

# სტრატეგია

## ლაორგანიზაცია

ანალიტიკური ჟურნალი

საეხილური გამოშვება





## ახაზარი "ჩემი სეიფი"

- ▲ თანხის თავისუფლად განკარგვის შესაძლებლობა
- ▲ მაღალი საპროცენტო სარგებელი
- ▲ მილიონის მოგების შანსი

☎ 27 27 27 | [www.tbcbank.ge](http://www.tbcbank.ge)



თიბისი ბანკი  
TBC BANK

ჩვენ ვაძლევრებთ ერთმანეთს



- ✦ თუ გსურთ გახადოთ თქვენი მომსახურება და პროდუქცია ხელმისაწვდომი
- ✦ თუ გსურთ აითვისოთ ახალი ბიზნეს სივრცე და მოიზიდოთ ახალი მომხმარებელი



**იდეალური კომერსია**  
**გახადეთ თქვენი ბიზნესი საერთაშორისო**

A **powerful** search engine simplifies the **vacancy search** procedure using special categories. **Users** can arrange them **by company**, category, date of publishing and deadline, or **search** for a desired vacancy by entering **keywords**, for example: Bank, Insurance, Retail or School. Our users are able to **search by** company to find who they want to work for. And finally, users can create and update their **profiles** online, subscribe to **categories** they are interested in, instead of just ALL

[www.MyCareer.ge](http://www.MyCareer.ge)

POWERED BY FINANCIAL Intelligence Group llc

**MyCareer**  **ge**  
ASSISTING TO BUILD A BETTER CAREER

# YES!



Our Brand: Personal Commitment, Proactive Solutions and Local Strength Worldwide

 69 60 60

WE ARE THE BRAND

**DHL**

*ძვირფასო მკითხველებო/მენეჯერებო,*

თიბისი ბანკი, ფარმაცევტული კომპანია „ჯიპისი“, ჯიპიაი ჰოლდინგი, ქართუ ბანკი, საქართველოს ინდუსტრიული ჯგუფი და ბითიეი ბანკი – ეს ის ორგანიზაციებია, რომელთა აქტიური მხარდაჭერის გარეშე ჟურნალის მოცემული ნომრის გამოცემა ვერ მოხერხდებოდა.

ამ ორგანიზაციებისათვის განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა როგორც ჟურნალის არსებობა, ისე ის ფაქტი, რომ ჟურნალის ამ ნომერში მომზადებულ მასალას რაც შეიძლება მეტი ადამიანი გასცნობოდა.

არადა, ქვეყანაში მიმდინარე პროცესებიდან გამომდინარე, ჟურნალის გამოცემისათვის საჭირო სარეკლამო შემოსავლების მოზიდვის შეფერხებამ მოგვცა ფიქრის საბაბი, გარკვეული ხნით გადაგვედო ჟურნალის გამოცემა. ამასთან, როგორ იცით, ჟურნალი „სტრატეგია და ორგანიზაცია“ არ იყიდება, და ის მხოლოდ საჩუქრად ურიგდება სხვადასხვა ორგანიზაციების უმაღლესი და საშუალო რგოლის მენეჯერებს.

მაგრამ ვიცოდით, რომ ჟურნალს თავისი მისია განსაკუთრებულად სწორედ ამ პერიოდში უნდა შეესრულებინა, დახმარებოდა ქართულ კომპანიებს და მათ ხელმძღვანელებს წარმატებით გადაელახათ ქვეყანაში მიმდინარე პროცესებით გამონეწული, საკუთარ ორგანიზაციებში შექმნილი პრობლემები.

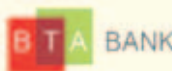
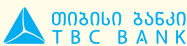
ამ მიზნით, თხოვნით მივმართეთ სხვადასხვა ორგანიზაციებს. მათმა უმეტესმა ნაწილმა გულისხმიერება გამოიჩინა და შედეგად წარმოგიდგინეთ ჟურნალის ნომერს, რომელიც აქტუალობიდან გამომდინარე, ძირითადად ისეთი სტატიებითაა დაკომპლექტებული, რომელიც კრიზისის არსს, მის უარყოფით შედეგებს, მის სარგებელს და მართვას უკავშირდება.

ამ გამოცემაში გაცენობით სტატიებს. რომლებიც ეხება კრიზისის დროს საკადრო, გაყიდვებთან და ბიუჯეტის ოპტიმიზაციასთან დაკავშირებული ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღებას, ორგანიზაციის მართვას კრიზისის პერიოდში, კრიზისის შედეგების კომპანიის სასარგებლოდ გამოყენების მიდგომებს, და ასევე ინტერვიუებს ამ თემაზე საქართველოს წამყვანი ორგანიზაციების ხელმძღვანელ პირებთან.

იმედს ვიტოვებთ, რომ ჟურნალი სასარგებლო იქნება და მნიშვნელოვან სამსახურს გაუწევს იმ ორგანიზაციებს, რომლებზეც მიმდინარე სიტუაციამ გავლენა იქონია და კრიზისი ამა თუ იმ ფორმით აისახა მათ მდგომარეობაზე.

გისურვებთ წარმატებებს!!!

სარედაქციო ჯგუფი



**ლიდერობა**

კრიზისი თუ კრიზისის მოლოდინი 8



**ღარბის მიმოხილვა**

34 როგორ განვითარდა ტურიზმი თურქეთში

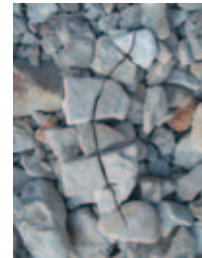
58 იყენებთ თუ არა გაყიდვების ყველა არხს?

**მენეჯმენტი**

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი 18

შეუბრალებელი ბრძოლა ხარჯებთან 24

კრიზისის ცხრა დადებითი ეფექტი 54



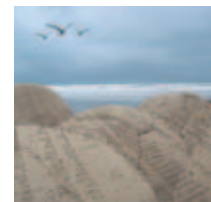
**ადამიანური რესურსების მართვა**

42 როგორ ვმართოთ „რთული“ ადამიანები

48 პერსონალის ხარჯების შემცირება

**ფინანსური მენეჯმენტი**

IPO - არგუმენტები და ფაქტები 70



**მარკეტინგი**

ეფექტური გაყიდვების სტრატეგია 30

**ქაისი**

მომხმარებლის თვლით დანახული იდეა - ორიონ ტექნოლოჯისგან 64

**კვლევა**

ბიზნესის რომელი სექტორი დაზარალდა ყველაზე მეტად აგვისტოს მოვლენების შედეგად? 16

გლობალური ფინანსური კრიზისის შეფასება 76

ავტორთა ჯგუფი:

პაპუნა ტოლიაშვილი  
კახა კოლელიშვილი  
არჩილ შიშმანაშვილი  
დავით ჯაფარიძე  
ჯაბა ბურჯალიანი

მიხეილ თამასიძე  
ირაკლი თექეურმანიძე  
ნანა ცერცვაძე  
ლალი გიგაშვილი  
სალომე ჟორჯოლიანი

სარედაქციო ჯგუფი:

ჯაბა ბურჯალიანი  
ნონიკო ტაბატაძე

ბამომსახელი:

სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა

დისკონი:

ნონიკო ტაბატაძე

კორექტორი:

მაია რუხაძე

მხარდაჭერა:

„თიბისი ბანკი“  
„ჯიპისი“  
„ჯიპიანი პოლიტიკა“

ნომრის მხარდაჭერა:

საქართველოს ინდუსტრიული ჯგუფი  
„ქართუ ბანკი“

ბეჭდვა:

შ.პ.ს. სეზანი

გავრცელება

DHL

გამოდის კვარტალში ერთხელ

ტირაჟი: 1500

რედაქციის მისამართი:

თბილისი, ბარათაშვილის №8; ტელ: 990771, 253830; ფაქსი: 253830

ელ-ფოსტა: welcome@strategy.ge, ვებ-გვერდი: www.strategy.ge



## კრიზისი თუ კრიზისის მოლოდინი

### 7 ქართველი ლიდერის მოსაზრება და რეკომენდაციები

ავვისტოს მოვლენებმა მნიშვნელოვანი ზეგავლენა იქონია საქართველოს ეკონომიკაზე. გარკვეული დარგები საკმაოდ მძიმე მდგომარეობაში აღმოჩნდა და რთული გახდა პროგნოზების გაკეთება. ჩვენი მიზანი იყო მკითხველისთვის გადაგვეცა საქართველოში არსებული დიდი კომპანიების ხელმძღვანელი პირების მოსაზრებები ეკონომიკაში მიმდინარე პროცესების შესახებ, მათი პროგნოზები მოსალოდნელ ცვლილებებზე და ასევე მიგველო კრიზისიდან გამოსვლის გარკვეული რეკომენდაციები.

„ავისტოს მოვლენება ეკონომიკაში კატალიზატორის როლი შეასრულა...“



ვასტანა ბუცხრიკიძე

თიბისი ბანკის

ბენერალური დირექტორი

ბოლო პერიოდში, საქართველოში ეკონომიკის განვითარების ტემპებიდან გამომდინარე, გარკვეული კომპანიები კრიზისში აღმოჩნდნენ, რაც ავისტოს მოვლენების დამოუკიდებლად ხდებოდა. გარკვეულ დარგებში უკვე 2008 წლის დასაწყისში შეიმჩნეოდა სტაგნაცია. ავისტოს მოვლენებმა კი, ამ პროცესში კატალიზატორის როლი შეასრულა — ის, რაც საზოგადოებისთვის აშკარა შეიძლება გამხდარიყო 11-12 თვის შემდეგ, ავისტოს მოვლენების გამო გამოაშკარავდება 2-3 თვეში.

ბოლო პერიოდში, პირების ბაზარზე ბანკების აგრესიულმა შესვლამ, გარკვეულ ფიზიკურ პროდუქციაზე მოთხოვნის ხელოვნური ზრდა გამოიწვია. ბანკების მიერ გაცემული სამომხმარებლო სესხები ზრდიდა მოთხოვნას სამომხმარებლო და სხვა საქონელზე.

ავისტოს მოვლენების შემდეგ ბანკებმა გადახედეს სესხების გაცემის პრინციპებს, და მნიშვნელოვნად გაამკაცრეს ეს პროცესი. შესაბამისად, შემცირდა მოთხოვნა ფიზიკური პირების მხრიდან, რაც, საბოლოო ჯამში, კომპანიების შემცირებულ შემოსავლებზე აისახა. ამას ემატება ისიც, რომ მომავალი 6-9 თვის მანძილზე, მოსალოდნელია ნაკლები უცხოური საინვესტიციო აქტივობა, და ესეც გარკვეულ ზეგავლენას მოახდენს კორპორატიულ სექტორზე. აღსანიშნავია, რომ საქართველოს მხარში დაუდგნენ დასავლეთის სახელმწიფოები და საერთაშორისო ინსტიტუტები, რითაც, ის გეპი, რომელიც თავის მხრივ წარმოიშვა უცხოური ინვესტიციების შემცირებით, შეიძლება მილიანად ამოივსოს.

სექტემბერში ეკონომიკამ დაიწყო გარკვეული წინსვლა, თუმცა მინიმალური ტემპით. ის ნელ-ნელა უზრუნდება ავისტოს მოვლენებამდე არსებულ მდგომარეობას, თუმცა, სანამ რუსეთის სამხედრო ჯარი ისევ საქართველოს ტერიტორიაზეა, ზუსტი პროგნოზირება რთულია. მომავალ წელს ეკონომიკაში მოსალოდნელია ზრდა, თუმცა გაცილებით მცირე მაჩვენებლებით, ვიდრე ეს ავისტოს მოვლენებამდე იყო პროგნოზირებული.

ვეფქრობ, ასეთ მდგომარეობაში, კომპანიებმა ყურადღება უნდა გაამახვილონ ლიკვიდურობის შენარჩუნებაზე. აღარ უნდა დაიგეგმოს მაღალი ზრდები. 6 –დან 12 თვემდე პერიოდში, მნიშვნელოვანია სტაბილური გაყიდვების შენარჩუნება, კომპანიებში მართვის დალაგება და ხარჯების მაქსიმალური შემცირება.

ვეფქტურობის გაზრდის მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯები, ყველა კომპანიას მისცემს საშუალებას 12 თვის თავზე, ეკონომიკის გამოცოცხლების პირობებში, მომზადებულები შეხვდნენ ამ ეტაპს. მთავარია, ეს 12 თვე მაქსიმალურად ნაკლები დანაჯარგებით გავიდეს.

რაც შეეხება საბანკო სექტორს, არ ჩანს, რომ მას ძალიან გაუჭირდა. ავისტოში, ომის დროს, ჩვენ გაცილებით უფრო პესიმისტურ სურათს ველოდით. საშუალოდ, სექტორიდან მოხდა დეპოზიტების 10-12%-ის გადინება, რაც არ არის კატასტროფული მაჩვენებელი. „თიბისი“ ბანკის მაგალითზე რომ ვიმსჯელოთ, ავისტოს ბოლო მდგომარეობით, ადგილობრივმა დეპოზიტებმა შეადგინა იმაზე უფრო მეტი, ვიდრე ეს 2008 წლის დასაწყისში გვექონდა.

სექტემბრიდან ფიზიკურმა პირებმა დაიწყეს დეპოზიტების უკან შემოტანა. უკვე სექტემბრის დასაწყისში, დღეში გახსნილი დეპოზიტების მაჩვენებელმა, ავისტოს საშუალო მაჩვენებლის 50% შეადგინა, შუა სექტემბერში ეს მაჩვენებელი ავიდა 75%-ზე და ოქტომბრის თვეში, სავარაუდოდ, დაეუბრუნდება ომამდელ მდგომარეობას.

„ეს კრიზისი კარგი გამოცდილება იქნება ქართული კომპანიებისთვის. მათ უნდა გააცნობიერონ, რომ ეს აპროდუქტიული უპოვნია და რომ იგი მოსალოდნელი იყო“

გიორგი კვიციანი  
 ჯიჯიანი კოლდინგი  
 ბენერალური დირექტორი



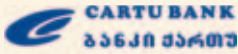
რომ არა აგვისტოს მოვლენები, ეკონომიკური სირთულეები ისედაც მოსალოდნელი იყო, მსოფლიოში არსებული ფინანსური კრიზისიდან გამომდინარე. აგვისტოს მოვლენებმა გაამწვავა სიტუაცია. ამ ომის დადებით მხარეზე რა თქმა უნდა, ვერავინ ისაუბრებს, თუმცა ფაქტია, რომ სწორედ ომის გამო მნიშვნელოვნად გაიზარდა დახმარებები სხვა ქვეყნების მხრიდან, და ეს დახმარებები მიმართულია ამ კრიზისის აღმოსაფხვრელად.

