორც მყიდველს, ისე მწარმოებელს ისეთი კონკურენტებისგან, რომელთაც სურთ შექმნან ანალოგიური პროდუქტი, ოღონდ უფრო დაბალი ხარისხის.³⁵ ფალსიფიკაცია ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემაა ღვინის ინდუსტრიის. დროთა განმავლობაში მომხმარებელთა წარმოდგენაში ბრენდი ხდება სანდოობის, კმაყოფილების და მაღალი ხარისხის გარანტი. ღვინის ტურიზმის განვითარებას სამი მთავარი ფაქტორი განსაზღვრავს: სამომხმარებლო ბაზარი, ღვინოზე მოთხოვნის ზრდა და გაყიდვების არხები. ქართული ღვინის ბრენდებს შორის განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს ქვევრის ღვინოს, რაც

³³ Alebaki M., Iakovidou O. (2010), Wine Industries in Economics- Viticultural Tourism and New Activities “Initiatives towards wine tourism development in Greece”

³⁴ First I., 2009, What a Brand Means to a Consumer?

³⁵ David A Aaker, Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, Journal of Marketing, Vol. 56, No. 2 (Apr., 1992), pp. 125-128

ერთგვარ სავიზიტო ბარათად იქცა ჩვენი ქვეყნისთვის და ღვინის ტურისტებიც ხშირად ამ სახეობის დეგუსტაციას ახდენენ. ყველაზე პრიორიტეტულად ღვინის ტურიზმის განვითარებისთვის მიიჩნევა მევენახეობა-მეღვინეობის რეგიონები, კახეთი და იმერეთი. ძირითადი პრობლემები რაც ღვინის ტურიზმში არსებობს არის: მოუწესრიგებელი ინფრასტრუქტურა, შეთავაზებული ტურისტული პროდუქტების სიმწირე, მომსახურების დაბალი დონე, საინფორმაციო რესურსებზე წვდომის დაბალი დონე და ა.შ. განვითარებისთვის აუცილებელია არსებულ სიახლეებსა და სერვისებზე ტურისტებისთვის ინფორმაციის სწრაფი მიწოდება, პროდუქტსა და მომსახურებაზე დაჯავშნის სისტემის შექმნა, პროდუქტების დიფერენციაცია სამიზნე ჯგუფების მიხედვით, ფერმერული პროდუქტების პირდაპირი გაყიდვები ტურისტებზე და სხვა.

კახური ღვინის მარანს არ გააჩნია საკუთარი სადისტრიბუციო ქსელები საზღვარგარეთ, იყენებს არაპირდაპირი ექსპორტის სტრატეგიას, პროდუქციას ყიდის შუამავალზე ან უშუალოდ იმპორტიორზე, რის შემდეგაც ქვეყნიდან გატანასა და გაყიდვის არხებში განაწილებაზე ზრუნავს იმპორტიორი. “Russian Washington”-ის მიერ 2018 წელს კახური ღვინის მარნის შესახებ გამოქვეყნებულ სტატიაში ვკითხულობთ, რომ უკვე მრავალი წელია კომპანიის პროდუქცია უზარმაზარი წარმატებით სარგებლობს როგორც ევროპულ, ასევე აზიურ ბაზარზე და ეს არაერთხელ დადასტურებულა ოქროს მედლებითა თუ სხვა ჯილდოებით. კახური ღვინის მარნის მთავარი ღირსება ტრადიციული ხარისხისა და თანამედროვე ტექნოლოგიების შერწყმაა. აქვე ასახელებენ ვაშინგტონსა და მის შემოგარენში არსებული მაღაზიების დასახელებებს, სადაც შესაძლებელია კახური ღვინის მარნის პროდუქტის შეძენა.³⁶

- Taste of Europe
- Troika Gastronom
- Russian Gourmet Mclean
- Rus Uz Market

³⁶ Качество, проверенное временем, Russian Washington, 21 ნოემბერი, 2018.

http://www.russianwashington.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1324&fbclid=IwAR3feg5TKWw7Qyz1oZXzUPF-OmYDafBv24IAmd_jWMIQSQCBfOXiZayqWQ

- Baku Delicious
- Foodie Euro Deli
- Russian Gourmet Rockville
- European Delight
- Matreshka
- Euro Market

იმპორტიორთა დაინტერესება ხდება სხვადასხვა ღონისძიებებზე, გამოფენებზე, დეგუსტაციებზე, ფესტივალებზე, რომლებშიც კომპანია აქტიურ მონაწილეობას იღებს. კომპანია აქტიურად თანამშრომლობს ღვინის ეროვნულ სააგენტოსთან, რომელიც ეხმარება მას პროდუქტის პოპულარიზაციაში საზღვრებს გარეთ. მარკეტინგის მენეჯერი აღნიშნავს, რომ სააგენტოს არაერთხელ დაუფინანსებია კომპანიის მონაწილეობის საფასური საზღვარგარეთ გამართულ გამოფენაში, რომლის ღირებულება შეიძლება იყოს 5000 ევრო, ასევე ღვინის სხვადასხვა ღონისძიებაზე ტრანსპორტირების თანხას ფარავს სრულად ან ნაწილობრივ და ამ სახით ეხმარება, რათა არ ჩამორჩნენ არცერთ მოვლენას სხვადასხვა ქვეყანაში. ღვინის ფასები სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულია, უფრო განვითარებულ ქვეყნებში შედარებით ძვირად ფასობს. ხოლო უშუალოდ ჩაბარების ფასს რაც შეეხება, მაგალითად, სტანდარტული, თეთრი ნახევრად მშრალი ღვინო იმპორტიორს შესაძლოა შესთავაზონ ბოთლი 2 დოლარად და 30 ცენტად. შემდეგ ამ ღირებულებას ემატება სხვადასხვა სახის ხარჯები, როგორცაა გატანის, უშუალოდ იმპორტიორ ქვეყანაში შეტანის, განაწილების, ფასნამატი და გასაყიდი ფასი, რა თქმა უნდა, ორჯერ ან კიდევ უფრო მეტია. იმავე სახის ღვინო უფრო პატარა კომპანიამ შემოგვთავაზა 1 დოლარად და 50 ცენტად, მაგრამ კახური ღვინის მარანი უკეთეს ხარისხზე აცხადებს პრეტენზიას. კომპანია აწარმოებს ღვინოებს “მეფე ერეკლე“-ს, „ფიროსმანი“-ს სახელწოდებებით, რაც ქვეყნის ისტორიის და კულტურის წარმოჩენის კარგი საშუალებაა. ასევე ულამაზეს კერამიკულ ჭურჭელში ჩამოსხმული ღვინის ფართო არჩევანი აქვს, მრავალფეროვანი დიზაინითა და ქართული ელემენტებით გაჯერებული. 2018 წელს იტალიაში გაიტანა ღვინო, რომლის ეტიკეტზეც ცნობილი იტალიელი მხატვრისა და მოქანდაკის, ანტონიო ლანცის ნახატი იყო

დატანილი. ამგვარი შემოქმედებითი მიდგომა კომპანიის მხრიდან ნამდვილად კარგი მარკეტინგული სვლაა, რომელიც სამომავლოდ საჭიროებს დახვეწასა და უფრო მეტი ასეთი ელემენტების ჩართვას საქმიანობაში.

ცხრილი 3.2.1 კომპანია „კახური ღვინის მარნის“ SWOT ანალიზი :

<p>ძლიერი მხარეები</p> <ul style="list-style-type: none"> • საკუთარი ვენახები, ყურძნის მომწოდებლებზე არ არიან დამოკიდებულნი • თანამედროვე ტექნოლოგიები, ახალაშენებული ქარხანა • კარგი იმიჯი, მრავალი ჯილდო. • მაღალკვალიფიციური კადრები • პროდუქციის მაღალი ხარისხი • საერთაშორისო იმპორტიორებთან, შუამავლებთან ხშირი და წარმატებული კონტაქტები • საექსპორტო ბაზრების მდგრადი ზრდა • საკმაოდ ფართო ასორტიმენტი • საწარმოო პროცესების მენეჯმენტი, მუდმივი კონტროლი და დახვეწა • სტაბილური მოსავალი • სტაბილური მოგება • საქმიანობაში შემოქმედებითი ელემენტების გამოყენება 	<p>შესაძლებლობები</p> <ul style="list-style-type: none"> • მართვის მეთოდებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის დახვეწა • ახალი ბაზრების ათვისება - მაგ. ევროკავშირის ქვეყნები, სადაც ჯერ არ არის შეღწეული, აზიის ქვეყნები (ინდოეთი) • ადგილობრივი ბაზრის განვითარება (გარდა საკუთარი მაღაზიისა, სხვა ქსელებშიც შეტანა) • არსებულ ბაზრებზე ღრმად შეღწევა • საქმიანობის დივერსიფიცირება(ღვინის ტურიზმის კუთხით განვითარება) • წარმოების გაფართოება, სავენახე მიწების გაფართოება • ინოვაციური ტექნოლოგიების მოძიება და დანერგვა • ნიშური სეგმენტის პოპულარიზაცია(მაგ. ქვევრის ღვინო) • საექსპორტო ბაზრებზე საკუთარი გასაღების არხების, ქსელების განვითარება • სავაჭრო ბარიერების შემცირება მიმზიდველ უცხოურ ბაზარზე
<p>სუსტი მხარეები</p> <ul style="list-style-type: none"> • ადგილობრივ ბაზარზე შედარებით უასიური საქმიანობა • საზღვარგარეთ საკუთარი განაწილების ქსელების არქონა 	<p>საფრთხეები</p> <ul style="list-style-type: none"> • სტრატეგიების შემუშავებისა და რეალიზების პროცესში არსებული ხარვეზებით გამოწვეული პრობლემები.

<ul style="list-style-type: none"> • რეკლამის, სოციალურ ქსელებში აქტივობების ნაკლებობა • სტრატეგიის ჩამოყალიბება და განვითარების ზუსტი მიმართულებების დადგენაში ხარვეზები, ფორმალურად განერილი სტრატეგიის არ არსებობა • თანამშრომლების დაბალი ჩართულობა სტრატეგიის ფორმირების პროცესში • სუსტად გამიჯნული ფუნქციები • არასაკმარისი იმიჯი ადგილობრივ ბაზარზე • სოციალური პასუხისმგებლობის მხრივ, დაბალი აქტივობა • ლიდერ კომპანიებთან შედარებით სუსტი კონკურენტული პოზიციები 	<ul style="list-style-type: none"> • ბაზარზე უცხოელი კონკურენტების გამოჩენა უფრო დაბალი დანახარჯებით (აშშ, ჩილე) • უცხოური ვალუტის კურსის და სავაჭრო პოლიტიკის არასასიამოვნო ცვლილება • ფალსიფიცირების საფრთხე • მომხმარებელთა გემოვნების ცვლილება პროდუქტ-სუბსტიტუტების სასარგებლოდ • პოლიტიკური დესტაბილიზაცია და სავაჭრო კავშირების წყვეტა (რუსეთის ბაზარზე დამოკიდებულება დიდია) • სტიქიური მოვლენების რისკი(ვენახის დაზიანება) • პოტენციური კონკურენტების საერთაშორისო ბაზარზე გააქტიურება • მკაცრი რეგულაციები ღვინის შემადგენლობის ან სანარმოლო პროცესების მიმართ.
--	---

3.3.განხილული სტრატეგიების შეფასება და სრულყოფის გზები

„თბილღვინოსა“ და „კახური ღვინის მარნის“ საქმიანობის ანალიზის შედეგად, რა თქმა უნდა, ამ ორ კომპანიას შორის მრავალი განსხვავება შეინიშნება და ეს ბუნებრივიცაა, განსხვავებულია მათი ისტორია, მასშტაბები, ორგანიზაციული მონაცემები, მართვის თავისებურებები. ორივე კომპანია ადგილობრივ ბაზარზე მცირე მასშტაბებით ოპერირებს და ძირითად აქცენტს საექსპორტო ბაზრებზე აკეთებს. ადგილობრივ ბაზარზე ძირითადად ახდენენ პირდაპირ გაყიდვებს, სადისტრიბუციო ქსელების მეშვეობით პროდუქცია შეაქვთ მაღაზიათა, სარესტორნო, სასტუმრო ქსელებში, ღვინის კლუბებში, თავიანთ ექსკლუზიურ მაღაზიებში ან ინტერნეტის საშუალებით ყიდიან. თავად არიან პასუხისმგებელნი ბაზრის კვლევაზე, მარკეტინგზე, რეკლამაზე, დასაწყობებაზე და განაწილებაზე. თუმცა, უნდა

აღინიშნოს, რომ ადგილობრივ ბაზარზე ორიენტირებული მარკეტინგული ღონისძიებები ინტენსიური არ არის. ღვინის კომპანიათა აქტივობა სხვადასხვა საკომუნიკაციო არხებით დაბალია, ისინი ხშირად არ არეკლამებენ თავიანთ პროდუქციას ტელევიზიით, რადიოთი, გარე რეკლამებით. სოციალურ ქსელებშიც მათი აქტივობა მოიკოჭლებს, ზოგის კი ძალიან მცირეა. მნიშვნელოვანია, რომ ორივე კომპანიამ გაზარდოს კომუნიკაცია დაინტერესებულ მხარეებთან. ამით კომპანია ხაზს გაუსვამს ღიაობას, რაც გაზრდის მის რეპუტაციასა და იმიჯს. კომპანია „თბილღვინოში“ თავადაც აღიარებენ, რომ მიუხედავად მრავალწლიანი და მსხვილმასშტაბიანი საქმიანობისა, მათი ცნობადობა ადგილობრივ ბაზარზე მცირეა.

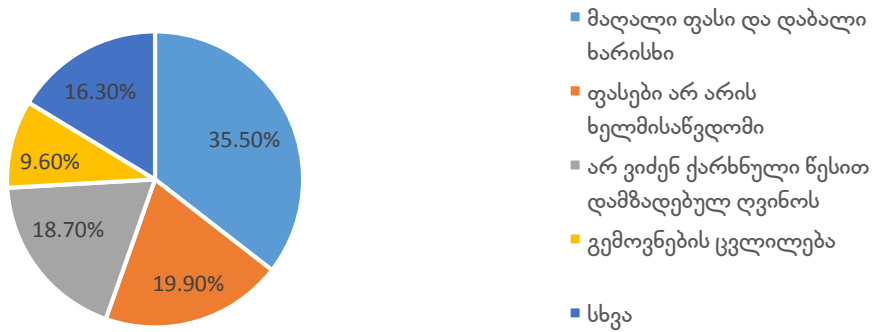
მათი საქმიანობის სტილზე დაკვირვებით, იკვეთება ის ძირითადი ტენდენციები რაც არსებობს ღვინის დარგში მოღვაწე კომპანიებში, განვითარების მიმართულებები და საექსპორტო სტრატეგიები, რომელსაც მიმართავენ. ღვინის კომპანიები გლობალური მასშტაბით ახდენენ ქართული ღვინის კულტურის, როგორც კონკურენტული უპირატეობის პოზიციონირებას და ამ ფაქტორზე აპელირებამ რომ დიდი წარმატება მოუტანა კომპანიებს, სადაო ნამდვილად არ არის. კონკურენტულ ბრძოლაში მათ უპირატესობას წარმოადგენს ღვინის 8000 წლიანი ისტორია, რაც ხაზს უსვამს ამ დარგში არსებულ უდიდეს გამოცდილებას. ასევე, ყურძნის უნიკალური და უძველესი ჯიშები, მათთვის დამახასიათებელი უნიკალური გემოვნური თვისებებით. ქვევრის ღვინო გლობალურ ბაზარზე პოზიციონირების ცალკე ნიშად შეიძლება გამოიყოს. ორივე კომპანიის საქმიანობა მიმართულია ამ კუთხით განვითარებაზე, ქვევრის ღვინის ასორტიმენტის გაფართოებაზე და მრავალფეროვანი ჯიშების წარდგენაზე. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ საექსპორტო ბაზრებზე კომპანიების მხრიდან ხშირია სუბბრენდების გამოყენება, რაც გულისხმობს იმას, რომ ერთი და იგივე ღვინო სხვადასხვა ბაზარზე შესაძლოა განსხვავებული შემადგენლობით გავიდეს, გამომდინარე ბაზრის მოთხოვნებიდან. მაგალითად, დასავლეთ ევროპის ქვეყნებსა და პოსტსაბჭოურ ქვეყნებში გასული ერთი დასახელების ღვინის მახასიათებლები განსხვავდება. უნდა აღინიშნოს, რომ 2006 წელს რუსეთის მიერ დაწესებული ემბარგოს შემდეგ, ქართული კომპანიები მიხვდნენ, რომ ერთ ბაზარზე დამოკიდებულება მათი ბიზნესისთვის სახიფათო იყო, ამიტომ რისკის შესამცირებლად ბაზრების დივერსიფიკაცია მოახდინეს. შედეგად, კომპანიებმა მოიპოვეს ახალი ბაზრები,

აამაღლეს პროდუქტის ხარისხი, აქტიურად შეუდგნენ საერთაშორისო ბაზარზე თავის დამკვიდრების პროცესს და მიაღწიეს იმაზე მეტს, ვიდრე ემბარგომდე. დღესდღეობით ზოგიერთი კომპანია მეტადაა დამოკიდებული რუსეთის ბაზარზე, ზოგი ნაკლებად. ამ კუთხით „თბილღვინოს“ უპირატესობა გააჩნია „კახური ღვინის მარანთან“ შედარებით. ორივე კომპანია იყენებს არაპირდაპირი ექსპორტის სტრატეგიას, რაც გულისხმობს პროდუქციის გატანას და გაყიდვას საზღვარგარეთის ქვეყნის კომპანია-შუამავლებზე, რომლებიც შემდგომ მას ყიდიან მომხმარებლებზე. ეს კომპანიები თავად უზრუნველყოფენ ბაზრის ინფორმირებას, შეიმუშავენ სარეკლამო სტრატეგიას, ორგანიზებას უკეთებენ გადაზიდვებს და აწესრიგებენ საექსპორტო დოკუმენტაციას. ასევე უზრუნველყოფენ პროდუქტის განაწილებას, დასაწყობებას და დაზღვევას. ამ სტრატეგიის მეშვეობით მინიმუმამდე მცირდება რისკი და ასევე მცირდება პირდაპირი ინვესტიციები სხვა ქვეყნებში. თუმცა, გააჩნიათ პოტენციური საზღვარგარეთ მოაწიონ საკუთარი საწყობები და დისტრიბუცია, ისევე როგორც აქვთ მაგალითად, „თელიან ველს“ და „შატო მუხრანს“ ზოგიერთ ქვეყანაში. ეს, რა თქმა უნდა, დანახარჯებთანაა დაკავშირებული, მაგრამ იძლევა შესაძლებლობას, საკუთარი პროდუქციის გაყიდვა თავად მოახდინონ ექსკლუზიურ ფასად, ასევე მოახდინონ რეალიზაციის არხის კონტროლი და იქონიონ მეტი ინფორმაცია უცხოელ მომხმარებელზე. ქართულმა ღვინის კომპანიებმა უფრო მეტი ენერჯია უნდა წარმართონ როგორც ადგილობრივ ბაზარზე, ასევე საექსპორტო ბაზრებზე თავის დასამკვიდრებლად, ვინაიდან ისე ვერავინ წარმოაჩინს მათ მომხმარებლების წინაშე, როგორც ეს თავად შეუძლიათ. კომპანია-შუამავალს, აგენტსა თუ ექსპორტის მართვის კომპანიას საბოლოო მიზნად მაინც რეალიზაციიდან მიღებული მოგება აქვს დასახული და არა იმდენად ბრენდის ბაზარზე დამკვიდრება. რაც შეეხება კონკურენტულ სტრატეგიებს, განხილული კომპანიების მაგალითზე შეგვიძლია გამოვყოთ ზრდის და განახლების სტრატეგიები. „კახური ღვინის მარნის“ და „თბილღვინოს“ საქმიანობა მიმართულია შემოსავლების ზრდისკენ, წარმოების გაფართოების, პროდუქციის რეალიზაციისა თუ მომხმარებელთა რიცხვის ზრდის საფუძველზე. ვთვლი, რომ მათთვის დამახასიათებელია განახლების სტრატეგიაც, ვინაიდან საქმიანობაში შესაძლოა ადგილი ჰქონდეს ფართო ცვლილებებს, მაგრამ ძირითად პლატფორმად მიმდინარე პროდუქცია რჩება, ზოგჯერ