ჩვენი ეკონომიკა საკმაოდ ახალგაზრდაა და ბაზარზე მოღვაწეობენ კომპანიები, რომელთა საშუალო ასაკი დაახლოებით ათი წელია. ბოლო კრიზისი, რაც ჩვენ გამოვიარეთ, უკავშირდებოდა 1998 წლის რუსეთის კრიზისს, რომელიც იმჟამად საქართველოსაც გადმოედო. მას შემდეგ ასეთი მასშტაბის კრიზისი არ ყოფილა. შესაბამისად, ქართულ კომპანიებს არ აქვთ კრიზისების მართვის გამოცდილება. ზოგადად, კრიზისული პერიოდები ახასიათებს ეკონომიკას, და ეს პრობლემები გლობალურია. აქედან გამომდინარე, ეს კარგი გამოცდილება იქნება. მათ უნდა გააცნობიერონ, რომ ეს მათი ბიზნესისთვის პერიოდული უკუხველაა, და რომ ეს მოსალოდნელი იყო. ამგვარად, მათთვის უფრო ცხადი გახდება არსებული მდგომარეობა და შესაბამისად, უფრო მარტივად მოძებნიან გამოსავალს. კომპანიებმა, რომელთაც გრძელვადიანი მიზნები გააჩნიათ, ეს აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ. ახლა უბრალოდ ყველა კომპანია ვალდებულია ათჯერ უფრო უკეთესად გათვალისწინოს ყოველივე. კრიზისი არის სიტუაცია, როდესაც ყველაფერი ძალზე რთულდება, ეკონომიკური ზრდის პროცესში კი, ყველაფერი ძალიან მარტივია. ამიტომ, ეს შოკისმომგვრელია იმ ბიზნესმენებისთვის, რომლებმაც ბიზნესი დაიწყეს მაშინ, როდესაც ყველაფერი მარტივად გამოდიოდა. რაღაც პერიოდი ჩვენ მოგვინევს მაქსიმალური მობილიზება გავუკეთოთ ჩვენს არსებულ რესურსებს, და ვიფიქროთ როგორ გადავიტანოთ ეს კრიზისული პერიოდი.

კრიზისის დროს რთულია პროგნოზირება და პრობლემებიც უფრო მრავლადაა. თუმცა, ჩვენი ეკონომიკა არ არის დიდი, და ერთ სექტორში მოქმედი კომპანიები რაოდენობრივად მცირეა. ეს ამარტივებს გარკვეულწილად არსებულ ვითარებას. ყველა კომპანიამ შეიძლება მოძებნოს კრიზისიდან გამოსვლის ინდივიდუალური გზები.

ჩემი აზრით, ახალი წლიდან სიტუაცია ოდნავ შეიცვლება. წლის ბოლომდე ამ კრიზისის შედეგებს დავინახავთ. მთავრობა საკმაოდ მობილიზებულია, ებრძოლოს მოცემულ ნეგატიურ მოვლენებს და გაზაფხულიდან ვითარება მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდება. მთავარია, რომ დავიბრუნოთ უცხოელი ინვესტორების ნდობა, და ისევ დავიბრუნოთ საიმედო ქვეყნის იმიჯი.

„ამ ეტაპზე კომპანიები უნდა გადავიდნენ „სტენდ-ბაი“ რეჟიმში...“



ბიორგი კვირიკაშვილი

ბანკი ქართუ

ბენერალური დირექტორი

არსებულ ეკონომიკურ მდგომარეობას, რა თქმა უნდა, ვერ ვუნოდებთ დადებითს. მართალია, ბოლო მონაცემები ჯერ არ გამოქვეყნებულა, მაგრამ აშკარაა რომ შეჩერებულია თითქმის ყველა მსხვილი პროექტი. ყველა მოლოდინის ფაზაშია. არსებობს სიტუაციის განვითარების ორი გზა: რეცესია ან პროგრესი. დიდი მნიშვნელობა აქვს რუსეთის ჯარების გაყვანის საკითხს, დეკემბერში ნატოს სამიტის გადანიშნულებას, და რა თქმა უნდა, თითოეული ადამიანის, და ბიზნესის ოპტიმისტურ განწყობას. გეოპოლიტიკური არასტაბილურობა გარკვეული ვადით გაყინულ ფაზაში უნდა გადავიდეს, რადგან არარეალურია, რომ რუსეთი დღეს და ხვალ გაიყვანს ჯარებს აფხაზეთიდან და სამაჩაბლოდან. მეორე მხრივ, არასტაბილურობა ჩვენს ქვეყანაში მთლიან გეოპოლიტიკურ ქარიშხალს გამოიწვევს, რასაც სავარაუდოდ არ დაუშვებს საერთაშორისო თანამეგობრობა. პირადად მე ვიმედოვნებ, რომ მოვლენები პოზიტიურად განვითარდება.

ასეთ სიტუაციაში სახელმწიფოს მხრიდან ბიზნესების მხარდასაჭერად განხორციელებული ღონისძიებები ერთობ მნიშვნელოვანი ხდება. ის ფაქტი, რომ ეროვნული ბანკი იღებს დახმარებას სავალუტო ფონდიდან, რაც ეროვნული ვალუტის სტაბილიზაციის დაფინანსებაზე მიდის, უდიდესი შედეგათაა ყველა ბიზნესისთვის. დღეს სავალუტო რისკი იმდენად აქტუალურად აღარ დგას, და უახლოესი რამდენიმე თვის განმავლობაში ლარის კურსის მნიშვნელოვან რყევას არ გამოიწვევს.

ამჟამად, არანაირი ტენდენცია არ გვაქვს, და ეს ართულებს პროგნოზირებას. ამ ეტაპზე კომპანიები უნდა გადავიდნენ „სტენდ-ბაი“ რეჟიმში. ზამთარი სავარაუდოდ მძიმე იქნება, და ცვილილებებს 6-7 თვის შემდეგ უნდა ველოდოთ.

ასეთ სიტუაციაში ზოგადი რჩევაა, რათა არ დაფრთხეს კომპანიის მენეჯმენტი და შეინარჩუნოს სიმშვიდე, იგი მაქსიმალურად გულწრფელი უნდა იყოს ყველა პარტნიორთან და უტრირების გარეშე გააცნოს კომპანიაში არსებული მდგომარეობა. ყველა უნდა იყოს მზად ხარჯების ოპტიმიზაციისთვის. ეს არის სოლიდარობის დრო და ის გადანიშნულებულია, რაც ბევრმა კომპანიამ მიიღო. კერძოდ, ყველა არსებულ თანამშრომელზე პროპორციულად გადაანაწილოს შემცირებული სახელფასო ფონდი. სავარაუდოდ – ერთ-ერთი ყველაზე სწორი გადაწყვეტილება ამ ეტაპზე.

რაც შეეხება საბანკო სფეროს, „ქართუ ბანკში“ ამ მხრივ ოდნავ განსხვავებული ვითარებაა. გამომდინარე იქიდან, რომ საცალო მომსახურებაზე არ ვმუშაობთ, ჩვენთან ომის პერიოდში სადეპოზიტო ბაზა გაიზარდა. აუცილებლად უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკმა, ომის დღეებში თანხა ჩავგვირიცხა, რაც იმდენად ფინანსური კი არაა, მორალური მხარდაჭერა იყო. ამ ეტაპზე კომპანიებს ვუფინანსებთ მხოლოდ მიმდინარე ხარჯებს. მონიტორინგს ვატარებთ ყოველდღიურად. ვფიქრობთ, ამ რეჟიმში მუშაობა გაგრძელდება მანამდე, სანამ მეტნაკლებად მაღალი ალბათობით მოხდება პროგნოზირება.

„ნაბისშიერ კრიზისში ყველა კომპანია ვითარდება, ახლა მთავარია სწორი გზით წასვლა...“

თორნიკე აბულაძე  
არსი  
ალვასრულეული დირექტორი



საქართველოს ეკონომიკა ბოლო პერიოდში ძალიან სწრაფად განვითარდა. ზრდა ხდებოდა სარისკო, გამომდინარე იქიდან, რომ არ ჩანდა ის სათავე, საითაც ვითარდებოდა ეკონომიკა. აგვისტოს მოვლენებმა მნიშვნელოვნად დასწია ქვეყნის ეკონომიკის დონე, თუმცა ნათლად დაგვანახა ის პრიორიტეტები, რა მიმართულებითაც უნდა განვითარდეს ქვეყანა.

შემცირდა ქვეყნის ეკონომიკური რისკი. აქამდე ყველა ომს ელოდებოდა, ახლა ომი აღარ იქნება. ამის შედეგად ვეროპა გახდა საქართველოსთან ასოცირებული. საქართველოს პოლიტიკური და ეკონომიკური ვითარება საერთაშორისო დონეზე განიხილება. გაიზარდა ჩვენი ქვეყნის დაცვის მექანიზმები. მომხდარი კრიზისი ლოგიკური იყო ქვეყანაში, თუ მას ეკონომიკური კუთხით შეეფასებთ. თითქმის ყველა კომპანიისთვის აქტუალურია ოპტიმიზაცია, რის შედეგადაც იზრდება ეფექტურობა, საბოლოო ჯამში კი ბაზარზე რჩებიან ის კომპანიები, რომლებიც სწორ გადანაცვტილებებს იღებენ.

ომის პერიოდში ყველა კომპანია იმართებოდა დღის და კვირის გეგმებით. ახლა კი, უკვე ყოველთვიური გეგმებით მართვა გახდა შესაძლებელი. ბიზნესების მართვის კორექტირება გაგრძელდება დაახლოებით 6 თვეს, და 2 წელი დასჭირდება კრიზისის ნეგატიური შედეგების სრულად აღმოფხვრას. იმ დროისთვის საქართველოს ეკონომიკა სულ სხვა დონეზე განვითარდება. უახლოეს მომავალში უძრავ ქონებაზე ფასები აინეფს, რაც ძირითადად გამოწვეული იქნება იმით, რომ საქართველო მიიღებს მაკს და საერთაშორისო საზოგადოებასთან უფრო დაახლოებული ქვეყანა გახდება. ომის შედეგად, სახელმწიფო დაუახლოვდა ბიზნესებს და განსაკუთრებული ყურადღება გაამახვილა მსხვილ ბიზნესებზე, ანუ მათზე, ვისზეც მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ქვეყნის ეკონომიკა.

ამ პერიოდში ყველაზე მეტად დეველოპმენტს გაუჭირდა. საზოგადოების მხრიდან კომპანიების ნდობა კრიტიკულ საკითხად იქცა. „არსმა“ ამ პერიოდში პრიორიტეტად დაისახა ყველა პროექტის შეუფერხებლობა, რათა მშენებლობა გაგრძელდებოდა ჩვეულ რეჟიმში და კომპანიას მიზნისთვის მიეღწია.

„ღღეს საქართველოს ეკონომიკა მოლოდინის მდგომარეობაშია...“



ნათია თურნავა  
საქართველოს სამართავროსო ენერგეტიკული კორპორაცია  
გენერალური დირექტორი

ავგისტოს მოვლენების გავლენა ქვეყნის ეკონომიკაზე ჯერჯერობით ზუსტად არ შეფასებულა, გარდა მოკლევადიანი ფიზიკური ზარალისა, რაც გულისხმობს დაზიანებულ ინფრასტრუქტურას. ქვეყნის ეკონომიკა იმ კონდინციაში იყო, რომ ასეთი დარტყმის ატანა შესძლო. ამ ეტაპზე ყველა მოლოდინის ფაზაშია. ჯერ კიდევ ყველა შესაძლო შედეგი არ დამდგარა, და ამიტომ რთულია პროგნოზირება. შეუძლებელია იმის განსაზღვრა, თუ რა იქნება გრძელვადიან პერიოდში. სახელმწიფოსთვის ამ ეტაპზე უპირველესი მიზანია დაზიანებული ინფრასტრუქტურის აღდგენა. ალბათ გაცილებით უფრო მიზანშეწონილია ინვესტიციების ჩადება ისეთ მიმართულებებში, რომლებიც ხელს შეუწყობს პრიორიტეტული დარგების განვითარებას, იმ მიზნით, რომ ხსენებული დარგები ისევ მიმზიდველი გახდეს ინვესტორისთვის.

ავგისტოს მოვლენები აუცილებლად უნდა გაანალიზდეს რეგიონის ტერიტორიაში, რადგან საქართველო მნიშვნელოვნად არის ინტეგრირებული რეგიონულ ეკონომიკაში. სავარაუდოდ, საშუალოვადიან პერიოდში აღარ შემოვა იმ მოცულობის კერძო კაპიტალი, რაც მანამდე შემოდოდა. ამერიკული და ევროპული ინვესტიციები ისედაც შედარებით მცირე იყო, ამჟამად კი ინვესტორები ამ ქვეყნებიდან, კიდევ უფრო მეტი სიფრთხილით მოგვეკიდებიან. უცხოური ინვესტიციების დიდი ნილი მოდიოდა დსთ-ს ქვეყნებზე, თუმცა, ვინაიდან, ქვეყნებში კომპანიების ქცევა უფრო მეტად არის დამოკიდებული პოლიტიკურ კონიუქტურაზე, ნაკლებად სავარაუდოა რომ რუსეთიდან, ყაზახეთიდან და მსგავსი ქვეყნებიდან უახლოეს მომავალში ინვესტიციები შემოვა. ანუ საშუალოვადიანი პროგნოზი ამ კუთხით ოპტიმიზმის საბაზს არ იძლევა, თუკი მიმდინარე ეკონომიკური პოლიტიკა აღნიშნულ გამოწვევას შესაბამის სტრატეგიას არ დაუპირისპირებს.