ადგილი აქვს კონკურენტული სახისა და მიზნების მოდიფიცირებას, მაგრამ არა რადიკალურ ცვლილებას. ახალ ბაზრებზე ამ კომპანიებს გააქვთ თავიანთი გამოცდილება და ჩვევები, რითაც აღწევენ კონკურენტულ უპირატესობას.

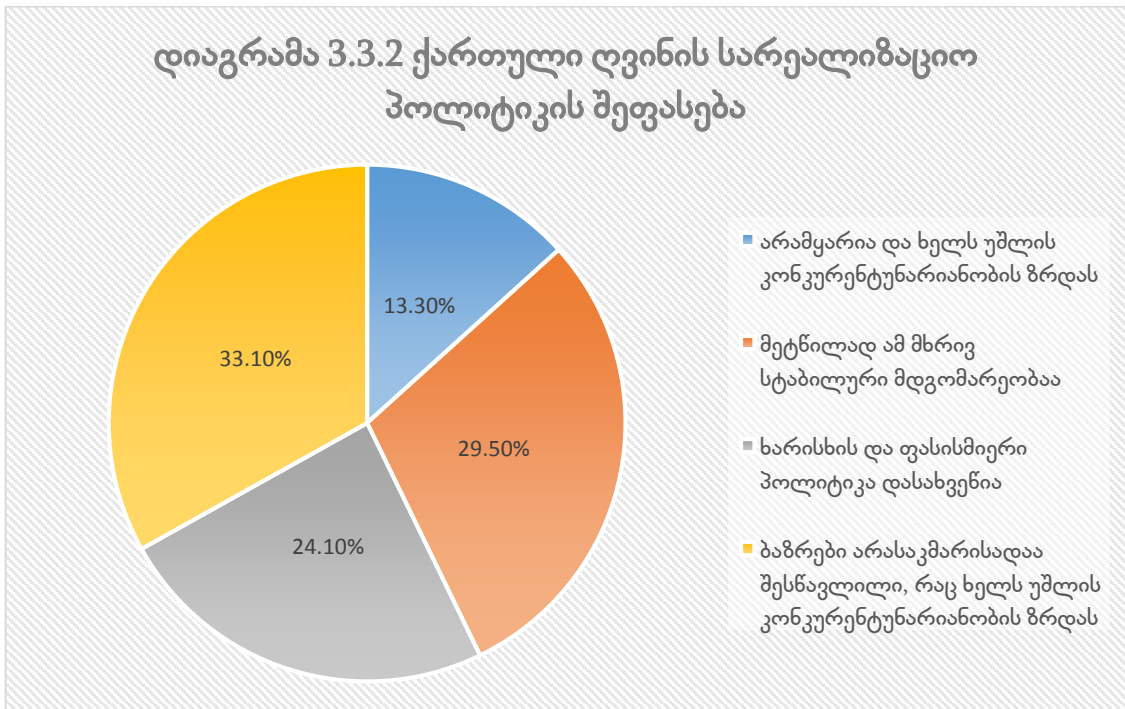
გამომდინარე იქედან, რომ ორივე კომპანია ადგილობრივ ბაზარზე ნაკლებად ოპერირებს და არ ატარებენ კვლევებს არსებულ მდგომარეობაზე, აქვე ჩავრთავ, ჩემს მიერ ჩატარებულ კვლევას, რომელიც ცოტათი მაინც ცხადყოფს ქართველი მომხმარებლის დამოკიდებულებას ღვინის დარგისა და პროდუქტის მიმართ. ჩემს მიერ გამოკითხულ იქნა 371 რესპოდენტი, რომელთა დიდი ნაწილი (42%) გახლდათ 20-35 წლის ასაკობრივ კატეგორიაში მყოფი და 55% მამაკაცი. გამოკითხულთა უმრავლესობისთვის (47%) 5-დან 10მდე ადგილობრივი ღვინის სახეობაა ცნობილი, 10ზე მეტი მხოლოდ 18,7%-თვისაა, ხოლო 11,4% საერთოდ არ იცნობს კარგად ქართულ ღვინის ბაზარს. ქართული ღვინის კომპანიებს შორის, რომელიც პირველად ახსენდებათ ყველაზე ხშირად დასახელდა „თელიანი ველი“, „ბადაგონი“, „ასკანელი“, „ბაგრატიონი“, „მუკუზანი“ და „შატო მუხრანი“. გამოკითხულთა უმრავლესობა(42,5%) ღვინოზე ინფორმაციას რეკლამის საშუალებით იღებს, ინტერნეტის საშუალებით 35,3%, ახლობლებისგან 33,5%, გამოფენებისა და ფესტივალების საშუალებით 16,2%, 19,8% სხვა წყაროებიდან. გამოკითხულთა უმრავლესობა(74,9%) კონკურენტუნარიანობის მთავარ მახასიათებლად თვლის ხარისხს, შემდეგ გემოს, მესამე პოზიციაზე ფასის ფაქტორი, შემდეგ მოდის შეფუთვა და დიზაინი, ბრენდი და წარმოების ადგილი. გამოკითხულთა დიდი ნაწილი(45%) თვლის, რომ ღვინის თემაზე ჩატარებული ღონისძიებები(ფესტივალები, გამოფენები, სარეკლამო კამპანიები) ყველა მომხმარებლისთვის არ არის ხელმისაწვდომი და საჭიროა სხვა დამატებითი ღონისძიებების გატარება, 40% თვლის, რომ ეფექტურია და ამომწურავი, აღვივებს ღვინის მიმართ დადებით ემოციებს. ხოლო 9%-ის აზრით, არ არის ეფექტური და საჭიროებს დახვეწას.