შემცირებული კერძო კაპიტალი შესაძლებელია ჩაანაცვლოს ქვეყანაში სამთავრობო და საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციების არხებით შემოსულმა ფინანსურმა დახმარებებმა. ეს ფულადი ნაკადები შეიძლება გახდეს შემდგომში ნორმალური კერძო ინვესტიციების ნაკადის აღდგენის საფუძველი. თუმცა საამისოდ აუცილებელია მათი მიმართვა უპირატესად ინფრასტრუქტურულ პროექტებში (ენერგეტიკული, საგზაო, სარკინიგზო კომუნიკაციები და სხვა), რაც უფრო მიმზიდველს გახდის ყველა იმ დარგს, რომელსაც ასეთი ინფრასტრუქტურა ემსახურება – იქნება ეს ახალი ენერგოსადგურების მშენებლობა, გადაზიდვების სფეროს განვითარება, ტურიზმი თუ ვაჭრობა.

ასევე შესაძლებელია რესურსების ნაწილი მოხმარდეს პოლიტიკური რისკებისაგან უცხოელი პარტნიორების დაზღვევას, საბანკო სისტემაში დამატებითი საკრედიტო რესურსის შექმნას და სხვ. ცალკე მექანიზმები უნდა იყოს შემუშავებული მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის.

რაც შეეხება ჩვენს დარგს – ენერგეტიკას, ამ ეტაპზე ძალიან მნიშვნელოვანია, რეგიონული სატრანზიტო ინფრასტრუქტურა, სადაც პირველ რიგში იგულისხმება მაღალი ძაბვის ელექტროგადამცემი ხაზების მშენებლობა, რაც საქართველოს რეალურ სატრანზიტო ენერგოდერეფნად აქცევს.

„ასეთი მდგომარეობაში მნიშვნელოვანია, კომპანიებმა გაამართლონ კლიენტების მოლოდინი და არ გაუცრუმონ მათ იმედები...“

მარკუა ნაქაძე

ცენტრ პოინტ ჯგუფი

ბენერალური დირექტორი



რეცესიის გარკვეული ნიშნები ზოგადად მსოფლიო ეკონომიკაში შეიმჩნევა. ეს გამოიწვია ამერიკაში უძრავი ქონებისა და საბანკო სფეროში არსებულმა სირთულეებმა. მიუხედავად იმისა რომ, განვითარებადი ქვეყნების ბაზრები პირდაპირ არ არის დაკავშირებული მსოფლიო ეკონომიკასთან, ეს ტენდენცია მაინც აისახა საქართველოზე. რა თქმა უნდა, ეკონომიკაზე მნიშვნელოვანი ზეგავლენა იქონია საომარმა მდგომარეობამ. არსებულ სიტუაციაში რთულია გრძელვადიანი პროგნოზირება.

აგვისტოს თვეში მილენიუმის ფონდმა ცენტრ-პოინტის შვილობილ კომპანიასთან გააფორმა გრძელვადიანი ხელშეკრულება, ზუსტად იმ პირობებით, რაც გათვალისწინებული იყო ომამდე. ეს მიუთითებს იმ ფაქტზე, რომ მათი დამოკიდებულება აგვისტოს მოვლენების მიმართ არ არის რადიკალური, და ქვეყანაში განხორციელებული ინვესტიციის რისკი არ გაზრდილა.

დღეს სახელმწიფოს აქვს რამდენიმე მიმართულება, რომელზეც პასუხისმგებლობა უნდა აიღოს. აუცილებელია, გარკვეული საკანონმდებლო ცვლილებების გატარება იმ მიზნით, რომ უფრო ეფექტური გახდეს კავშირი ბიზნესსა და სახელმწიფოს შორის. სამენარმო საქმიანობისთვის აუცილებელია ენერგეტიკული და პოლიტიკურ-სოციალური უსაფრთხოება. მნიშვნელოვანია, ინვესტორებისგან უკუკავშირის მუდმივ რეჟიმში მიღება და ყველაზე მთავარია, ქვეყანა რაც შეიძლება სწრაფად ინტეგრირდეს ევრო და ატლანტიკურ პოლიტიკურ-საზოგადოებრივ გაერთიანებებში.

რაც შეეხება კომპანიებს, პირველ რიგში მათ უნდა გააკეთონ ყველაფერი, კლიენტების მოლოდინის გასამართლებლად. მნიშვნელოვანია ცვლილებების გატარება ფონდირების დივერსიფიცირების მიმართულებით. ზოგიერთ კომპანიას მოუწევს სტრატეგიული ცვლილებების გატარება, პროდუქტების დივერსიფიკაცია.

„ძალიან სასიამოვნოა იმაზე ფიქრი, რომ შეგიძლია კომპანიის კრიზისიდან გამოყვანა...“



პაატა კურტანიძე  
ავერსი  
განერალური დირექტორი

აგვისტოს მოვლენები, რომლებიც ლოგიკურად მოსალოდნელი იყო, ეკონომიკურ კრიზისს, ქვეყანას, კიდევ ერთ მძიმე ფაქტორად დაანვა. დღესდღეობით ინვესტორები კატეგორიულ უარს აცხადებენ საქართველოში ინვესტირებაზე, თუმცა თითქმის ყველა მსხვილი საინვესტიციო პროექტი შეჩერებულია, და ელოდება მდგომარეობის დასტაბილურებას. ის, თუ რამდენ ხანში გაუმჯობესდება ვითარება, დამოკიდებულია ერთი მხრივ მსოფლიო საფინანსო ბაზრებზე, სიტუაციის განვითარებაზე, და მეორე მხრივ, ჩვენი ხელისუფლების ნაბიჯებზე. ამ მიმართულებით მთელი რიგი ზღონისძიებებია გასატარებელი. ქვეყანამ სერიოზულ გამოცდას გაუძლო, და პირველ რიგში აღსანიშნავია ის, რომ ლარის კურსი არ დაცემულა, რამაც განაპირობა ეკონომიკური სტაბილურობის შენარჩუნება.

ხელისუფლებამ ყველაფერი უნდა გააკეთოს იმისათვის, რომ ქვეყანაში იყოს სტაბილურობა და უცხოელი ინვესტორების ნდობა აღსდგეს საქართველოს მიმართ. ამ ეტაპზე ყველაზე მეტად გაუჭირდება იმ დარგებს, რომლის მომხმარებელი თანხას ხარჯავდა მრავალწლიანი გათვლით, იმ იმედით, რომ ნახავდა მოგებას მომავალში.

ეკონომიკა ისეთივე ტემპით ვეღარ ვითარდება, როგორც ომამდე. ბანკები ახლა გაცლილებით რთულად აფინანსებენ ბიზნესებს. ეს იმას გულისხმობს, რომ ვისაც სჭირდება თანხები, მან უფრო რაციონალურად და დეტალურად უნდა გაიაზროს და დაგეგმოს თავისი მიზნები, და შემდეგ წარადგინოს ბანკში. როგორც უკვე აღვნიშნე, ფინანსური კრიზისი, ომამდე დაიწყო. ამის დასტურად გამოდგება გაზრდილი საპროცენტო განაკვეთები და გართულებული სესხის გაცემის პროცედურები.

მომხმარებლის ქმედება მთელ რიგ შემთხვევებში იყო გაუაზრებელი, რადგან ის სპონტანურად იღებდა სესხებს. დღევანდელ ვითარებაში მოსახლეობა უფრო რაციონალურად დაფიქრდება და მხოლოდ აუცილებელ მოხმარების პოდუქციას შეიძენს.

კრიზისის დროს მთავარია კომპანიის მენეჯმენტმა შეინარჩუნოს სიმშვიდე. ყველამ უნდა იცოდეს, რომ ურთულესი სიტუაციიდანაც კი, არსებობს გამოსავალი. თუ მივიჩნევთ, რომ ცხოვრება რთულია, და ამაში ახალი არაფერია, შესაბამისად, კრიზისს განიცდის ნებისმიერი კომპანია, რაც არ უნდა წარმატებული იყოს ის. ამიტომ მენეჯმენტი უნდა შეეგუოს ცხოვრების სირთულეს, მოსალოდნელ კრიზისს, და შეხედეს ამას მაქსიმალურად მშვიდად. ამის შემდეგ აქტუალური ხდება ორი ფაქტორი: ძალიან ბევრი ფიქრი, და ძალიან ბევრი რაციონალური შრომა. აუცილებელია ახლებურად გათვალისწინო, არის თუ არა შენს მიერ შეთავაზებული პროდუქცია ისევ მოთხოვნადი, და რა ცვლილებებს ითხოვს ბაზარი. ძალიან სასიამოვნოა იმაზე ფიქრი, რომ შეგიძლია ორგანიზაციის კრიზისიდან გამოყვანა.

## GBC-ის მოხმარებლების უმრავლესობას მიაჩნია, რომ ავვისტოს მოვლენების შედეგად ყველაზე მეტად ტურიზმის სფერო დაზარალდა

www.gbc.ge



GEORGIAN BUSINESS CONSULTING

ინტერაქტიულ გამოკითხვაში – „თქვენი აზრით პიზნესის რომელი სექტორი დაზარალდა ყველაზე მეტად ავვისტოს მოვლენების შედეგად?“ – მონაწილეობა მიიღო 369 რესპოდენტმა. გამოკითხვა 1-15 სექტემბრის პერიოდში ჩატარდა.

გამოკითხულთა ყველაზე მეტს – 46,3%-ს მიაჩნია, რომ ყველაზე მეტად დაზარალებული საქართველოს ეკონომიკის სექტორებს შორის **ტურიზმის სფეროა**. აღსანიშნავია, რომ რუსეთ-საქართველოს ომი სწორედ ტურისტულ სეზონს დაემთხვა შავიზღვისპირეთში და მთლიანად ჩავარდა. გარდა ამისა საქართველოში საომარმა მოქმედებებმა ზეგავლენა მოახდინა უცხოელ ტურისტებზე, რომლებმაც უსაფრთხოების მიზნით

გადაიფიქრეს საქართველოში ვიზიტი. რუსული აგრესიის შედეგად დაინვა ბორჯომ ხარაგაულის ტყე პარკში 1000 ჰა-ზე მეტი, ასევე დაზარალდა კოლხეთის ეროვნული პარკი. ჯამში ზარალი 1,5 მლრდ ლარს უტოლდება.

ინტერაქტივში მონაწილეთა 16,3%-ს მიაჩნია, რომ ყველაზე მეტად **საბანკო საფინანსო სექტორი** დაზარალდა. კონფლიქტის მიმდ-

ნარეობისას ბანკებიდან 500 მლნ. ლარამდე მოცულობის დეპოზიტი გავიდა. ბანკებმა რამდენიმე კვირით შეწყვიტეს კრედიტების გაცემა და დაანესეს შეზღუდვები სხვადასხვა სერვისებზე. ამ დროისათვის კი ბანკების უმრავლესობა ჩვეულ რეჟიმში მუშაობს. სებ-მა ბანკების რეფინანსირების პროგრამა შეიმუშავა, საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტებმა კი მზადყოფნა გამოთქვეს მხარი დაუჭირონ საბანკო სფეროს. მხოლოდ მსოფლიო ბანკი დახმარებისთვის 300-350 მლნ. აშშ დოლარს გამოყოფს.

გამიკითხულთა 12,5%-ს ყველაზე დაზარალებულ სექტორად **მშენებლობა და უძრავი ქონების სექტორი** მიაჩნია. მართალია ომის დროს თბილისში მშენებლობები არ გაჩერებულა, მაგრამ გაყიდვები თიტქმის მთლიანად შეჩერდა. ბანკებმა შეწყვიტეს იპოთეკური სესხების გაცემა, რამაც სამშენებლო კომპანიებს ფულის დეფიციტი შეუქმნა. ექსპერტები სამშენებლო სფეროს კრიზისიდან გამოსავალს სახელმწიფოს დახმარებაში ან უცხოური ინვესტიციების საშუალებით ელიან.

მეოთხე პოზიციაზეა **ტრანსპორტის და ლოგისტიკის სექტორი** – 8,8%-ით. ომის პერიოდში საქართველოს პორტების, რკინიგზის, საჰაერო და საავტომობილო ტრანსპორტის მიმოსვლა შეწყდა, ასევე შეჩერდა მილსადენების ექსპლუატაცია, სატვირთო და სამგზავრო გადაყვანები. აფეთქებული იქნა დასავლეთ და აღმოსავლეთ საქართველოს დამაკავშირებელი სარკინიგზო ხიდი, დაბომბილი იქნა ფოთის პორტი. შედეგად რამდენიმე დღით ამ სფეროს პარალიზება მოხდა. ამ დროისათვის საქართველოში ყველა სახის ტრანსპორტის მოძრაობა აღდგენილია.

გამოკითხვის დანარჩენი შედეგები კი ასეთია – სოფლის მეურნეობა, ვაჭრობა და მომსახურება – 5%, სარეკლამო და საკონსულტაციო მომსახურება – 3,8%, კვების პროდუქტების ნარმოება – 2,5%.

რუსული აგრესიის შედეგად ჩვენი ქვეყნისთვის მიყენებულმა ზარალმა 2 მლრდ. დოლარს გადააჭარბა. საქართველოს ფინანსური მხარდაჭერისთვის მზაობა გამოთქვა აშშ-მ და ევროპის ქვეყნებმა. ჯამში მათ მიერ 5 მლრდ აშშ დოლარის ფინანსური დახმარება განხორციელდება.

სააგენტო GBC-იმ ინტერაქტიული გამოკითხვა საკუთარ მომხმარებლებში, ვებ-გვერდზე – [www.gbc.ge](http://www.gbc.ge) ჩაატარა. გამოკითხვის მეთოდით 1 კომპიუტერიდან მხოლოდ ერთი ხმის მიცემაა შესაძლებელი.

საინფორმაციო სააგენტო GBC 2006 წლის 1 აგვისტოდან ფუნქციონირებს და პირველი ბიზნეს საინფორმაციო სააგენტოა საქართველოში, რომელიც საქართველოში ბიზნესის პოპულარიზაციაზე და ჯანსაღი საინფორმაციო სივრცის ფორმირებაზეა ორიენტირებული.

„ჯორჯიან ბიზნეს კონსალტინგის“ ინტერნეტ პროდუქტის მომხმარებლები არიან ძირითადად საქართველოს მოქალაქეები (68%). საქართველოს მოქალაქეების 78% თბილისის მაცხოვრებელია.