დიაგრამა 3.3.1 ადგილობრივ ბაზარზე ღვინის გაყიდვის ხელისშემშლელი ფაქტორები

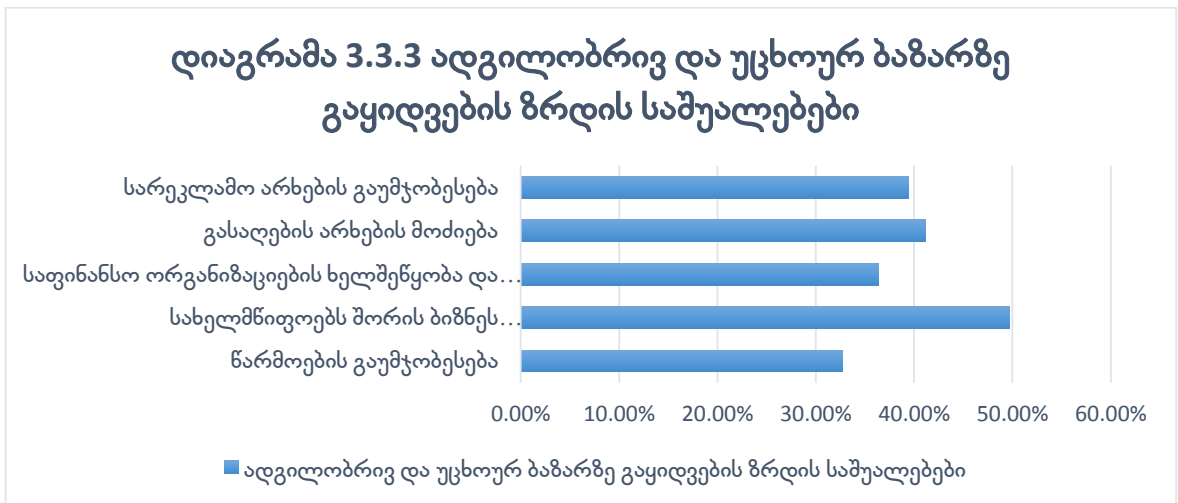


ბოთლის შეფუთვა და ეტიკეტირება 24,6%-ისთვისაა გადამწყვეტი მნიშვნელობის, უმრავლესობა(29,9%) ნეიტრალურადაა შეფუთვისადმი განწყობილი, ხოლო 13,2% თვის უმნიშვნელოა ეს ფაქტორი. ქართული ღვინის რეალიზების საგარეო ბაზარზე შევიწროებას დაინტერესებული მხარის მიერ საკმაოდ მაღალი, 38% ასახელებს და ამაში ალბათ რუსეთის ემბარგოს მწარე გამოცდილებას გულისხმობენ. 54,5% ანუ უმრავლესობა თვლის, რომ საქართველოს კონკურენტული უპირატესობა ღვინის წარმოების ევროპულ და ტრადიციულ მეთოდზეა დამოკიდებული, გააჩნია ბაზარს. ხოლო 40,7% თვლის, რომ მხოლოდ ტრადიციულზე. ღვინის მართვასთან დაკავშირებულ სიძნელეებში უმრავლესობა(38,8%) ასახელებს, რომ მცირეა პერსონალი, ვინც იცის ღვინის წარმოების სპეციფიკა, შემდეგი მიზეზია ტექნოლოგიების ნაკლებობა(37,7%), შემდეგია გასაღების ბაზრის პოვნა(34,5%), მაღალი მოსავლის პირობებში არასაკმარისი სიმძლავრეები (20%) და სხვა(6,7%). გამოკითხულთა 23% თვლის, რომ ქართული ღვინის სავაჭრო ნიშანი ფალსიფიცირებისგან დაცულია მხოლოდ ევროკავშირის ქვეყნებში, 38,8%-მა არ იცის, 27,9% თვლის, რომ არ არის დაცული, 10,3% თვლის, რომ რუსეთთან ბოლოდროინდელი დაძაბული ურთიერთობების გამო შესაძლოა არ იყოს დაცული და გამოიკვეთოს მისი ინტერესიც. გამოკითხულთა თითქმის თანაბარი რაოდენობა მიიჩნევს, რომ ღვინის კომპანიებს როგორც ქვეყნის შიგნით, ასევე გარეთ, ხელი შეიძლება პოლიტიკურმა და ეკონომიკურმა გარემომ შეუშალოს. შემდეგ მოდის რესურსების არასათანადო გამოყენება, არაჯანსაღი კონკურენტული გარემო, სამართლებრივი გარემო და სხვა მიზეზები.

დიაგრამა 3.3.2 ქართული ღვინის სარეალიზაციო პოლიტიკის შეფასება



დიაგრამა 3.3.3 ადგილობრივ და უცხოურ ბაზარზე გაყიდვების ზრდის საშუალებები



გამოკითხულთა 90,9% თანხმდება იმაზე, რომ ქვეყანა სტრუქტურულად მყარი უნდა იყოს და გააჩნდეს განსაზღვრული ბიუჯეტი, ღვინის წარმოების, მისი რეალიზაციისა და კონკურენტული განვითარების გეგმის დასაფინანსებლად. ღვინის სფეროში მოღვაწე კომპანიებს კი კონკურენტუნარიანობის გასაუმჯობესებლად შემდეგ რეკომენდაციებს აძლევენ: პირველ რიგში, ბიზნესის სწორი დაგეგმარება და ბიუჯეტის სწორი განსაზღვრა, ბაზრის შერჩევა, სწორი მარკეტინგი, ტრენინგები მომსახურებისა და გაყიდვების მიმართულებით. ასევე ხარისხის კონტროლი, რეკლამის გაუმჯობესება, ფასების

ხელმისაწვდომობა, ზოგი მიიჩნევს, რომ ხელისუფლების ჩარევა მაქსიმალურად უნდა შემცირდეს. ასევე მეტი ყურადღების გამახვილება შეფუთვასა და ეტიკეტირებაზე. ჩაატარონ მეტი კონფერენციები, ღია კარის დღეები, სტარტაპებს შეუწყონ ხელი, იმუშაონ უფრო დაბალ მოგებაზე. აღნიშნულმა კვლევამ ნამდვილად გამოავლინა ქართველი მოხმარებლის დამოკიდებულება აქტუალური საკითხების მიმართ, რაც უნდა გაითვალისწინოს არამართო „თბილღვინომ“ და „კახური ღვინის მარანმა“, არამედ ყველა ღვინის მცირე თუ დიდმა კომპანიამ.

კომპანიათა საქმიანობის ანალიზის შედეგად იკვეთება ისეთი სტრატეგიები, რომლებიც ზრდის ეტაპზე მყოფი დარგისათვისაა დამახასიათებელი. ამ ეტაპზე იკვეთება ბაზრის მნიშვნელოვანი ზრდის ტემპი, მოხმარებელთა უკეთესი ინფორმირება და კონკურენტების ზრდა, ამიტომაც კომპანიების ბრძოლა ლიდერობისთვის აუცილებელია შესაბამებოდეს, გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობის შექმნას და ურყევი პოზიციების დამკვიდრებას ბაზარზე. კომპანიები ცდილობენ საწარმოო სიმძლავრეების მაქსიმალურ გამოყენებას, პროდუქციის ხარისხის, დიზაინის, სპეციფიკურ ნიშანთვისებათა სრულყოფა წარმოადგენს კონკურენტულ ღირებულებას. მნიშვნელოვანია ინოვაციების პროცესზე აქცენტის გადატანა, საწარმოო პროცესების მუდმივი გაუმჯობესების ხარჯზე ხდება დანახარჯების შემცირება და პროდუქციის უკეთესი ხარისხის მიღება. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია ახალი ტექნოლოგიების შემუშავება, წუნდებული პროდუქციის შემცირება, შრომის ნაყოფიერების ამაღლება, საწარმოო პროცესის რობოტიზაცია, კონტროლის სისტემების სრულყოფა, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება. საფასო კონკურენციიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანია ერთეულზე დანახარჯების შემცირებაც. ასევე მნიშვნელოვანია საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლის განხორციელების პროცესი.

მევენახეობა-მელვინეობაში პროდუქტის დივერსიფიკაციის რამდენიმე მიმართულება შეიძლება გამოვყოთ:³⁷ ჰორიზონტალური, მეორეხარისხოვანი და ვერტიკალური. ჰორიზონტალური დივერსიფიკაცია უკვე არსებული საქმიანობის გაფართოებას გულისხმობს, მაგალითად, ვაზის ფართობების ან ღვინის წარმოების გაზრდა.

³⁷ 9. ხარაიშვილი ე., ღვინის ბაზარი და მევენახეობა-მელვინეობის დივერსიფიკაციის კონკურენტული მოდელები საქართველოში, თბილისი, „უნივერსალი“, 2017.

მეორეხარისხოვანი დივერსიფიკაცია ითვალისწინებს ახალ საბაზრო სივრცეში შესვლას, მაგალითად ღვინის ტურიზმი. ვერტიკალური დივერსიფიკაცია კი გულისხმობს მევენახეობა-მელვინეობის საქმიანობებთან დაკავშირებული სხვადასხვა აქტივობის განხორციელებას. განხილული კომპანიები უფრო ინტენსიურად ჰორიზონტალურ დივერსიფიკაციას იყენებენ, ვერტიკალურ დივერსიფიკაციად შეიძლება ჩავთვალოთ ღვინის გარდა ჭაჭისა და ბრენდის წარმოება, საკუთარი ვენახების გაშენება. უნდა აღინიშნოს, რომ განხილული კომპანიებისთვის დამახასიათებელია ე.წ. ვერტიკალური ინტეგრაცია „უკან“ ანუ რესურსული მიმართულებით, კარგი იქნება თუ განავითარებენ ვერტიკალურ ინტეგრაციას „წინ“ ანუ განავითარებენ საკუთარ სადილერო ქსელს საექსპორტო ბაზრებზე, ინტეგრაციას მოახდენენ გამყიდველებთან და უფრო მეტად ჩაერთვებიან გაყიდვების პროცესში საზღვარგარეთ. ხოლო რაც შეეხება, მეორეხარისხოვანს, სამომავლო პერსპექტივაში უფრო განვითარდება, გამომდინარე იქედან, რომ უკვე აქტიურად მუშაობენ ღვინის ტურიზმის მიმართულებით. თბილღვინო გვთავაზობს ტურებს თბილისისა და ყვარლის სანარმოში, რომელშიც შედის ღვინის სხვადასხვა სახეობის დეგუსტაცია და უშუალო წარმოების პროცესის გაცნობა. ხოლო სამომავლოდ, უცხოელი ტურისტებისთვის გეგმავს ყვარელში შესაბამისი ინფრასტრუქტურის მონაცობას. ასევე, კახური ღვინის მარანიც საკუთარი მცირე რესტორნისა და სასტუმროს მშენებლობის პროცესშია. მევენახეობა-მელვინეობის სექტორში ფერმერთა და ღვინის მწარმოებელთა ოთხი ჯგუფი გამოყოფა:³⁸

1. ფერმერები და ღვინის მწარმოებლები, რომლებიც საქმიანობის დივერსიფიკაციას ახდენენ მხოლოდ ყურძნის ან ღვინის წარმოების მიმართულებით.
2. ფერმერები და ღვინის მწარმოებლები, რომლებიც საქმიანობის დივერსიფიცირებას ახდენენ როგორც ჰორიზონტალურად, ასევე, ვერტიკალურად.
3. სპეციალიზებული და სხვადასხვა აგროსასურსათო პროდუქტის წარმოებაზე კონცენტრირებული ფერმერები და მწარმოებლები.

³⁸ ხარაიშვილი ე., ღვინის ბაზარი და მევენახეობა-მელვინეობის დივერსიფიკაციის კონკურენტული მოდელები საქართველოში, თბილისი, „უნივერსალი“, 2017.

4. ფერმერები და მწარმოებლები, რომლებმაც აირჩიეს მხოლოდ სპეციალიზაცია, შეამცირეს აქტივობის რაოდენობა და შექმნეს მეურნეობათა მარტივი სტრუქტურა.