მომხმარებლების სტრუქტურა კი შემდეგია – უმაღლესი დონის მენეჯერი – 30%, საშუალო დონის მენეჯერი – 33%, ბიზნესმენი – 24%, სტუდენტი – 7%, უმუშევარი – 5%, სხვა – 1%

GBC-ის პარტნიორები არიან ევრომანის საინფორმაციო სისტემა ISI Emerging Markets-ი და დოუ ჯონსის – ფაქტივა. საინფორმაციო სააგენტოს დღეში 3000-ზე მეტი ადამიანი სტუმრობს.



## ანტიკრიზისული მენეჯმენტი

*გარემო რომელშიც ვცხოვრობთ, ხშირად გვიმზადებს სიურპრიზებს,  
ზოგჯერ სასიამოვნოს, ზოგჯერ კი – არც ისე.*

განსაკუთრებით, აქ ჩვენთან, სადაც მოვლენები ხშირად ელვის სისწრაფით ვითარდება და შეიძლება ერთ კვირაში, ან სულაც ერთ დღეში აღმოჩნდეს, რომ სულ სხვა ქვეყანაში ცხოვრობ. ასეთი ცვლილებები გვაიძულებს ყოველთვის ვიყოთ ფორმაში, აღვიქვათ და ვაკონტროლებდეთ გარემოს და სწორად ვრეაგირებდეთ მასში მიმდინარე პროცესებზე.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, ეს არის ავარიული მოქმედებების კომპლექსი, რომელიც ორგანიზაციებს ეხმარება გაცილებით უფრო მოქნილები, მობილურები და სიცოცხლისუნარიანები იყვნენ განსაკუთრებულად შეცვლილ გარემოში. ანუ იქ, სადაც გუშინდელი მეთოდები, მიდგომები, წესები და ჩვევები შედეგებს ვეღარ იძლევა, იქ, სადაც ცხოვრება სულ სხვა კალაპოტში იწყებს სვლას, იქ სადაც, ახალი ორგანიზაცია, ახალი სიცოცხლე და ახალი სისხლი ხდება საჭირო.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი ეხმარება ორგანიზაციებს გადარჩენენ, გაერკვნენ, მოერგონ ახალ გარემოს, შეინარჩუნონ ყველაზე ღირებული, შეიძინონ აუცილებელი და ჩამოიცილონ ის, რაც შესაძლოა მნიშვნელოვანი, ან სულაც მთავარი იყო ძველ გარემოში, მაგრამ ახალში, შესაძლოა ორგანიზაციის დაღუპვის ძირითადი მიზეზი გახდეს.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი არ შეიძლება იყოს ორგანიზაციის მუდმივი მდგომარეობა, ჩვეულ გარემოში ორგანიზაცია როგორც წესი, საერთოდ

განსხვავებული სქემითა და მიდგომებით იმართება, მაგრამ ორგანიზაციები აყალბებენ მართვის ავარიულ რეჟიმს, რომელიც ირთება, როცა გარკვეული ინდიკატორები სათანადო სიგნალს იძლევიან – მაგალითად, როდესაც შემოსავლები კლებულობს კატასორფული სიჩქარით, დიდი გადინება ხდება ვალდებულებებში, ან აქტივების სწრაფი გაუფასურების სახით, ან რისკების ზრდის სახით. ამ დროს არანორმალურად ან საფრთხეები მწვავდება განსაკუთრებით. სწორედ ასეთ დროს, იმისათვის, რომ დრო არ დაკარგოს, სწრაფად იგრძნოს საფრთხე, და დროულად და ადეკვატურად იმოქმედოს, საჭიროა გქონდეს წინასწარჩამოყალიბებული, კარგად გააზრებული ავარიული მოქმედებების გეგმა, რომელიც მოგცემს საშუალებას ორგანიზაცია ჩვეულიდან ექსტრემალური მენეჯმენტის რეჟიმში გადართოს.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი არის პროცესი, რომელიც მოიცავს წინა-კრიზისულ მენეჯმენტს, კრიზისის მართვას, პოსტკრიზისულ მოქმედებებსა და გადანწყვეტილებებს.

**როგორ გამოვიცნოთ საფრთხე**

*მიმდინარე მონიტორინგი:*

კრიზისისგან მინიმალური ზიანის მისაღებად, საჭიროა მისთვის მზადების დაწყება მანამ, სანამ რეალურად კრიზისი დაწყებულია. მზადების მთავრი ნაწილია კრიზისის იდენტიფიკაციის უმარტივესი სისტემის შექმნა. პირველ რიგში, ეს გულისხმობს სწორი საკონტროლო პარამეტრების დადგენას.

ანუ იმ პარამეტრებისას, რომლებშიც ყველაზე ადრე იწყებს კრიზისი გამოვლენას. ეს პარამეტრები შესაძლოა იყოს შიდა (დებიტორები, კრედიტორები, რეალიზაცია, კადრების გადინება ან სხვ.), ასევე კომპანიის გარეთ, ბაზრის ძირითადი მახასიათებლები (კურსის ცვლილება, დარგის დაკრედიტების მოცულობა, დარგის რეალიზაციები და ა.შ). საჭიროა თქვენი კომპანიის სპეციფიკიდან, თქვენი დარგის სპეციფიკიდან გამომდინარე შეარჩიოთ 4-5 ძირითადი პარამეტრი, რომელსაც განსაკუთრებულად გააკონტროლებთ სტაბილურ, მშვიდ სიტუაციაში.

აღნიშნული პარამეტრებისათვის საჭიროა ცვლილების დასაშვები ლიმიტების დადგენა. ანუ, უნდა განისაზღვროს თუ რა პერიოდში, რა მოცულობის ცვლილების შემთხვევაში იწყება რეაგირება. რა ცვლილებების შემთხვევაში და როგორ ფასდება კრიზისის ხარისხი, რაც განსაზღვრავს რეაგირების ღონისძიებების სიმწვავეს, მასშტაბს და პრიორიტეტულობას.

რაოდენობრივ და ფინანსურ პარამეტრებთან ერთად, რიგ შემთხვევებში საჭირო ხდება თვისობრივი მაჩვენებლების კონტროლი, როგორც შეიძლება იყოს კლიენტების კმაყოფილების დონე, კადრების კმაყოფილების დონე, ცვლილებების განხორციელების სისწრაფე ან სხვა. ამ პარამეტრების შეფასება სუბიერქტურად ხდება მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერების, აგრეთვე რიგითი თანამშრომლების მიერ, და როგორც კი მიღებული შედეგები ჩამოცდება დასაშვებს, აქაც ანალოგიური სქემით იწყება რეაგირება.

მშვიდ რეჟიმში სასიგნალო პარამეტრების დასაშვებზე მეტი ცვლილების შემთხვევაში იწყება პარამეტრების ცვლილების დეტალური ანალიზი იმისათვის, რომ მოხდეს კრიზისის საფუძვლების, მასშტაბის და მოსალოდნელი გართულებების გამოვლენა. ამისათვის იქმნება სპეციალური სამუშაო ჯგუფი, რომელიც მინიმალურ ვადაში მენეჯმენტს წარუდგენს დეტალურ ანგარიშს ცვლილებების მიზეზების შესახებ.



კრიზისის მიზეზების დეტალური ანალიზის შესახებ ანგარიშის განხილვისას ხდება კრიზისის კლასიფიკაცია. ანუ განისაზღვრება, თუ რა ხარისხის კრიზისთან გვაქვს საქმე და მისი სტადია (ნიშნები, მიმდინარეობს გააქტიურება, კრიზისის პიკი, დაწყებული განმუხტვა). კლასიფიკაცია განსაზრავს რეაგირების მოქმედების სქემას.

**როგორ ვიმოქმედოთ**

კრიზისის ხარისხის მიხედვით მოქმედებები სხვადასხვა სიმწვავეს ატარებს. თუმცა, ისინი ამა თუ იმ მასშტაბით ეხებიან: მართვის სტრუქტურას, გაყიდვებს მიდგომებს, არხებს, მეთოდებს, ფინანსურ გეგმებს და სხვა სტანდარტულ სტრატეგიულ და ტაქტიკურ გადაწყვეტილებებს.

ყველაზე მნიშვნელოვანი და სასწრაფო, როგორც წესი, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის მორგებაა კრიზისულ პირობებზე. აქ მომხდარი ძირითადი ცვლილება ხშირ შემთხვევებში მართვის პროცესის ცენტრალიზაციაა. ანუ, მთავარი გადაწყვეტილების მიმღები ხდება ერთი ადამიანი, ან მინიმუმამდე მცირდება მათი რაოდენობა. კოლეგიალური ორგანოების დიდი ნაწილი წყვეტს ფუნქციონირებას. მართვის სტრუქტურა უფრო ვერტიკალური ხდება.

აუცილებელია ინფორმაციის მოძრაობის პროცესის მნიშვნელოვანი აჩქარება. ამისათვის გამოიყენება მუშაობის საშტაბო (საკანგებო) რეჟიმი, რისთვისაც იქმნება ცენტრალიზებული საინფორმაციო ჯგუფი ან სამსახური, რომლისგანაც ნებისმიერ მომენტში იქმნება ხელმისაწვდომი საჭირო ინფორმაცია, სადაც ყველა თანამშრომელს ან დაკავშირებულ პირს, შეუძლია მიანოდოს ან მიიღოს ინფორმაცია მინიმალურ ვადებში.

ცვლილებები მიმდინარეობს მოქმედებების გეგმებში. ფაქტობრივად ყველა გეგმა, რომელიც მანამდე მოქმედებდა, ან მათი უდიდესი ნაწილი არააქტიურად ცხადდება. დავალებების გაცემა

ხდება მოკლევადიან პერიოდზე (ერთ-კვირიანი, ორკვირიანი, არაუმეტეს ერთი თვისა) და ცენტრალიზებულად. ანუ ცენტრში მზადდება დავალებები და ისინი მათი განმარტებებით პირდაპირ ეგზავნებათ შემსრულებლებს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ დავალება უნდა მიიღოს ყველამ – მიუხედავად ამ სამსახურის მნიშვნელოვნებისა. ყველასთვის უნდა გამოინახოს რალაც საქმე, თუნდაც ეს საქმე არ იყოს კრიტიკულად მნიშვნელოვანი მიმდინარე კრიზისის დასაძლევად.

იზრდება გეგმების რევიზიის და ახალი დავალებების გაცემის სიხშირეც. გაცემული დავალებები კონტროლის ყოველდღიურ ან მაქსიმუმ ყოველკვირულ კონტროლზე გადადის, ხოლო ხელახალი დავალება არაუმეტეს თვეში ერთხელ ხდება.

განსაკუთრებული კონტროლის საჭიროება იქმნება ფინანსური რესურსების კუთხით. აქ საჭირო ხდება მინიმალურ ვადებში ხარჯებზე გადაწყვეტილების მიღების სისტემის დაშლა და ცენტრალიზაცია. ბიუჯეტში ადრე დაგეგმილი ხარჯების გადახედვა და შემცირება იქ, სადაც ეს შემცირება დასაშვებზე დიდ ზიანს არ მიაყენებს ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობას.

კრიზისის დროს, ხშირ შემთხვევაში განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი ხდება ხარჯების შემცირების ყველა შესაძლებლობების გამოყენება. შემცირების შესაძლებლობები სამი ძირითადი მიმართულებით არსებობს: მარკეტინგული და საოპერაციო ხარჯები, სამეურნეო და ადმინისტრაციული ხარჯები და პერსონალთან დაკავშირებული ხარჯები. სამივე მიმართულებით განსხვავებულია არასწორი შემცირების საფრთხე, მოსალოდნელი შედეგები და ძირითადი პრინციპები, რომლითაც ეს შემცირებები უნდა გაკეთდეს.

აუცილებელია მუშაობის გააქტიურება დებიტორების მიმართულებით. ანალიზი და მათი დალაგება გრძელვა-

**ყველასთვის უნდა გამოინახოს რალაც საქმე, თუნდაც ეს საქმე არ იყოს კრიტიკულად მნიშვნელოვანი მიმდინარე კრიზისის დასაძლევად**

დიანი პრიორიტეტულობის მიხედვით, მათ სტრატეგიულ ნაწილთან მუშაობის მიდგომის შემუშავება ისე, რომ დებიტორებზე ზემოქმედებამ მათი ბიზნესის სიცოცხლისუნარიანობაზე კრიტიკული გავლენა არ იქონიოს.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს კადრებთან სწორად მუშაობას. აქ მნიშვნელოვანია მინიმუმ, კადრების ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილის გამოკვეთა, რომლის წასვლაც მენეჯმენტმა არ უნდა დაუშვას. უნდა გააქტიურდეს მათთან კომუნიკაცია, მათთვის მინიმალური პირობების უზრუნველყოფის მიზნით. მეორეს მხრივ, ძალიან მნიშვნელოვანია ასევე, რომ საკადრო მიმართულებით მიღებული გადაწყვეტილებები არ გასცდეს სამართლიანობის ჩარჩოებს, რასაც არანაკლებ ცუდი შედეგის მოტანა შეუძლია შედარებით გრძელვადიან პერიოდში. ასევე საჭიროა მენეჯმენტმა იზრუნოს თანამშრომლების ინფორმირებულობაზე, მინიმუმამდე დაიყვანოს მათ შორის პანიკის შექნის ალბათობა, და არასწორი დამახინჯებული ინფორმაციების არაფორმალური არხებით გავრცელების შესაძლებლობები.

შემდეგი საკითხი, რაზეც აუცილებლად უნდა იზრუნოს ანტიკრიზისულმა მენეჯმენტმა, ეს არის მესამე პირებთან (მომწოდებლები, მომხმარებლები, პარტნიორები გაყიდვებში, წარმოებაში ან მომსახურების მიწოდებაში, ინვესტორები, კრედიტორები და ა.შ.) ურთიერთობების ისეთი რეგულირება, რომელიც გამორიცხავს ან მინიმუმადე ამცირებს არასწორი კომუნიკაციას შესაძლებლობებს მათთან. ამისათვის საჭიროა, ყველა თანამშრომელი რომელიც მათთან შეხებაში შეიძლება აღმოჩნდეს, ზუსტად იყოს ინსტრუქტურებული იმის თაობაზე თუ რა

ინფორმაცია უნდა მიანოდოს მათ განსაკუთრებული ხაზგასმით, რაზე საუბარი არ შეიძლება, ან არ არის მიზანშეწონილი მათთან. როგორი უნდა იყოს ქვეყნის ძირითადი წესები, და მათთან ურთიერთობის სტილი. საჭიროა ამ ნორმების მოკლე ვადებში ჩამოყალიბება. თანამშრომლების შესაბამისი ჯგუფების განსაზღვრა და მათთან ამ მიმართულებით შესაბამისი სამუშაოს ჩატარება.