კვლევაში განხილული ორივე კომპანია უფრო მეტად შეიძლება მივაკუთვნოთ მეორე ჯგუფს, რომელიც შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც მაღალკვალიფიციური, გამოცდილი, კრეატიული და გაბედული მწარმოებლები, რომელთაც გააზრებული აქვთ, რომ საქმიანობისა თუ ბაზრების დივერსიფიცირება მეტად მნიშვნელოვანია წარმატების მისაღწევად ამ დარგში. თავიანთი პროდუქტების შესახებ გააჩნიათ კარგი მარკეტინგული ხედვები და არიან მაღალმოტივირებულნი. დივერსიფიკაცია ღვინის მწარმოებლებს მისცემს საშუალებას თავიანთი წარმოება გაათავართონ როგორც ტრადიციული, ასევე ახალი საშემოსავლო აქტივობების დამატებით და მოიპოვონ რიგი უპირატესობები:

- გაზრდილი შემოსავლების მიღება
- გარემო პირობებთან ადაპტაციის გაძლიერება
- უსაფრთხოებისა და სტაბილურობის უზრუნველყოფა
- ტრადიციების დაცვა
- ახალი უნარების განვითარება და ინტერესების სფეროს გაფართოება
- გამოუყენებელი რესურსების ჩართვა წარმოებაში
- შეუვსებელი ადგილობრივი მოთხოვნის დაკმაყოფილება

მსოფლიოს ბაზარზე ყველაზე მეტი მომხმარებელი სტანდარტულ, მასობრივ, ე.წ. ქარხნულ ღვინოს ჰყავს. სტანდარტულ სეგმენტში კონკურენცია საკმაოდ რთულია, მაგრამ ქართული ღვინის წილი წლიდან წლამდე იზრდება. განვითარებულ ბაზარზე პრემიუმ კლასის სეგმენტში საპატიო ადგილის დაკავება ძალიან რთულია, ამ სეგმენტში დამკვიდრების რეალური შანსი აქვს ქვევრის, ნატურალურ ღვინოს. მითუმეტეს რომ ბიოღვინის მოხმარებისადმი ტენდენცია გაზრდილია. ქვევრის ღვინო ნატურალურთან ასოცირდება და მისი ტექნოლოგია საგრძნობლად განსხვავდება სხვა ღვინოებისგან. სწორედ განსხვავებულობაა პრემიუმ სეგმენტის უმთავრესი ატრიბუტი. სწორედ ამ ფაქტორზე აპელირება დაეხმარება კომპანიებს კონკურენტუნარიან ღვინის ბაზარზე წარმატების მოპოვებაში. შეგვიძლია გამოვყოთ ის მთავარი რისკები, რომლის წინაშეც ღვინის კომპანიები დგანან: პირველ რიგში, უნდა აღინიშნოს, რომ ძალიან ცოტა ახალი

ვენახი შენდება. ექსპორტის რაოდენობა ყოველწლიურად იზრდება, ხოლო ვენახების ფართობის ზრდის ტემპი კი მნიშვნელოვნად ჩამორჩება. ვენახის მოშენებისა და მოვლის ხარისხსაც (სერტიფიცირებული საძირეები და შენამვლის დროს გამოყენებული ქიმიური პრეპარატები) დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ვინაიდან რაც არუნდა თანამედროვე სტანდარტებით აღჭურვილი იყოს ქარხანა, თუ ყურძნის ხარისხი არ ვარგა, ღვინის ხარისხი საშუალო დონეს ვერ გასცდება. მართალია, საქართველოში დაიწყო მივიწყებული ყურძნის ჯიშების აღდგენის პროცესი, მაგრამ მათი დიდი ნაწილი როგორც ხარისხის ღვინოს იძლევა და რა კონკრეტულ ტერიტორიაზე უნდა მოშენდეს, ბოლომდე გარკვეული არ არის. პირველ რიგში, ამოსავალი წერტილი უნდა იყოს ხარისხი და არა მხოლოდ უცხო ჯიშის გამო, პრიორიტეტი ვერ მიენიჭება. ასევე მნიშვნელოვანი რისკია ღვინის ფალსიფიცირება, გაყალბებული პროდუქცია, დაბალი ესთეტიური ღირებულების ეტიკეტებითა და ლოგოებით. ბარიერს წარმოადგენს ქვეყნის და ქართული ღვინის დაბალი ცნობადობა, კომპანიებს შორის ინტეგრაციის ნაკლებობა, საექსპორტო ბაზრებზე მოქმედების გამოცდილების ნაკლებობა, როგორც ადგილობრივი, ასევე უცხოური ბაზრების შესახებ ინფორმაციის ნაკლებობა, მცირე დანახარჯები კვლევებზე, კვალიფიციური კადრების ნაკლებობა, ტრანსპორტირების პრობლემები (ფასი და კონტროლირებადი ტემპერატურის ტრანსპორტი), ნიმუშების გაგზავნის სირთულე (მკაცრი წესები და დოკუმენტაცია), კომუნიკაციის პრობლემა (ენობრივი ბარიერი), ჩამოყალიბებული, განწერილი, სტრატეგიის არარსებობა, სტრატეგიულ მიზნებზე ნაკლები ორიენტირება, მარკეტინგული ღონისძიებების სიმცირე, პოლიტიკური (რუსეთის ბაზარი), ეკონომიკური (სავალუტო კურსი, სავაჭრო ბარიერები) კრიზისი.

ღვინის დარგში არსებული ტენდენციების, არსებული შესაძლებლობებისა და ბარიერების შეფასება, განხილული კომპანიების საქმიანობის და სტრატეგიის ანალიზი, იძლევა საშუალებას, ჩამოყალიბდეს რეკომენდაციები საქმიანობისა და სტრატეგიის სრულყოფის თვალსაზრისით. მნიშვნელოვანია დადგინდეს თუ როგორ უნდა გამოიყენონ კომპანიებმა არსებული შესაძლებლობები, როგორ შეამცირონ სისუსტეები და საფრთხეები, რომელი სისუსტეების აღმოფხვრაა საჭირო საფრთხეების თავიდან ასაცილებლად. კვლევაში განხილული ორივე კომპანია მეტწილად ორიენტირებულია საექსპორტო ბაზრებზე,

ადგილობრივ ბაზარზე კი მათი რეალიზაციის მაჩვენებლებიც და ცნობადობაც დაბალია. ვთვლი, რომ ორივე მათგანს გააჩნია იმის პოტენციალი, რომ მოახდინოს ადგილობრივი ბაზრის შესწავლა, არსებული ტენდენციების დადგენა და უფრო მეტად კონცენტრირდეს მასზე. ეროვნულ ბაზარზე გამოყენებული მარკეტინგული ღონისძიებები ნამდვილად არ არის საკმარისი იმისათვის, რომ საზოგადოების წარმოდგენა მათ შესახებ მნიშვნელოვნად შეიცვალოს. ასეთ კონკურენტუნარიან დარგში აუცილებელია არსებული თუ პოტენციური ბაზრების მუდმივი კვლევა, რათა კონკურენტული უპირატესობა შენარჩუნებულ იქნეს. თუ თავად არ აქვს კომპანიას არსებული საბაზრო და სამომხმარებლო ტენდენციების კვლევისა და ანალიზის საშუალება, შეუძლია მიმართოს საკონსულტაციო ჯგუფებს. შეუძლია ასევე ჩაატაროს საქართველოში ღვინის სპეციალიზებული მალაზიების, რესტორნებისა და სასტუმროების კვლევა, ვინაიდან მათ იმიჯსა და წარმატებაზეცაა დამოკიდებული მათში წარმოდგენილი პროდუქტის წარმატებაც. ასეთ ადგილებში შესაძლებელია სხვადასხვა სახის სარეკლამო-საინფორმაციო აქციების მონაცემთა, როგორც ადგილობრივი მომხმარებლებისთვის, ასევე ტურისტებისთვის. ხოლო საექსპორტო ბაზრები უცხოელი პარტნიორებისა და სახელმწიფოს მხარდაჭერით შეისწავლოს, ამისათვის უნდა გააჩნდეს ჯანსაღი და ეფექტიანი კომუნიკაციების დამყარების უნარი. ძლიერი ბრენდის, პრემიუმ-კლასის პროდუქციის შექმნასა და განვითარებაზე ზრუნვა, წარმატებას მოუტანს როგორც ადგილობრივ, ასევე საექსპორტო ბაზრებზე. ასევე მნიშვნელოვანია კონკურენტულ ძალებზე მუდმივი დაკვირვება, მათი შესწავლა და მათი ძლიერი მხარეების საკუთარ საქმიანობაში დანერგვა. ინფორმაციის ფლობა და მისი სწორად გამოყენება დღევანდელობაში ძლიერი იარაღია კონკურენტულ ბრძოლაში, ამიტომაც უნდა ახსოვდეთ კომპანიებს, რომ შიდა საქმიანობის გარდა, არსებობს მიკრო და მაკრო გარემოს ფაქტორები, რომელთა იგნორირება და უყურადღებოდ დატოვება მათი საქმიანობისთვის საზიანო იქნება. საკუთარი ვენახების განვითარება და გაფართოება პრიორიტეტს წარმოადგენს და ამ მხრივ მუშაობის გაგრძელება აუცილებელია, რათა თავად უზრუნველყონ კომპანიებმა თავიანთი წარმოება. ასევე მნიშვნელოვანია ღვინის ხარისხის მუდმივი კონტროლი, ხარისხის შესაფერისი შეფუთვის შემუშავება, უწყვეტი და დროული მიწოდების, გამართული სადისტრიბუციო სისტემის ჩამოყალიბება. როდესაც

ბაზარი კარგადაა შესწავლილი, გამოყოფილია მომხმარებელთა სხვადასხვა სეგმენტი, ამ სეგმენტების მოთხოვნები მიხედვით საქმიანობის დივერსიფიცირება და სხვადასხვა მარკის ღვინოების წარმოება, რა თქმა უნდა, რთული, მაგრამ საბოლოო ჯამში წარმატების მომტანია. აუცილებელია გაღრმავდეს და განვითარდეს კომპანიების მიერ უკვე წამოწყებული დივერსიფიცირების პროცესი, რაც გულისხმობს როგორც საბაზრო, ასევე სასაქონლო და საქმიანობის დივერსიფიცირებას. მაქსიმალურად უნდა იქნეს გამოყენებული დივერსიფიკაციის მნიშვნელოვანი შესაძლებლობები, როგორებიცაა არყის, სუფრის ყურძნის, ყურძნის წვენის, წიპნის ზეთის წარმოება, ასევე ღვინის ტურიზმიც. ამისათვის აუცილებელია ადგილობრივი ტურისტული გარემოს და ინფრასტრუქტურის შექმნა. კომპანიებმა უნდა შექმნან შესაბამისი ინფრასტრუქტურა ტურისტის მისაღებად, დაამკვიდრონ და განავითარონ მომსახურების ხარისხი, აქტიურად ითანამშრომლონ ტურისტულ ორგანიზაციებთან საკუთარი ტურისტული პროდუქტების რეკლამირებისთვის და ტურისტების მოსაზიდად, ტურისტებს მიაწოდონ დივერსიფიცირებული პროდუქტები, შეიძინონ ახალი უნარები(ენა, თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა, მომსახურების კულტურა). ეს შესაძლებლობას მისცემს კომპანიებს თავიანთი წარმოება გაათავართონ როგორც ტრადიციული, ასევე ახალი საშემოსავლო აქტივობების დამატებით. მნიშვნელოვანია ამ პროცესის სტრატეგიაში წერილობით და ფორმალურად აღწერა, ჩართვა და გათვალისწინება, რათა შემდგომში მიღებულ გადაწყვეტილებებზე გავლენა იქონიოს. ამისათვის კი, რა თქმა უნდა, საჭიროა მაღალკვალიფიციური კადრების არსებობა და მათი მაქსიმალური ჩართვა სტრატეგიის შემუშავებისა თუ მოდიფიცირების, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. ქართული ღვინის კომპანიებისთვის არ არის დამახასიათებელი ერთმანეთში პარტნიორობის, კოოპერირების ტენდენცია, რაც შესაძლოა რთული პროცესი იყოს, მაგრამ სარგებლის მომტანი. მაგალითად, რატომ არ შეუძლიათ ქართულ კომპანიებს მიბაძონ მოლდოველ მეღვინეებს, რომელთაც საერთო ძალისხმევით მოაწყეს ჰამბურგში თავიანთი პროდუქტის სასაწყობე და სადისტრიბუციო სისტემა? ნამდვილად სასარგებლო იქნება, თუ ამ მხრივ მუშაობა დაიწყება და სახელმწიფოც მისცემს შესაბამის დირექტივებს. ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვასა და წარმოების პროცესის მუდმივ სრულყოფას ასევე გადამწყვეტი მნიშვნელობა გააჩნია,

მიუხედავად როცა საუბარი გლობალურ ბაზარზეა. კომპანიებისთვის არსებული საქმიანობების სწორად წასამართად მნიშვნელოვანია ჰყავდეს მენეჯერების ძლიერი გუნდი და აუცილებელი ცოდნის მქონე საკმარისი რაოდენობის კადრები. ორგანიზაციული შესაძლებლობების განსავითარებლად კომპანია არ უნდა მოერიდოს საჭირო სტრატეგიული კავშირების დამყარებასაც. მეორეხარისხოვანი საქმიანობის აუთსორსინგი არ უნდა წარმოადგენდეს ბარიერს.

მნიშვნელოვანია კომპანიის ხარისხიანი, სტაბილური მუშაობისთვის პირობების შექმნა და მომუშავეთა სტიმულირება, მოტივირება მათი დაინტერესების გასაზრდელად სტრატეგიის კარგად რეალიზებაში. თანამშრომელთა ჩართულობა სტრატეგიის შემუშავებისა და დანერგვის პროცესში უმნიშვნელოვანესია, ამ მხრივ განსაკუთრებით დასახვეწია პროცესები კომპანია „კახური ღვინის მარანი“. ის არ ახდენს სტრატეგიის დეტალურ დოკუმენტალურ ფორმულირებას, განყოფილებათა ფუნქციები ნათლად გამიჯნული არ არის, გადანყვეტილებების მიღება ძირითადად ხდება მფლობელების მიერ, რომლებიც ამავდროულად წარმოადგენენ მაღალი რგოლის მენეჯერებს, სტრუქტურათა ჩართვა ამ პროცესში ძალიან დაბალია. კომპანია არ იყენებს ფორმალიზებულ სტრატეგიულ მიზნებსა და ამოცანებს, სამომავლო ამოცანების ჩამოყალიბება ხდება ზოგადი დისკუსიებისა და შეხვედრების მეშვეობით. თბილღვინოში კი აცხადებენ, რომ კონკრეტული სტრატეგიების შემუშავება და მათზე მსჯელობა ხდება სესიურ რეჟიმში, რომელშიც არა მარტო იმ განყოფილების თანამშრომლები არიან ჩართულნი, რომელთაც ეს უშუალოდ ეხებათ, არამედ სხვა განყოფილებებიდანაც ხდება კადრების მონაწილეობა. ჩემი აზრით, კახური ღვინის მარნის საქმიანობა ამ მიმართულებით უფრო ტრადიციული მეთოდებით იმართება და გადანყვეტილებების შეთანხმება ხდება უფრო მეტად ინდუსტრიის მცოდნე პირთან, მაგალითად ღვინის მთავარ ტექნოლოგთან, რომელიც ამ საქმიანობასთან ერთად ითავსებს სხვა მრავალ ფუნქციასაც. ასეთ შემთხვევაში კომპანიას შეუძლია საკონსულტაციო ფირმებს მიმართოს და მათი დახმარებით მოახდინოს ორგანიზაციული მენეჯმენტის დახვეწა, სტრუქტურის უკეთ მოწყობა, სტრატეგიების სწორი ჩამოყალიბება. ვფიქრობ, რომ ორივე კომპანია ითვალისწინებს მიზნების დასახვის პროცესში ინდუსტრიის წინაშე მდგარ გამოწვევებს,

თუმცა დასახული და მიღწეული მიზნების გაზომვა, შედარება და არსებული გადახრების გამოსწორებაზე ზრუნვა რამდენად ხდება, კითხვის ნიშნის ქვეშ დგას. საბოლოო ჯამში, შეიძლება ითქვას, რომ ორივე კომპანიამ უნდა დახვეწოს საქმიანობა ამ მიმართულებით. თბილღვინოსთვის ალბათ მიზანშეწონილი იქნება უშუალოდ სტრატეგიული დაგეგმარების, როგორც ცალკე არსებული განყოფილების გამოყოფა და მეტი კომუნიკაციები საკონტაქტო აუდიტორიასთან.

ქართული კომპანიებისთვის სტრატეგიული დაგეგმვის კონცეფცია შედარებით უცნობია. ძალიან ხშირია შემთხვევა როცა კომპანიას არ აქვს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სტრატეგიული მიდგომა. ასევე, ხშირია შემთხვევები როცა ეს უკანასკნელი არსებობს და წარმატებითაც ფუნქციონირებს, მაგრამ თანამშრომლებმა ამის შესახებ არაფერი იციან. დასასრულს შეიძლება ითქვას, რომ აუცილებელია: საკმარისი კომპეტენციების, შესაძლებლობებისა და რესურსული ბაზის მქონე კომპანიის განვითარება; რესურსების გადანაწილება ღირებულების ჯაჭვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი რგოლების მიხედვით; სტრატეგიის მხარდამჭერი პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავება; მუდმივი სრულყოფის თანამედროვე მეთოდისა და პროცედურების შემუშავება; ინფორმაციული, კომუნიკაციური და ოპერაციული სისტემების განვითარება; დასახული მიზნების მიღწევისა და სტრატეგიის რეალიზაციისთვის სტიმულირებისა და წახალისების სისტემების გამოყენება; მასტიმულირებელი კორპორატიული კულტურის და გარემოს შექმნა; მთავარი ამოცანებს ძლიერი ორგანიზაციის შესაქმნელად და სტრატეგიის ეფექტიანად რეალიზებისთვის არის:

1. კომპეტენტური კადრებით უზრუნველყოფა
2. უმთავრესი კომპეტენციებისა და კონკურენტული შესაძლებლობების სრულყოფა
3. ორგანიზაციული სტრუქტურისა და შრომითი საქმიანობის სრულყოფა

დასკვნები და რეკომენდაციები

სტრატეგიული დაგეგმვა მენეჯმენტის ოთხ ძირითად ფუნქციას შორის ერთ-ერთია და სწორედ ეს უსვამს ხაზს მის მნიშვნელობას ორგანიზაციისათვის. კარგად გააზრებული და განხორციელებული სტრატეგია ამზადებს კომპანიას მომავლისთვის, ადგენს განვითარების მიმართულებას და განსაზღვრავს კომპანიის კონკურენტულ პოზიციას ბაზარზე. მაღალი დონის მენეჯმენტი მუდმივად სვამს სამ ძირითად კითხვას: სად იმყოფება ორგანიზაცია მოცემულ მომენტში? საით უნდა იმოძრაოს მომავალში და როგორ უნდა მოახდინოს ამ მოძრაობის ორგანიზება? ამ კითხვებზე საპასუხოდ კი მხოლოდ რეალური და ნათელი სტრატეგიები თუ გამოდგება. სწრაფად ცვალებად, ტურბულენტურ გარემოში, რა თქმა უნდა, კარგად მოფიქრებული სტრატეგიაც კი არ იძლევა წარმატების სრულ გარანტიას, მაგრამ მნიშვნელოვნად ზრდის შანსებს და კომპანიას რეალურ შესაძლებლობებს სთავაზობს. მუდმივად ცვალებადი გარემოდან გამომდინარე, ორგანიზაციები იყენებენ ისეთ მეთოდებს, როგორებიცაა სიტუაციური დაგეგმვა, სცენარების შემუშავება და დაგეგმვა კრიზისულ სიტუაციებში. სრულყოფილი სტრატეგია აუცილებლად უნდა გულისხმობდეს ფაქტორების ცვლილებების შედეგად კორექტირების შესაძლებლობებს და ავლენდეს მოქნილობას. თუმცა სტრატეგიის კორექტირებაც უნდა ხდებოდეს გონიერების ფარგლებში და არ წარმოადგენდეს აქტიური მენეჯმენტის ახირებას. წარმატების ალბათობის მაქსიმალურად გაზრდისათვის, აუცილებელია სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ყოველი საფეხურის გონივრულად გავლა, სტრატეგიულ ალტერნატივებს შორის სწორი არჩევანის გაკეთება და ფაქტორთა ცვლილებების სასიკეთოდ გამოყენება. შესაძლოა ითქვას, რომ სტრატეგიულ მენეჯმენტში ყველაზე მთავარ როლს ასრულებენ: ორგანიზაციის ძირითადი მიზნების დასახვა, რა თქმა უნდა, მაქსიმალური მოგების მიღების გარდა; ორგანიზაციის გარე გარემოს ანალიზი; ორგანიზაციის შიგა გარემოს ანალიზი; ყველა დონეზე მისაღები სტრატეგიის არჩევა, რომელიც დაეყრდნობა ძლიერ მხარეებსა და სუსტი მხარეების კომპენსირებას, ასევე შესაძლო საფრთხეებსა და შესაძლებლობებს გაითვალისწინებს და