ზემოჩამოთვლილი მოქმედებები აქტუალურია თითქმის ყველა კრიზისის დროს. თუმცა, არსებობს კონკრეტული მოქმედებები, რომლებიც მხოლოდ კონკრეტული კრიზისების დროს ხორციელდება. ამ ღონისძიებების შინაარსი და თანმიმდევრობა დამოკიდებულია თვითონ კრიზისის ბუნებაზე და მის გამომწვევ მიზეზებზე. და იგი მიზნადაც სწორედ კრიზისის გამომწვევი ფაქტორების ნეიტრალიზაციას ისახავს. ამ ღონისძიებების დაგეგმვა კრიზისის იდენტიფიკაციის ფაზაშივე ხდება, და ყველა ზემოთ მოცემული ღონისძიებების პარალელურად ხორციელდება.

**კრიზისის ვიდეო ნაბიჯები**

კრიზისის დასრულების შესახებ გადაწყვეტილება მიიღება მსგავსი პარამეტრული სისტემის მაჩვენებლებზე დაყრდნობით, როგორც კი ხდება მისი იდენტიფიკაცია. როგორც კი დარღვეული პარამეტრები ნორმას უბრუნდება, და მათი გაუარესების საფრთხე ნეიტრალიზებულია, კრიზისის დასრულება დეკლარირდება.

მნიშვნელოვანია, რომ კრიზისის დასრულების შესახებ გადაწყვეტილებასთან ერთად გამოცხადდეს მართვის ჩვეულ ფორმაში ჩადგომისათვის საჭირო მოქმედებების გეგმაც. ანუ ყველა ის უკუცვლილება, რომელიც უნდა განხორციელდეს მართვის შემდგომი ნორმალიზაციის მიმართულებით.

დეკლარაციაში აუცილებლად უნდა იყოს მოქმედებები ანტიკრიზისული მენეჯმენტის განსაკუთრებულად მნიშ-

ვნელოვანი მონაწილეების დაფასებისა და წახალისებისათვის. ასევე უნდა შეჯამდეს კრიზისის შედეგად კომპანიის მიერ მიღებული ზიანი, საფუძვლები, რამაც გამოიწვია კრიზისი და მოქმედებები, რომლებმაც ამ მიზეზების ნეიტრალიზაციას შეუწყო ხელი.

კრიზისის სწორი და სრული შეფასება აუცილებელი პირობაა ცხოვრების ჩვეულ რეჟიმში დასაბრუნებლად. სხვა შემთხვევაში კრიზისის უარყოფითი ფსიქოლოგიური, ან სხვა სახის ზემოქმედება დიდი ხნის განმავლობაში გაგრძელდება.

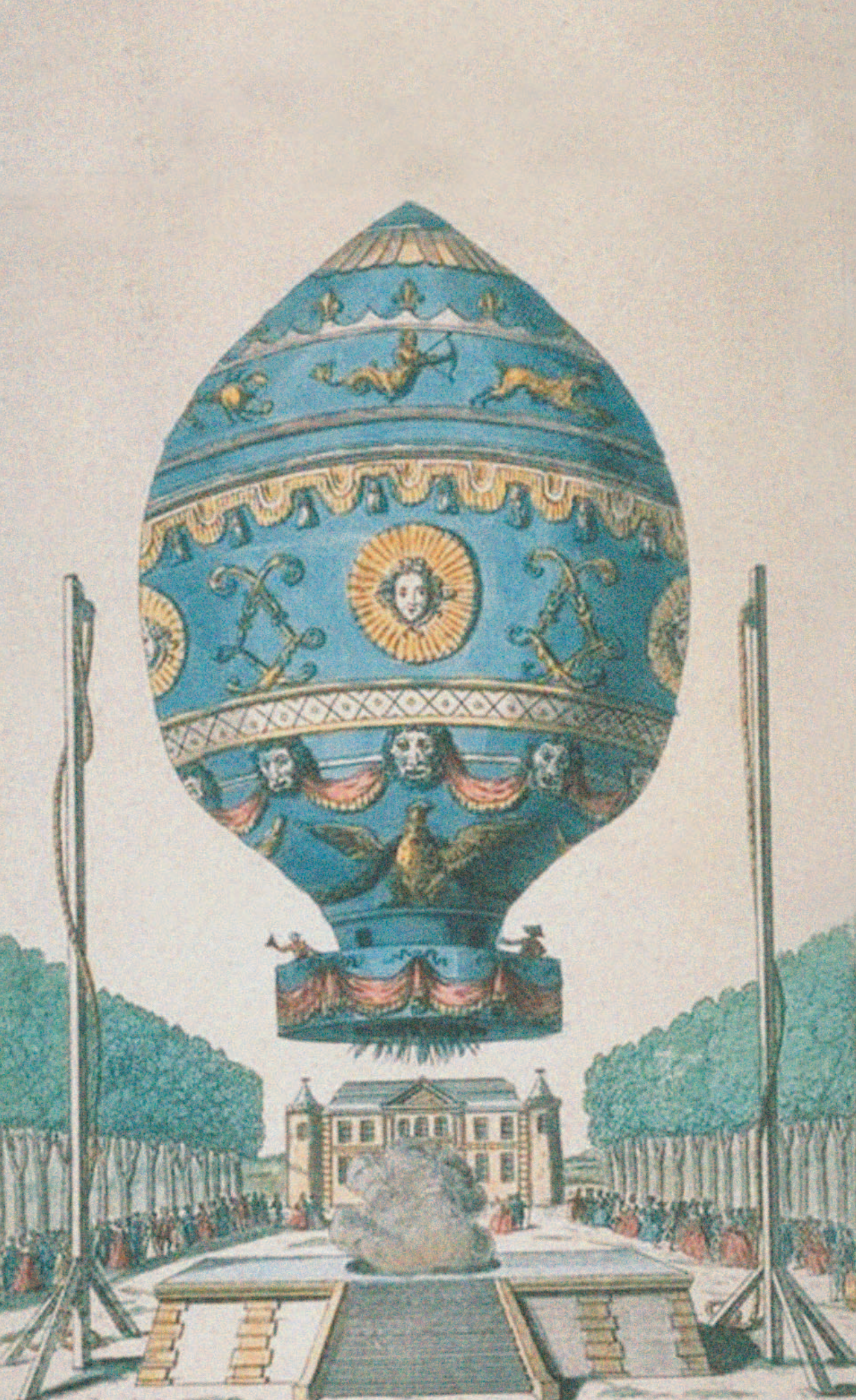
კრიზისის ბოლოს აუცილებელია გადაიხედოს კრიზისის იდენტიფიკაციის პარამეტრული სისტემა. გაანალიზდეს ხომ არ არის ახალი პარამეტრების დამატების საჭიროება, ან მათი დასაშვები სიდიდეები ხომ არ ითხოვს ცვლილებებს. უნდა გაანალიზდეს ნი-

ნასწარმომზადებული ანტიკრიზისული სცენარები, მოქმედებათა გეგმები რამდენად ქმედითი არმოჩნდა, ხომ არ იყო უმჯობესი სხვა სქემებით მოქმედება სხვადასხვა სახის გართულებების შემთხვევაში. მენეჯმენტი ცდილობს მნიშვნელოვნად გადაახალისოს ანტიკრიზისული პროგრამა უკვე გამომდინარე ახალი გამოცდილებიდან.

როგორც წესი, კრიზისის შემდეგ მენეჯმენტი დუნდება და გარკვეულ შემთხვევებში სიფხიზლეს კარგავს. კრიზისის დასრულების მოქმედებები არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე თვით ანტიკრიზისული მოქმედებები. მენეჯმენტს უნდა ახსოვდეს, რომ კრიზისი ზრდის და ავითარებს კომპანიებს, და სწორედ ის, თუ რამდენად მომზადებულნი ვხვდებით მას, განაპირობებს მის როგორც უარყოფით, ისე დადებითი ეფექტების მიღების მასშტაბს და ხარისხს.

---

გამოყენებული მასალა: საკონსულტაციო კომპანიის გამოცდილება



## შეუბრალებელი ბრძოლა ხარჯებთან

*გაბერილი ხარჯები ორგანიზაციას ყელზე გამობმული ტვირთით  
ექაჩებიან ფსკერისაკენ. განსაკუთრებით კი კრიზისის დროს ...*

ჯანსაღი ორგანიზაციები გაუმართლებელ დანახარჯებს განუწყვეტლივ ებრძვიან, თუმცა მშვიდობიან და კრიზისულ პერიოდებში ბრძოლის სიმწვავე განსხვავებულია. თუკი მშვიდობიან პერიოდში ორგანიზაციამ შეიძლება თავს უფლება მისცეს მოითმინოს გაბერილი ხარჯები, კრიზისულ პერიოდში გაუმართლებელ ხარჯებს კომპანიის გაკოტრება შეუძლიათ, და მათ მიმართ ლმობიერება ნაკლებია.

კრიზისების უმრავლესობას შემოსავლების რადიკალური შემცირება ახასიათებს. გაყიდვების ძველ ნიშნულამდე დაბრუნება სპეციალური ღონისძიებების გარეშე თითქმის შეუძლებელია, რასაც ხშირად დროის საგრძნობი პერიოდი სჭირდება. ასეთ დროს ხარჯები ჭრილობიდან მომდინარე სისხლს შეიძლება შევადაროთ – რაც უფრო დიდია ნაკადი, მით უფრო ცოტა დრო რჩება დაჭრილს რეაგირებისთვის. სასიცოცხლო მნიშვნელობას იძენს გაუმართლებელი ხარჯების წყაროების პოვნა და ამ ჭრილობების დროული დამუშავება. მხოლოდ ასე შეუძლია ორგანიზაციას სისხლდენა შეამციროს და დამატებითი დრო მიიღოს შემოსავლების გასაზრდელი ღონისძიებისთვის.

მენეჯმენტის ამოცანაა – დაინახოს ეს ხარჯები, მივიდეს მათ სათავეებთან და აკურატული ჩარევით შეაჩეროს ორგანიზაციის სასიცოცხლო ძალების კარგვა.

### **გაუმართლებელი ხარჯების ძირითადი წყაროები:**

მენეჯმენტი გაუმართლებელი ხარჯების ოთხ განსხვავებულ სათავეს შეიძლება გადაანყდეს:

**1. ზედმეტად მაღალი ხარისხის პროდუქტების მოხმარება:**

მშვიდობიან პერიოდში კომფორტის შემქმნელ ხარჯზე უარის თქმა, თანამშრომლებში უკმაყოფილებასა და შეშფოთებას იწვევს, ამიტომ ხშირად ორგანიზაციებს ამ გასაღების მოთმენა უნევთ. ზოგჯერ ეს ხარჯები იმიჯის შენარჩუნების მიზეზითაც აიხსნება — საზოგადოებამ უნდა დაინახოს, რომ კომპანიას შეუძლია თავს ფუფუნების უფლება მისცეს — რაც ფინანსურ წარმატებაზე მეტყველებს. კრიზისის დროს კი, თანამშრომლებისთვისაც ადვილად გასაგები ხდება ცვლილებები და იმიჯზე მაღალღირებულებიანი ატრიბუტებით ზრუნვაც აქტუალობას კარგავს, ასე რომ, მენეჯმენტისთვის პირველი ამოცანა კომფორტის შემქმნელი დანახარჯების ძიებასა და მათ შემცირებაში მდგომარეობს.

**2. პროდუქტისა და სერვისების უყარათო ხარჯვა და დიდი რაოდენობის შესყიდვები:**

გარდა ორგანიზაციის მიერ მოხმარებული პროდუქციის ხარისხობრივი ოპტიმიზაციისა, აუცილებელია შესყიდული რაოდენობების კალაპოტში მოქცევა. დიდი მოცულობების უპირველესი სათავე თანამშრომლების მიერ უყარათო, ან არამიზნობრივი ხარჯვაა, თუმცა შემსყიდველი სამსახურის ზოგიერთი წევრის არაკეთილსინდისიერი ქმედებები (ქრთამი ან ქონების მითვისება), გულგრილობა ან არაპროფესიონალიზმიც შეიძლება გახდეს ზედმეტი შესყიდვების მიზეზი.

**3. პროდუქტისა და მომსახურების შესყიდვა არაოპტიმალური პირობებით:**

შესყიდვის პირობებში იგულისხმება როგორც ფასები, ასევე საგარანტიო, გადახდის, მოწოდების პირობები და დამატებითი სერვისები.

- ერთ დროს საუკეთესო პირობების შემცველი კონტრაქტი, დროთა განმავლობაში შეიძლება წამგებიან შეთანხმებად გადაიქცეს, რადგან მომწოდებლების ბაზარზე კონკურენცია ბევრ რამეს ცვლის.
- ასევე ტენდერის გარეშე მოსული მომწოდებლები ცუდი პირობების რისკს შეიცავენ.
- შემსყიდველი თანამშრომლების არაკეთილსინდისიერი ქმედებებს აქაც შეუძლიათ ხარჯების გაუმართლებელი გაბერვა (როცა საკუთარი გამორჩენის მიზნით, საუკეთესო მომწოდებელი იბლოკება და მის ნაცვლად შედარებით უარესი პირობების მქონე ორგანიზაციისგან ხდება შესყიდვა).

არაოპტიმალური პირობების გამოსავლენად, სასწრაფოდ უნდა გადაიხედოს მსხვილ დანახარჯებთან დაკავშირებული კონტრაქტები და შედარდეს საბაზრო სიტუაციას. თუ პირობები საბაზროზე უარესია, გამოყენებულ უნდა იქნეს უკეთესი პირობის მიღებისთვის არსებული ყველა რეზერვი – ცენტრალიზებულად შესყიდვა, განმეორებითი ტენდერის გამოცხადება, ფასების მიბმა ინდექსებზე და ა.შ.