დროულად აღმოაჩენს; არსებული ორგანიზაციული სისტემის ადაპტირება მიღებული სტრატეგიის ახალ ტენდენციებზე კომპანიის მუშაობის გასაუმჯობესებლად.

ამ პროცესის უკეთ აღსაქმელად და რეალური სურათის დასანახად, ნაშრომში გაანალიზებული და შეფასებულია ყველაზე სწრაფადმზარდი და აქტიური სექტორის, ღვინის დარგის წარმომადგენელი კომპანიები. ღვინო ჩვენი ქვეყნის უძველესი კულტურისა და ტრადიციების განუყოფელი ნაწილი, საქართველოს სახეა გლობალური მასშტაბით, ამიტომ ამ დარგის სწორი განვითარება უმნიშვნელოვანესია, როგორც ეკონომიკური, ასევე სოციალურ-კულტურული კუთხითაც. ღვინო წარმოადგენს მთავარ საექსპორტო ხუთეულში საკმაოდ მყარი პოზიციის მქონე პროდუქტს, აქედან გამომდინარე დარგში მოღვაწე კომპანიებისთვის მეტად მნიშვნელოვანია სწორი სტრატეგიების ფორმირება და დანერგვა, როგორც ადგილობრივი ასევე საერთაშორისო ბაზრების დონეზე. კომპანიათა საქმიანობის სტრატეგიული ანალიზის შედეგად, მიღებულია შემდეგი დასკვნები:

- ორივე კომპანია ძირითადად საექსპორტო ბაზრებზეა ორიენტირებული.
- ადგილობრივ ბაზარზე მათი განვითარებისა და ცნობადობის დონე დაბალია, შესაბამისად გამოყენებული სტრატეგიები მწირი.
- საერთაშორისო ბაზრებზე არსებული სტრატეგიები საჭიროებენ დახვეწასა და განვითარებას, მნიშვნელოვანია საერთაშორისო ბაზრებზე მარკეტინგული სტრატეგიების გამოყენების გაუმჯობესება, სადისტრიბუციო ქსელის განვითარება.
- კომპანიათა აქტივობა სხვადასხვა საკომუნიკაციო არხით დაბალია, არ ხდება პროდუქციის რეკლამირება ტელევიზიით, გარე რეკლამებით, სოციალურ ქსელებში აქტივობა დაბალია.
- დაბალია ადგილობრივი თუ საექსპორტო ბაზრების კვლევებისა და შესწავლის დონე.
- თბილღვინოს მენეჯმენტი და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი უფრო სრულყოფილია, ვიდრე კახური ღვინის მარნის.

- გლობალური მასშტაბით ახდენენ ქართული ღვინის კულტურის, როგორც კონკურენტული უპირატეობის პოზიციონირებას (უნიკალური და უძველესი ჯიშები, 8000 წლიანი ისტორია).
- ქვევრის ღვინის პოზიციონირდება, როგორც ცალკეული ნიშპროდუქტი.
- საექსპორტო ბაზრებზე ხშირია სუბბრენდების გამოყენება(ერთი და იგივე ღვინო სხვადასხვა ბაზარზე შეიძლება განსხვავებული შემადგენლობით გავიდეს).
- აქტიურად მიმდინარეობს ბაზრების დივერსიფიცირების პროცესი და წამოწყებულია საქმიანობის დივერსიფიცირებაც.
- საბაზისო სტრატეგიებიდან იყენებენ ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგიას.
- საექსპორტო ბაზრებზე ძირითადად იყენებენ არაპირდაპირი ექსპორტის სტრატეგიას(არ ფლობენ საკუთარ განაწილების არხებს).
- კონკურენტული სტრატეგიებიდან იყენებენ ზრდისა და განახლების სტრატეგიებს.

საბოლოოდ, შეგვიძლია გამოვყოთ ის რეკომენდაციები რომლებიც აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ კომპანიებმა სტრატეგიების შემუშავებისა და რეალიზების პროცესში:

- მეტი ყურადღება დაეთმოს კვლევებს, არსებული თუ პოტენციური ბაზრების, მომხმარებლების შესწავლას, მათი მოთხოვნილებების და ყიდვის თავისებურებების გამოვლენას.
- საექსპორტო ბაზრების განვითარებასთან ერთად, უნდა მოხდეს ადგილობრივ ბაზრებზეც მეტი ორიენტირება, ცნობადობის ამაღლება და რეალიზების მაჩვენებლების ზრდა. დაუშვებელია, საკუთარ ქვეყანაში არ იცნობდნენ კომპანიას, რომელსაც მუდამ მოწინავე ადგილი უჭირავს ექსპორტიორთა შორის.
- ხარისხის მართვის პროცესი კიდევ უფრო მაღალ დონეზე უნდა იქნეს აყვანილი, უნდა მოხდეს მაღალტექნოლოგიური წარმოება და შეიქმნას მაღალი ხარისხის პროდუქტი, რომელიც თავის თავს წარმოაჩენს ღირსეულად. ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანია სახელმწიფო მხარდაჭერა, ინვესტიციების

მოზიდვა, კომპანიებისგან მიღებული გადასახადების რეინვესტირება დარგის განვითარების მიმართულებით.

- ღვინის კომპანიები არ უნდა კონცენტრირდნენ მხოლოდ ღვინის წარმოება-გაყიდვის მიმართულებით, მნიშვნელოვანია გაათავართონ პროდუქციის ასორტიმენტი, შევიდნენ ახალ დარგებში და შეუწყონ ხელი მათ განვითარებას ღვინის ტურიზმში.
- მნიშვნელოვანია მარკეტინგული ღონისძიებების გააქტიურება და სწორი წარმართვა, გარდა ღვინის ეროვნული სააგენტოს მიერ განეული დახმარებისა, კომპანიები თავადაც უნდა ეცადონ მეტი ძალისხმევა გამოიჩინონ სარეკლამო საქმიანობის მიმართულებით, გაზარდონ ღიაობა საზოგადოებასთან ურთიერთობის პროცესში, გამოიჩინონ მეტი სოციალური პასუხისმგებლობა.
- საერთო მიზნის მისაღწევად, კომპანიებმა უნდა გამოავლინონ კოოპერაციის შესაძლებლობები, ითანამშრომლონ საერთო კეთილდღეობისთვის, მაგალითად, ქვევრის ღვინის წარმოებაში, რათა საერთაშორისო ბაზარს უფრო აგრესიული მარკეტინგული სტრატეგიებით შეუტონ და ეფექტიანობის ასამაღლებლად არ მოერიდონ სინერჯიმს.
- განავითარონ ორგანიზაციული კულტურა და მენეჯმენტი, დახვეწონ ორგანიზაციული სტრუქტურა და გამიჯნონ ფუნქციები. შეიმუშაონ სტრატეგიის მხარდამჭერი პოლიტიკა და პროცედურები. დახვეწონ სტრატეგიების შემუშავების, დანერგვისა და რეალიზების პროცესი. მისცენ ამ პროცესს უფრო ფორმალიზებული სახე. მოახდინონ თამანმშრომელთა მეტი ჩართულობა და მოტივირება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. დემეტრაშვილი კ., როგორ ვმართოთ ორგანიზაცია, თბილისი, საჯარო მოსამსახურის ბიბლიოთეკა, 2008.
2. მაჭავარიანი შ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, "მეგობრობა", 2015.
3. პორტერი მ., ხუთი კონკურენტული ძალა, რომელიც სტრატეგიის ფორმირებას განაპირობებს, 2008.-ჟურნალი „ბიზნესი“, N2, 2008წ.
4. რამიშვილი ბ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, 2013
5. სონლულაშვილი ჯ., საქართველოს მევენახეობისა და მეღვინეობის ისტორიისათვის; წიგნი მე-2, „მეცნიერება“ , თბილისი, 1974.
6. ტომპსონი ა., სტრიკლენდი ა.ჯ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, კონცეფციები და სიტუაციები, თბილისი, „საქართველო“, 2010.
7. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წონკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, „უნივერსალი“, 2008.
8. ჩოხელი ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, „უნივერსალი“, 2013.
9. ხარაიშვილი ე., ღვინის ბაზარი და მევენახეობა-მეღვინეობის დივერსიფიკაციის კონკურენტული მოდელები საქართველოში, თბილისი, „უნივერსალი“, 2017.
10. ჯავახიშვილი ი., ქართველი ერის ისტორია, წიგნი III, თბილისი, „მეცნიერება“ 1966.
11. Арутюнова Д.В., Стратегический менеджмент Учебное пособие, Таганрог, Изд-во „ТТИ ЮФУ“, 2010.
12. Маврина И. Н., Стратегический менеджмент, Екатеринбург, „Урфу“ 2014.
13. Пилипенко И.В. Конкурентоспособность стран и регионов в мировом хозяйстве: теория, опыт малых стран Западной и Северной Европы. Москва-Смоленск, 2005.
14. Alebaki M., Iakovidou O. (2010), Wine Industries in Economics- Viticultural Tourism and New Activities “Initiatives towards wine tourism development in Greece”
15. Barney J.B. , Looking Inside for competitive Advatage, The Academy of Management Executive 1995, N9, pp. 49-61
16. David A Aaker, Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, Journal of Marketing, Vol. 56, No. 2 (Apr., 1992), pp. 125-128
17. Daft R. L., New Era of Management, Canada, „South-Western cengage learning“, 2015.
18. Dickenson J. (1990) Viticultural geography: An introduction to the literature in English. Journal of Wine Research 1: 5–24.
19. Hall, C.M. and R. Mitchell (2000) Wine Tourism in the Mediterranean: A Tool for Restructuring and Development. Thunderbird International Business Review, Vol. 42 (4).

20. Porter Michael E., Competitive Strategy, The Free Press, New York, 1980,N2 pp.93-95
21. Ritson N., Strategic Management, Usa, „the ebook company”, 2017.
22. ასოციაცია „ქართული ღვინო“-ს ოფიციალური ვებ-გვერდი <http://gwa.ge/>
23. თავისუფალი ვაჭრობა ევროკავშირთან ოფიციალური ვებ-გვერდი <http://www.dcfta.gov.ge/>
24. „თბილღვინოს“ ოფიციალური ვებ-გვერდი <http://tbilvino.ge/>
25. „კახური ღვინის მარნის“ ოფიციალური ვებ-გვერდი <http://kgm.ge/geo>
26. კომერსანტის ოფიციალური ვებ-გვერდი <https://commercant.ge/>
27. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ოფიციალური ვებ-გვერდი <https://www.geostat.ge/ka>
28. საქართველოს სოფლის მეურნეობის სამინისტროს ოფიციალური ვებ-გვერდი <http://www.moa.gov.ge/>
29. ფინანსთა სამინისტროს ოფიციალური ვებ-გვერდი <https://mof.ge/>
30. ფორბს ჯორჯიას ოფიციალური ვებ-გვერდი <http://forbes.ge/>
31. ღვინის ეროვნული სააგენტოს ოფიციალური ვებ-გვერდი <http://georgianwine.gov.ge/>

დანართი

მომხმარებელთა გამოკითხვის ანკეტა ქართული ღვინის კონკურენტუნარიანობის და მასთან დაკავშირებული პრობლემების დასადგენად. კვლევა ტარდება ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სტუდენტის მიერ, რათა მიღებული მონაცემები გამოყენებულ იქნას სამაგისტრო ნაშრომში.

გამოკითხვა

გამარჯობა. პირველ რიგში მადლობას გიხდით, რომ მონაწილეობას ღებულობთ ჩემს სამაგისტრო კვლევაში. კითხვარის მიზანია ქართული ღვინის კონკურენტუნარიანობის შეფასება და მასთან დაკავშირებული პრობლემების დადგენა.

1. გთხოვთ, მიუთითოთ თქვენი ასაკი

- 20 წლამდე
- 20-35
- 36 +

2. გთხოვთ, მიუთითოთ სქესი

- მდედრობითი
- მამრობითი

3. ადგილობრივ ბაზარზე არსებული ქართული ღვინის სახეობებიდან, დაახლოებით რამდენი მათგანია თქვენთვის ცნობილი?

- 5-8 ნაკლები
- 5-10
- 10-8 მეტი
- კარგად არ ვიცნობ ქართული ღვინის ბაზარს

4. ქართული ღვინის მწარმოებელი რომელი კომპანია (ბრენდი) გახსენდებათ პირველად?

Your answer

5. ღვინის შესახებ ინფორმაციას იღებთ:

- რეკლამის საშუალებით
- გამოფენებისა და ფესტივალების საშუალებით
- ინტერნეტის საშუალებით
- ახლობლებისგან
- სხვა

6. როგორ ფიქრობთ, ღვინის თემაზე ჩატარებული ღონისძიებები ღვინის კონკურენტუნარიანობის გაზრდის თვალსაზრისით (ღვინის ფესტივალები, გამოფენები, არსებული სარეკლამო კამპანიები)...

- ეფექტურია და ამომწურავია, აღვივებს ღვინის მიმართ დადებით ემოციებს
- არ არის ეფექტური და საჭიროებს დახვეწას
- ყველა მომხმარებლისთვის არ არის ხელმისაწვდომი და საჭიროა სხვა დამატებითი ღონისძიებების გატარება
- სხვა

7. როგორ ფიქრობთ რა არის ღვინის ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მთავარი მახასიათებელი?

- ფასი
- ხარისხი
- გემო
- შეფუთვა და დიზაინი
- ბრენდი
- წარმოების ადგილი
- სხვა

8. თქვენთვის როგორც მომხმარებლისთვის, რა არის მთავარი ხელისშემშლელი ფაქტორი ღვინის გაყიდვების თვალსაზრისით ადგილობრივ ბაზარზე?

- მაღალი ფასი და დაბალი ხარისხი;
- ფასები არ არის ხელმისაწვდომი;
- არ ვიქნ ქარხნული წესით დამზადებულ ღვინოს, ვინაიდან ტრადიციულად სახლში ვამზადებ;
- გემოვნების ცვლილება
- სხვა

9. ღვინის შექმნისას, თქვენთვის რამდენად დიდ როლს თამაშობს შეფუთვა, ბოთლის ფორმა, ეტიკეტი?

1 2 3 4 5

არ აქვს მნიშვნელობა

გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს

10. როგორ ფიქრობთ, შეიძლება თუ არა არსებობდეს ვინმე დაინტერესებული მხარე, ვინც შეიძლება ავინრობდეს ქართული ღვინის რეალიზაციას საგარეო ბაზარზე?

- დიახ
- არა
- არ ვიცი

11. თქვენი აზრით, ღვინის წარმოების რომელ მეთოდზე უფრო მეტად დამოკიდებული საქართველოს საბაზრო უპირატესობა?

- ღვინის წარმოების ევროპული მეთოდი;
- ღვინის წარმოების ტრადიციული მეთოდი; (ქვევრის გამოყენება)
- ორივე მეთოდზე დამოკიდებული, გააჩნია ბაზარს;
- სხვა

12. როგორ აფასებთ ქართული ღვინის სარეალიზაციო პოლიტიკას?

- არამყარია და ხელს უშლის კონკურენტუნარიანობის ზრდას;
- მეტწილად ამ მხრივ სტაბილური მდგომარეობაა;
- ხარისხისა და ფასისმიერი პოლიტიკა დასახეწია;
- ბაზრები არასაკმარისადაა შესწავლილი, რაც ხელს უშლის კონკურენტუნარიანობის ზრდას;

13. ღვინის ბიზნესის მართვასთან დაკავშირებული რა სიძნელები შეინიშნება?

- მცირე დაფინანსების ხელშემწყობი ღონისძიებები;
- ტექნოლოგიების ნაკლებობა;
- მცირე პერსონალი, ვინც იცის ღვინის წარმოების სპეციფიკა;
- გასაღების ბაზრის პოვნა;
- მაღალი მოსავლის პირობებში არასაკმარისი სიმძლავრეები
- სხვა

14. იმისათვის, რომ უფრო მეტი ღვინო გაიყიდოს, როგორც ადგილობრივ ასევე უცხოურ ბაზარზე, რა საშუალებების გამოყენება და გაუმჯობესებაა საჭირო?

- სარეკლამო არხების გაუმჯობესება;
- გასაღების არხების მოძიება;
- საფინანსო ორგანიზაციების ხელშეწყობა და მათი დაინტერესება;
- სახელმწიფოებს შორის ბიზნეს ურთიერთობებისა და კავშირების გაუმჯობესება
- წარმოების გაუმჯობესება

15. თქვენი აზრით, დაცულია თუ არა ქართული ღვინის სავაჭრო ნიშანი, ხოლო მზა პროდუქცია – ფალსიფიცირებისგან?

- დიახ, დაცულია მაგრამ მხოლოდ ვეროკავშირის ქვეყნებში;
- არ არის დაცული
- რუსეთთან ბოლო დროინდელი დაძაბული ურთიერთობების გამო შესაძლოა არ იყოს დაცული და გამოიკვეთოს მისი ინტერესიც.
- არ ვიცი

16. რამ შეიძლება შეუშალოს ხელი საქართველოს ღვინის ბაზარს ფუნქციონირებისათვის, როგორც ქვეყნის შიგნით აგრეთვე საგარეო კავშირების მოძიების მხრივ?

- პოლიტიკურმა გარემომ
- ეკონომიკურმა გარემომ
- სამართლებრივმა გარემომ
- რესურსების არასათანოდ გამოყენებამ
- არაჯანსაღი კონკურენტული გარემოს არსებობამ
- სხვა

17. უნდა იყოს თუ არა ქვეყანა სტრუქტურულად მყარი და უნდა ჰქონდეს თუ არა განსაზღვრული ბიუჯეტი, ღვინის წარმოების, მისი რეალიზაციისა და კონკურენტული განვითარების გეგმების დასაფინანსებლად?

- დიახ
- არა

18. რა სახის რეკომენდაციებს გაუწევთ ღვინის სფეროში დაინტერესებულ ბიზნეს კომპანიებს, პროდუქტისა და მომსახურების კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესების მიზნით

Your answer

SUBMIT