ხარჯების სამივე წყაროს აქვს საერთო ასპექტი, რომელიც მეოთხე ფაქტორად შეიძლება წარმოვაჩინოთ.

**4. პროცედურები, რომლებიც ხელს უწყობენ გაუმართლებელი ხარჯების გაჩენას:**

თუკი პირველ სამ საკითხზე მუშაობისას, წარსულში მიღებული გადაწყვეტილებების გამოსწორება ხდება, პროცედურების რეორგანიზაცია მომავალს ემსახურება. ორგანიზაციის მუშაობის პრინციპები კრიზისულ რეალობასთან უნდა მოვიდეს შესაბამისობაში ისე, რომ მომავალში მინიმუმამდე შემცირდეს ახალი გაუმართლებელი ხარჯების დამატება.

ზემოთ მოყვანილი კატეგორიზაციის მიზანი გაუმართლებელი ხარჯების ძიების არეალის დაკონკრეტებაში დახმარებაა. ამ ანალიზის პრაქტიკაში გამოსაყენებლად, კომპანიამ ხარჯების ოპტიმიზაციის სამი ეტაპი უნდა გაიაროს. მენეჯმენტმა თითოეული ეტაპი მაქსიმალურად უნდა შეზღუდოს ვადებში, რადგან კრიზისის დროს ყოველი დაკარგული დღე ორგანიზაციას სისხლით დაცლასთან აახლოებს. ასე რომ, არც ერთი ეტაპი არ უნდა აჭარბებდეს ერთ თვეს:

**I ეტაპი — გაუმართლებელი ხარჯების გამომკვლევა**

ხარჯების ძიებისას მენეჯმენტმა რამდენიმე მნიშვნელოვანი საკითხი უნდა შეისწავლოს. ეს საკითხებია:

ა. **ხარჯების სტრუქტურა** — რა ტიპის ხარჯებია კომპანიაში, რა მოცულობით და როგორ ნაწილდება ისინი სამსახურებს შორის?

ინფორმაცია მენეჯმენტს დაეხმარება მონიშნოს ფუფუნებასთან ან კრიზისის გამო აქტუალობადაკარგულ ამოცანებთან დაკავშირებული ხარჯები, რომლებიც საერთოდ შეიძლება გაუქმდეს, მოხმარებული პროდუქციის ხარისხი შემცირდეს და/ან მოხმარება შეიზღუდოს (მაგ: ძვირი სატაქსო კომპანიის მომსახურება). ასევე უნდა შედარდეს სხვადასხვა სამსახურების მიერ ხარჯვის დინამიკა და გამოვლინდეს უყაირათო ხარჯვის პოტენციური წერტილები.

ბ. **სამსახურების მიერ ხარჯების მოთხოვნის პროცესი** - დასადგენია, რომელმა სამსახურმა რა ხარჯი შეიძლება გასწიოს, და ხომ არ უწყობს ხელს ეს პროცესი ზედმეტი დანახარჯების მოთხოვნას?

პროცესის სქემატური აღწერა ბლოკ სქემებით, აადვილებს მასში ხარჯების გაზრდის რისკების დანახვას. ყურადღება უნდა მიექცეს მოთხოვნილი ხარჯების ობიექტურობის კონტროლის პროცესს, ბიუჯეტირების ფორმულებს, ხარჯვის ნორმებს.

გ. **ხარჯების პროცესი** — რამდენად რაციონალურად ხარჯავენ თანამშრომლები, როგორ კონტროლდება ხარჯების მიზნობრიობა და ბიუჯეტთან შესაბამისობა?

პროცესი ბლოკ სქემებით უნდა აღიწეროს და გადამოწმდეს, უწყობს თუ არა ხელს პროცესი ხარჯების მიზნობრიობის კონტროლს და არსებობს თუ არა რაციონალურად ხარჯვის მოტივები.

დ. **ბაზრის შესაძლებლობები** — როგორი მომწოდებლები არიან ბაზარზე და რა პირობებს სთავაზობენ ისინი კლიენტებს?

ყოველი ხარჯისთვის შესწავლილ უნდა იქნეს სიტუაცია ბაზარზე. არსებული კონტრაქტების შესწავლა მომწოდებლებთან პირობების გაუმჯობესებაზე მიმართული, ხოლო ბაზრის შესაძლებლობების კვლევა ახალი, უფრო კარგი პირობების მქონე მომწოდებლების პოვნას ემსახურება. შესწავლა გულისხმობს პროდუქციის მთავარი მომწოდებლების გამოვლენას, მათი პოზიციონირების (ფასი/ხარისხი) შეფასებას და სხვადასხვა მოთამაშის მიერ გამოყენებული მიწოდების პირობების აღწერას.

ე. **შესყიდვის პროცესი** — შესყიდვისას რამდენად ხერხდება საუკეთესო მომწოდებლის შერჩევა და შემდგომ მისგან სწორი რაოდენობების შესყიდვა?

ამ პროცესის შემთხვევაშიც სქემატური აღწერა აადვილებს მასში ხარჯების გაზრდის მიზეზების დანახვას. ძირითადი პრობლემები იმალება ტენდერის გარეშე შესყიდვაში და ტენდერის გამოცხადებისას ობიექტურობის არ ან ვერ დაცვაში.

3. **ლიმიტიები და დელეგირება** — ვის რა ხარჯების განევის უფლება აქვს, ხომ არ უნეყობს ეს ხელს გადამეტებულ ხარჯვას, რა მოხდება თუ შემცირდება ლიმიტიები?

ინფორმაცია შესაძლებელს ხდის მომზადდეს ნიადაგი დელეგირების სქემის გადასახე- დად. ლიმიტებისა და რეალური ხარჯების ერთმანეთთან შედარება აჩვენებს მენეჯმენტს თუ ყველაზე მეტად რა ხარჯების დელეგირება ინვესტ გასავლების ზრდას. აღნიშნული ინფორმაცია, ხარჯის თითოეული მუხლისთვის, ცალ-ცალკე უნდა იქნას შესწავლილი.

**II ეტაპი — გადაწყვეტილებები დანახარჯების შემცირებაზე**

ხარჯების შემცირება რამდენიმე ტიპის გადაწყვეტილებით შეიძლება. ისინი წინა ეტაპზე მოძიებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით მიიღება. ხარჯების შემამცირებელი გადაწყვეტილებებია:

1. *როგორ უნდა გაიზარდოს თანამშრომლებში ეკონომიურად ხარჯვის მოტივაცია;*  
როგორი აღრიცხვის, კონტროლისა და ნახალისების სქემები შეიძლება გამოვიყენოთ არამიზნობრივი ხარჯვის წინააღმდეგ? უფრო ეკონომიური ბიუჯეტირებისთვის რომელი ნორმები და ფორმულები უნდა შეიცვალოს?
2. *როგორ მივიღოთ უკეთესი პირობები პროდუქციის შესყიდვაზე;*  
რომელი ხარჯების შემთხვევაში შეიძლება გამოვიყენოთ ცენტრალიზებული შესყიდვები, რომელი მომწოდებელი უნდა გამოიცვალოს და როგორ უზრუნველვყოფთ ყველაზე კარგი პირობების მქონე გამყიდველის შერჩევას?
3. *როგორ გამოვიცხოვროთ არაკეთილსინდისიერი მომხმარებელი (გაფლანგვა, კრთაში, გაუზრდილობა და ა.შ.);*  
აღრიცხვის, კონტროლისა და ანალიზის როგორი მექანიზმებით შეიძლება თანამშრომლების არაკეთილსინდისიერების გამო გამოწვეული დანაკარგების აღმოფხვრა.
4. *როგორ უნდა მოვახერხოთ მარაგების მართვა და მიმდინარე შესყიდვები;*  
რა ცვლილებებია საჭირო მარაგების მართვის პროცედურაში, რაც ხელს შეუშლის მარაგების დაგროვებას? რა შესაძლებლობებია ზედმეტი მარაგების რეალიზებისათვის, ასევე გამოთავისუფლებული სასაწყობო სივრცის გამოსაყენებლად?
5. *როგორ უნდა მოხდეს ხარჯების კონტროლი და როგორ უნდა შეიცვალოს დელეგირების ფარგლებიდან (ლიმიტებიდან) რომლები უნდა შემცირდეს (ეკონომიურად ხარჯვის ხელშესაწყობად), სად უნდა გაჩნდეს კონტროლის დამატებითი მექანიზმები და სად დარჩეს ლიმიტები უცვლელად?*
6. *რა უნდა გააკეთოს კომპანია საკუთარი ძალებით და რა აუთსორსინგით;*  
რომელი შიდა საქმიანობისთვის მოიძებნება ბაზარზე იაფი მომწოდებელი? მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული არა მხოლოდ მომსახურების პირდაპირი ფასი, არამედ ზედნადები დანახარჯებიც (აუთსორსინგის ყიდვისას იზოგება ფართი თანამშრომლებისთვის, ტექ. საშუალებები, ადმინისტრირების დანახარჯები და ა.შ.)
7. *როგორ უნდა შეიცვალოს ადმინისტრაციული მართვის პროცედურები.*  
ადმინისტრაციული გადაწყვეტილების მიღების, ანალიზის, კონტროლის და სხვა მმართველობითი პროცედურების ისე შეცვლის იდეები, რომ ყოველდღიური საქმიანობა ხელს უშლიდეს დამატებითი ხარჯების წარმოქმნას, სწრაფად ავლენდეს დამატებულ შეცდომებს შესყიდვებში, უყარათო ხარჯვას და პოულობდეს და იყენებდეს ეკონომიის ახალ შესაძლებლობებს. როგორ უნდა აენეოს პროცესი, რომ მენეჯმენტს მუდმივად „პულსზე ეჭიროს ხელი“.

### III ეტაპი — მიღებული გადაწყვეტილებების განხორციელება

მესამე ეტაპი ცვლილებების მართვის (Change Management) პროცესია. მთავარი საკითხები, რომელიც მენეჯმენტის ყურადღების გარეთ არ უნდა დარჩეს შემდეგია:

- თანამშრომლებთან სიახლეების კომუნიკაცია დაბნეულობის გამოსარიცხად. ბუნდოვანების დროს ადამიანები ყველაზე ცუდ მომავალს წარმოიდგენენ და ამ მოლოდინის მიხედვით მოქმედებენ, ამიტომ მნიშვნელოვანია, თანამშრომლებს კარგად ესმოდეთ თუნდაც ნეგატიური ცვლილებების შინაარსი, და მომზადებული იყვნენ, ვიდრე თავად წარმოიდგინონ არარსებული საფრთხეები და პანიკას აჰყენენ.
- პროცესების მონიტორინგი და ხელის შემშლელი თანამშრომლების შეჩერება. რამდენადაც პროცესმა შეიძლება ბევრი თანამშრომლის (განსაკუთრებით კი შესყიდვებთან დაკავშირებულების) პირადი ინტერესები შელახოს, მოსალოდნელია ღია და ფარული ბრძოლა ცვლილებების წინააღმდეგ. ასეთი შემთხვევების ურეაქციოდ დატოვება ცვლილებებსაც აფერხებს და სხვა თანამშრომლებს ცუდ მაგალითს აძლევს, ამიტომ მენეჯმენტმა სწრაფად უნდა იმოქმედოს, თუმცა მოქმედება სულაც არ ნიშნავს აუცილებლად რადიკალურ სადამსჯელო ღონისძიებებს.
- მიღებული შედეგების გაზომვა მნიშვნელოვანია როგორც პროგრესის დასაანახად, ასევე თანამშრომლებში წინსვლის შეგრძნების და იმედის გასაჩენად. სხვა ცვლილებებთან შედარებით, მდგომარეობა გაცილებით მარტივია, რადგან ხარჯები ადვილად გაზომვადი სიდიდეებია. ამ დროს მნიშვნელოვანია აღრიცხვის სისტემაში მონაცემების დამუშავების მაღალი ინტენსივობა — მენეჯმენტი უფრო კარგად ფლობს სიტუაციას, რაც უფრო ხშირად მოსდის ინფორმაცია ხარჯებზე.

ცვლილებების უნარი მნიშვნელოვნად გაიზრდება, თუკი მენეჯმენტი მოახერხებს სპეციალურად ხარჯების ოპტიმიზაციაზე ორიენტირებული სამუშაო ჯგუფის შექმნას, რომელიც მოამზადებს რეკომენდაციებს და განიხილავს მენეჯმენტთან.

ამ ჯგუფის გაძლიერება რიგითი თანამშრომლებითაც შეიძლება. კრიზისის დროს, მენეჯმენტისაგან განსხვავებით, რიგითი თანამშრომლების დატვირთულობა მნიშვნელოვნად მცირდება (კლიენტების შემცირებული ნაკადის გამო). ასეთ დროს, შესაძლებელიცაა და საჭიროც, რომ რიგითი თანამშრომლებისაგან შერჩეულ იქნენ ყველაზე აქტიურები, სრულებით გამოთავისუფლდნენ საკუთარი ყოველდღიური მოვალეობისაგან და ხარჯების ოპტიმიზაციის ამოცანაზე იქნენ მიმადგრებულნი. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში შესძლებს ორგანიზაცია სრულ მობილიზაციას და მხოლოდ ამ დროს ექნება მენეჯმენტს იმის თქმის უფლება, რომ ყველაფერი გააკეთა კომპანიის კრიზისის დასაძლევად.

---

გამოყენებული მასალა: საკონსულტაციო კომპანიის გამოცდილება

## ეფექტური გაყიდვების სტრატეგია

პრაქტიკული მეთოდები განსაკუთრებული შემთხვევებისათვის



მაშინ, როდესაც ქვეყანაში ეკონომიკური კრიზისია, არსებული ბიზნესების უმრავლესობას როგორც წესი პრობლემები ექმნება, განსაკუთრებით კი, პროდუქტების გაყიდვების კუთხით. თუმცა კრიზისის დასაწყისში ეს პრობლემები იმდენად საგრძნობი არ არის, დროთა განმავლობაში მისი შედეგები უფრო მეტად აისახება რეალიზაციების მოცულობაზე. შესაბამისად, ეს ძალიან ცუდად მოქმედებს კომპანიის შიდა მდგომარეობაზე.

კრიზისის უარყოფითი შედეგების თავიდან ასაცილებლად კომპანიებმა შეიძლება იმოქმედონ ორი მიმართულებით (შეიძლება პარალელურადაც):

1. მოახდინონ კომპანიის შიდა ცვლილებები, რომ უზრუნველყონ კომპანიის არსებობა შემცირებული შემოსავლების პირობებში და
2. დაიწყონ ყველა საშუალების, რეზერვისა და შესაძლებლობის გამოყენება გაყიდვების წარსული ნიშნულის დასაბრუნებლად.

პირველი, როგორც წესი ადმინისტრაციული, საკადრო და მარკეტინგული ბიუჯეტის შემცირების ხარჯზე მიიღწევა, ხოლო მეორისთვის, ძირითადად საჭიროა ახალი მიდგომების და მეთოდების მოფიქრება მარკეტინგული კუთხით.

ქვემოთ გთავაზობთ რამდენიმე რჩევას, თუ რა შეიძლება გაკეთდეს კრიზისის პერიოდში პროდუქტების გაყიდვების მდგომარეობის გაუმჯობესებისათვის.

რჩევები ეყრდნობა როგორც სხვადასხვა თეორიულ მიდგომებს, ასევე პრაქტიკულ გამოცდილებას გაყიდვების ეფექტიანობის ამალგების კუთხით.

**ცვლილება პროდუქტებში**

კრიზისის დროს მნიშვნელოვნად იცვლება მომხმარებლების ქცევა. ისინი თანდათან უფრო მეტად ორიენტირებულინი ხდებიან პირველადი აუცილებლობის პროდუქციის მოხმარებაზე, მნიშვნელოვნად ამცირებენ დანახარჯებს ფუფუნების საგნებზე, გართობაზე და ყოველივე იმაზეც, რაც პირველი რიგის აუცილებლობას არ წარმოადგენს არსებობისათვის. თუმცა, ეს ერთბაშად არ ხდება. მომხმარებელი თანდათანობით აცნობიერებს ამ ქცევის ცვლილების საჭიროებას და ნელ-ნელა უფრო მომჭირნე ხდება. ამის მიზეზი არამხოლოდ მომხმარებლების შემოსავლების შემცირებაა, არამედ იგი მომავლის შიშითაც არის განპირობებული.

ამის გათვალისწინებით, კომპანიებმა უნდა შეაფასონ საკუთარი პროდუქტების პორტფელი, და განსაზღვრონ, თუ რომელ პროდუქტებზე გააკეთონ აქცენტი კრიზისის პერიოდში. ასევე უნდა განისაზღვროს, თუ:

- რომელი პროდუქტი საჭიროებს დროებით ამოღებას გაყიდვიდან, რადგან ის იმდენად უმნიშვნელო რაოდენობის შეიძლება გაიყიდოს, რომ არარენტაბელური აღმოჩნდეს;
- და რომელ პროდუქტზე არ არის საჭირო არანაირი ძალისხმევის დახარჯვა, მიუხედავად იმისა რომ იგი გაყიდვაში მაინც რჩება.

შესაძლოა მოხდეს კორექტივების შეტანა პროდუქტის ფასში, პირობებში და ა.შ. ასევე შეიძლება დაინყოს ახალი პროდუქტების შექმნა.

იმ პროდუქტებისათვის, რომლებიც პრიორიტეტული იქნება ამ პერიოდში საჭიროა დამატებითი მეთოდების მოფიქრება მათი გაყიდვის მოცულობის გასაზრდელად.

მთავარია, რომ კომპანიის მენეჯმენტმა კარგად შეაფასოს მომხმარებლის ქცევის ცვლილება და დროულად მოერგოს მათ საჭიროებებს, რათა მისი პროდუქტები კრიზისის პერიოდშიც კი, მიმზიდველი დარჩეს.

პროდუქტებში ცვლილებების შეტანა არის ის აუცილებელი პირობა, რომელსაც თითქმის ყველა კომპანიამ უნდა მიმართოს მიუხედავად იმისა, თუ რომელ დარგში მოღვაწეობს, და რა პოზიციებს ფლობს ბაზარზე.

**რაზარვების ძიება**

პროდუქტებში ცვლილებებთან ერთად, ეს პერიოდი კარგია კომპანიაში არსებული სიტუაციის ანალიზისათვის. თუკი ანალიზი სწორად გაკეთდება, აღმოჩნდება, რომ კომპანიაში არსებობს ძალიან ბევრი შესაძლებლობა გაყიდვების მოცულობის გაუმჯობესებისათვის. ეს შესაძლებლობები შეიძლება იყოს გაყიდვების სტრატეგიაში, სარეკლამო აქტივობებში, გაყიდვების მენეჯერების მართვაში, მათ მოტივაციაში, გაყიდვების სტრუქტურაში, ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობის განაწილების კუთხით, შეთავაზების შინაარსში, პირობებში და ა.შ.

მშვიდობიან პირობებში ამის აუცილებლობა არც იქნებოდა, რადგან როდესაც პროცესები მეტ-ნაკლებად კარგად მიდის, კომპანიის მენეჯმენტი თავს არ აიტკივებს ანალიზებზე, კვლევებზე და სხვა ირიბი ინსტრუმენტების გამოყენებაზე. მაგრამ კრიზისულ პერიოდში სწორ ანალიზს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს, და იძლევა ადრე დაშვებული შეცდომების გამოსწორების საშუალებას.

**პარტიზანული მარკეტინგი**

პარტიზანული მარკეტინგი მარკეტინგის ერთ-ერთი თეორიაა, რომელიც გულისხმობს პრომოციის ტრადიციული საშუალებებისგან განსხვავებული სპეციალური მეთოდების გამოყენებას, რომელიც საჭიროებს საკმაოდ მცირე დანახარჯებს, თუმცა ეფექტი იგივეა. პარტიზანული მარკეტინგი დაფუძნებულია ძირითადად ინტერნეტისა და ბეჭდური საშუალებების უფრო ეფექტურ გამოყენებაზე. მაგ: ფორუმების გამოყენება, კომპანიის საქმიანობის შესახებ სარეკლამო სტატიის გავრცელება, ჭორების გავრცელება სპეციალური მეთოდებით და ა.შ.

სწორედ ამ პრინციპზე დაყრდნობით უნდა გადაიხედოს და გაანალიზდეს, გაყიდვის არსებული მეთოდები, და უნდა მოხდეს მიმდინარე ფინანსური შესაძლებლობებიდან გამომდინარე მათი ჩანაცვლება, ან კორექტირება უფრო დაბალხარჯიანი საშუალებებით. ისე რომ, ამან მნიშვნელოვანი გავლენა არ მოახდინოს გაყიდვის პროცესის ეფექტურობაზე.

### კოოპერირება

კოოპერირება გულისხმობს ორი ან მეტი კომპანიის ძალების გაერთიანებას საერთო მიზნების მისაღწევად, ისე რომ, ორივეს მხრიდან ჯამში ნაკლები რესურსი დაიხარჯოს. კრიზისის სწორედ ის დროა, როდესაც კომპანიებმა ამ მეთოდს უნდა მიმართონ.

ერთ-ერთი ასეთი გაერთიანება შესაძლოა იყოს სხვა კომპანიასთან ერთად მარკეტინგული აქტივობების აღიარება. არა არის გამორიცხული, რომ ეს გაკეთდეს, რომელიმე კონკურენტთან ერთადაც. ეს შეიძლება იყოს ერთობლივი სარეკლამო კამპანია, ერთობლივი მარკეტინგული პროექტი, და შესაძლოა ერთობლივი პროდუქტიც კი. მაგ: საბითუმო და საცალო ვაჭრობის კომპანიებმა შეიძლება დაგვეგონო და განახორციელონ პროდუქტის ერთობლივი სარეკლამო კამპანია.

### მომხმარებლის შენარჩუნება

მომხმარებელი არის ის რეალური ძალა, ვისაც შეუძლია კრიზისის დროს კომპანიის განვითარების დაბრუნება ჩვეულ კალაპოტში. კომპანიის მენეჯმენტმა ამ პერიოდში განსაკუთრებით უნდა გააძლიეროს ყურადღება, რომ ნებისმიერი მომხმარებელი, რომელსაც მასთან ექნება შეხება – შეინარჩუნოს იგი.

ლოიალურობის პროგრამების დანერგვა ერთ-ერთი გზაა. თუმცა, დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს ასევე მომსახ-

ურების პროცესს. ეს განსაკუთრებით იმ კომპანიებს ეხებათ, რომლებიც საცალო გაყიდვების სფეროში მოღვაწეობენ, და რომლებმაც უნდა გაამკაცრონ მომსახურების ხარისხის კონტროლი. ასევე მნიშვნელოვანია, პერსონალთან ფსიქოლოგიური მუშაობა, რათა ისინი ყველანაირად მომზადებული შეხვდნენ კლიენტებთან ურთიერთობას.

### ცვლილებაში სამუშაო კულტურაში

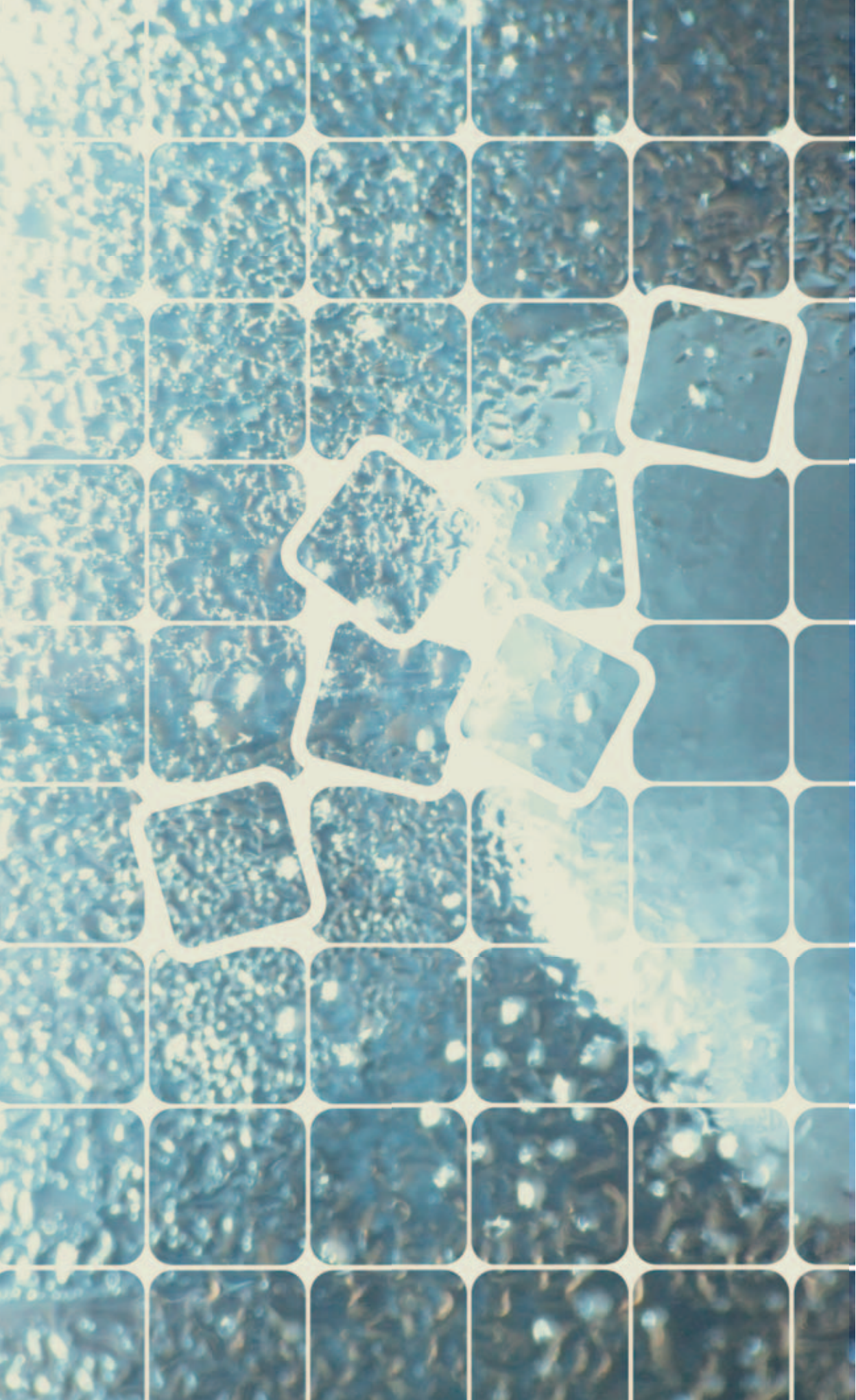
ამ ყველაფერთან ერთად, კომპანიის მენეჯმენტმა ცვლილება უნდა შეიტანოს საკუთარი მუშაობის მიდგომებში გაყიდვების კუთხით. ამ პირობებში დაუშვებელია პასუხისმგებლობის დატოვება რიგით თანამშრომლებზე ან საშუალო რგოლზე. მენეჯმენტმა თავის თავზე უნდა აიღოს, და აქტიურად უნდა ჩაერთოს გაყიდვების პროცესში ოპერატიულ დონეზე. თავად უნდა აიღოს სრული პასუხისმგებლობა გაყიდვების პროცესის ეფექტურობაზე. კარგი იქნება, თუ შეიქმნება სპეციალური სამუშაო ჯგუფი, რომელიც დაკომპლექტებული იქნება როგორც რიგითი და საშუალო რგოლის თანამშრომლებით, ასევე მენეჯმენტის წევრებით.

ასევე უნდა გაანალიზდეს და განისაზღვროს ისიც, თუ რა ცვლილებებია საჭირო კომპანიაში მიმდინარე სხვა პროცესებში ზემოთ მოცემული გადანაცვლებების ეფექტური განხორციელებისათვის. უნდა დაიგეგმოს და დაინყოს მოქმედებები ამ ცვლილებების გატარებისათვის.

რა თქმა უნდა, ზემოთ მოცემული რჩევები განსხვავებულად აქტუალური იქნება იმის მიხედვით, თუ რომელ დარგში მოღვაწეობს კომპანია. ამდენად, მენეჯმენტმა კარგად უნდა გაანალიზოს ეს, და განსაზღვროს, თუ რომელი მეთოდის, ან მეთოდების გამოყენებაა აქტუალური კომპანიისათვის, და როგორ, რა თანმიმდევრობით უნდა განხორციელდეს მოქმედებები კომპანიის გაყიდვების სტაბილურობისათვის.

გამოყენებული მასალა: საკონსულტაციო კომპანიის გამოცდილება





## როგორ განვითარდა ტურიზმი თურქეთში

საქართველოში თანდათან უფრო ვითარდება ტურიზმის სფერო და მის მიმართ ინტერესიც ძლიერდება. ჩვენს ქვეყანაში მისი განვითარების პოტენციალი უდიდესია. მნიშვნელოვანია, რომ ამ სფეროში მოღვაწე კომპანიებმა სწორად დაინახონ თავიანთი ადგილი, როლი და შესაძლებლობები, თანმიმდევრულად იმოქმედონ გარემოს განვითარების პარალელურად და შეძლონ თავიანთი ადგილის დამკვიდრება. ამისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია გრძნობდე გარემოს და შეგეძლოს მის ცვლილებებზე შესაბამისად და დროულად რეაგირება.

მსოფლიო ტურიზმის საკონსულოს (WTTC) პროგნოზით, 2012 წელს თურქეთი იქნება ყველაზე სწრაფად მზარდი ქვეყანა წლიური ზრდის 10.2% მაჩვენებლით ტურიზმის სფეროში.

თურქული ტურიზმი ბოლო ორმოცდაათი წლის მანძილზე ასტრონომიული სისწრაფით განვითარდა. თუ მას, როგორც ერთ ორგანიზმს, ან თუნდაც კომპანიას ისე შევხედავთ, შესაძლოა, ბევრი საინტერესო და სასარგებლო ფაქტი აღმოვაჩინოთ.

### ორგანიზაზულობა

მნიშვნელოვანია, არსებობდეს გუნდი კონკრეტული ამოცანით, სწორად შერჩეული კადრებით და რაციონალური მოტივაციით. ასეთ გუნდს მნიშვნელოვანი საქმის კეთება შეუძლია. ტურიზმის განვითარებას მნიშვნელოვანი ბიძგი მისცა სწორედ ასეთი გუნდის შექმნამ, რომელიც 1963 წელს ტურიზმის კოორდინირების კომიტეტის სახელით შეიქმნა. კომიტეტის მთავარი ამოცანები შემდეგში მდგომარეობდა:

- უნდა მომხდარიყო ქვეყნის ტურისტული რესურსების გამოყენება ეროვნულ ეკონომიკაში და საგადასახადო ბალანსში წილის გაზრდის მიზნით;

- უნდა გაზრდილიყო მომუშავე მოსახლეობის დასვენების შესაძლებლობები (Holiday opportunities);
- კომიტეტს უნდა უზრუნველყო ქვეყნის ტურისტული რესურსების (კულტურული, ბუნებრივი, ისტორიული რესურსები) გამოყენების პარალელურად მათი დაცვა და შენარჩუნება.

ტურიზმის კოორდინირების კომიტეტმა მუშაობის ორგანიზება ხუთწლიანი გეგმების მეშვეობით დაიწყო.

### ღანისაჲ მიზანი

პირველ რიგში, კომიტეტი ახდენდა პარამეტრული მიზნების დასახვას. ხუთწლიელების მიხედვით ეს მიზნები იზრდებოდა და ძირითადად შემდეგ პარამეტრებს მოიცავდა:

- შემოსული ტურისტების რაოდენობა;
- ტურისტების გაჩერების საშუალო ვადა;
- ტურიზმის წლიური ბრუნვის მოცულობა;
- ერთი ტურისტის მიერ საშუალოდ დახარჯული თანხა;
- რეგისტრირებული ტურისტული კომპანიების რაოდენობა;
- რეგისტრირებული სანოლი ადგილების რაოდენობა;
- ტურიზმის დარგში დასაქმებული ადამიანების რაოდენობა.

წლების განმავლობაში იცვლებოდა ამ პარამეტრებს შორის პრიორიტეტები და ამასთან არსებული ვითარების გათვალისწინებით, იზრდებოდა მათი მნიშვნელობებიც.

### ღაგეგმა და განსორციილა

დასახული მიზნების მისაღწევად განისაზღვრებოდა, თუ რა ამოცანების განხორციელებით მიიღებოდა ყველაზე უკეთ სასურველი შედეგი და იწყებოდა დაგეგმვა. თითოეული ხუთწლიელების გეგმა განსხვავებული იყო პრიორიტეტებით, და ხშირად – შინაარსითაც. ზოგ გეგმას პროექტის სახე ჰქონდა და ერთი დიდი ამოცანის განხორციელებას ემსახურებოდა.

ამ მხრივ აღსანიშნავია სამხრეთ ანტალიის განვითარების პროექტი (1973-1977), რომელიც გულისხმობდა ანტალიის სამხრეთ-დასავლეთით 80 კმ სიგრძის და 3-10კმ სიგანის ტერიტორიის განვითარებას, რომელშიც შედიოდა სამი ანტიკური ქალაქი: ოლიმპოსი, ფასელისი და იდიროსი. ამ პროექტის მიზანი იყო ტურისტული მიზნით 25 000 სანოლი ადგილის შექმნა, რისთვისაც საჭირო გახდა 26 000 000\$-ის ოდენობის ინვესტიციის დაბანდება.

დასახლება კემერი განისაზღვრა როგორც სადისტრიბუციო და ლოგისტიკური ცენტრი; პროექტის განხორციელებაში აქტიურად იყო ჩართული ჯანდაცვის, აგრო და ინფრასტრუქტურული სექტორები.

სამხრეთ ანტალიის განვითარების პროექტს ქვეყნისათვის უნდა მოეტანა დადებითი შედეგები სამი მიმართულებით:

**1. სოციალურ-ეკონომიკური მიმართულებით:**

- შეიქმნებოდა 20 000 ახალი სამუშაო ადგილი;
- დაისვენებდა 200 000 თურქი სტუმარი დასვენების დღეებში;
- ჩამოვიდოდა 300 000 უცხოელი ტურისტი საშუალოდ 10 დღის ვადით;
- პროექტის შედეგად ქვეყანა მიიღებდა 450 მლნ აშშ დოლარს.

**2. ადგილობრივი მოსახლეობისთვის:**

- შეიქმნებოდა მაღალი სტანდარტის ინფრასტრუქტურა და სერვისები (გზები, წყალი, ელექტროენერჯია, კომუნიკაციები, იახტა და ა.შ.);
- მოსახლეობას ექნებოდა ჯანდაცვის სერვისი;
- ადგილობრივ მაცხოვრებლებს მიეცემოდათ ფერმერული მეურნეობის განვითარების საშუალება.

**3. ინვესტირებისთვის:**

- ინვესტორებს ექმნებოდათ მიწის გრძელვადიანი (49 წლიანი) გამოყენების შესაძლებლობა განვითარებული ინფრასტრუქტურით;
- ეძლეოდათ კვალიფიციური სამუშაო ძალის დაქირავების შესაძლებლობა;
- იქმნებოდა კარგად განვითარებულ, ჯანსაღ და უსაფრთხო გარემოში ინვესტირების შესაძლებლობა.

**გაზოგი შედეგები**

თითოეული ხუთწლიანი შედეგების მიხედვით დაგეგმვის კომიტეტი განსაზღვრავდა, თუ რა უნდა ყოფილიყო მომავალი ხუთწლიანი პრიორიტეტები და მიზნები. შედეგები იძლეოდა საშუალებას განესაზღვრათ, თუ რამდენად კარგად იყო დაგეგმილი წინა ხუთწლიანი და აღმოეფხვრათ არსებული ხარვეზები.

**კომპლექსურობა**

ყველა რთული ამოცანა გადაწყვეტის კომპლექსურ მიდგომას საჭიროებს. საჭიროა ძალისხმევა სხვადასხვა გზით მის გადასაჭრელად. რთული ამოცანისათვის მნიშვნელოვანია სწორად ხედავდე ყველა მთავარ კომპონენტს, ქვეამოცანას და სწორად გაანალიზო მათ შორის რესურსები იმისათვის, რომ შედეგი არ იყოს ნახევრად გადაჭრილი ამოცანა.

**განავითარე ყველა მიმართულება დაბალანსებულად**

თითოეული ხუთწლიანი გეგმებში გათვალისწინებული იყო ტურიზმის სფეროს როგორც უშუალო მიმართულებები, ასევე მასზე მოქმედი სხვადასხვა ფაქტორები, და

სახელმწიფოს მიერ ხდებოდა ამ ფაქტორების გამოვლენა და მათზე ზემოქმედება. სხვადასხვა დროს მნიშვნელოვანი იყო ამოცანათა სხვადასხვა ჯგუფი, რომელიც ეხებოდა სახელმწიფო რეგულირებებს, გარემოს, ინფრასტრუქტურას, რესურსებს, ასევე ტურიზმის სხვადასხვა მიმართულებებს.

ამასთან, აქტიურად მიმდინარეობდა მომსახურების ხარისხზე ზრუნვა. ჯერ კიდევ 1950-1960 წლებში სახელმწიფოს მიერ შემოღებულ იქნა ტურიზმის სტანდარტები, უნიფორმების სტანდარტები; შეიქმნა ტურიზმის სერთიფიკატის მიმნიჭებელი კომისია, რომელიც მკაცრად აკონტროლებდა სფეროში ჩართული კომპანიებისა თუ პირების მომსახურების ხარისხს. 1980 წლიდან დაიწყო ტურისტული ობიექტების ლიცენზირება სამინისტროს მიერ.

### გააკლიჩა დაკავშირებული მხარეების ჩართულობა

რთული ამოცანების გადაჭრა თითქმის ყოველთვის შეუძლებელია სხვადასხვა მონაწილეების სწორი ჩართვის და მათი სწორი კოორდინაციის გარეშე. თურქეთში ტურიზმის განვითარებაში განსაკუთრებული როლი ენიჭებოდა კერძო სექტორს – კომპანიებს, რომელთა სწორი მოტივაცია, სწორი ჩართვა და კოორდინაცია აუცილებელი პირობა იყო ინფრასტრუქტურის და მთლიანად დარგის სწორი განვითარებისათვის.

სხვადასხვა დროს სახელმწიფოს მიერ ტურიზმისთვის მნიშვნელოვან რეგიონებში ხდებოდა კერძო ინვესტიციებისა და აქტივობების აქტიური მხარდაჭერა სხვადასხვა წახალისებებითა და საგადასახადო შეღავათებით; პირველ ეტაპზე ყურადღების ცენტრში საჩუქრების ინდუსტრიის გამოცოცხლება მოექცა. შემდეგ დაწესდა ლიმიტი უცხოელ მომუშავეებზე, რომელთა რაოდენობას ტურიზმის სფეროში მთლიანად დასაქმებულთა 20%-თვის არ უნდა გადაეჭარბებინა.

1950-1960 წლებში დაწესდა საფასო კონტროლის სისტემა, რომელიც 1980-89 წლებში უფრო გაძლიერდა, ხოლო 1990-წლიდან კი, საერთოდ მოიხსნა, რაც იმას ნიშნავს, რომ ტურიზმის სექტორში დასაქმებულ ნებისმიერ ფიზიკურ და იურიდიულ პირს უფლება აქვს თვითონ განსაზღვროს მომსახურების ფასი და ვალუტა.

ამავე პერიოდში შეწყდა სახელმწიფოს მხრიდან ინვესტირება და მის მფლობელობაში მყოფი ყველა ტურისტული ობიექტის პრივატიზება განხორციელდა. ინვესტირებას გრძელვადიან მფლობელობაში გადაეცათ სახელმწიფო მიწები.

### შეფუთვა პროდუქტი

აღბათ ყველას გახსოვთ თვალისმომჩრელი და ეფექტური ტელერეკლამები რომანტიული სიუჟეტით, რომლებიც თურქეთის სხვადასხვა სილამაზეს — სტამბულს, კაბადოკიას, ანტალიასა თუ სხვა თვალწარმტაც ხედებს გვიჩვენებს და ამ ჯადოსნურ სამყაროში გვეპატიჟება...

თურქეთმა დიდი მნიშვნელობა მიანიჭა მისი ტურიზმის, როგორც პროდუქტის სწორ პრომოციას, საერთაშორისო ტელეარხები კი არ იყო ერთადერთი, რაც მათ ამისათვის გამოიყენეს.

თურქული ტურიზმის პრომოცია პერმანენტულად მიმდინარეობდა მთელი მისი ისტორიის მანძილზე, თუმცა აქტიური და ორგანიზებული სახე 1996 წლიდან მიიღო. დაიგეგმა და განხორციელდა ტურიზმისა და პრომოციის რეფორმა, გადაწყდა ისტორიული და კულტურული მემკვიდრეობების გამოყენება სავაჭრო ნიშნად. განსაკუთრებით კი, ეს აისახა ქალაქ სტამბულზე.

## ბარემოსთან აღმკვეთრობა

ნებისმიერი ძალისხმევა, ნებისმიერი დიდი თუ მცირე საქმე ფუჭად ჩაგვივლის, თუ არ დავინახავთ და არ გავაცნობიერებთ, რა ხდება ჩვენს გარშემო და გარემოს შესაბამისად არ ვიმოქმედებთ.

## შინაარსში კლიერი მხარეები და პერიოდულად განახლად მოქმედავლი მიმართულება

საკუთარი ძლიერი მხარეების ცოდნა და მათ შემდგომ გაძლიერებაზე თანმიმდევრული უწყვეტი ზრუნვა, აუცილებელი ნაწილია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის წარმატების მისაღწევად... ასე იყო თურქეთის შემთხვევაშიც.

ბუნებრივი გარემოს დაცვა და რეკრეაცია, ტყიანი ზონების გაშენება — ეს ამოცანები ყოველ 10 წელიწადში ერთხელ ხდებოდა აქტუალური და წარმატებით ხორციელდებოდა. უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭებოდა და ენიჭება კულტურული მემკვიდრეობების დაცვასა და აღდგენას, მწვანე ეზოების შენარჩუნებას, აგრონომიული სფეროს დაცვას. ბუნებრივი და ისტორიული რესურსები აქტიურად არის გამოყენებული ტურიზმში.

1950-დან 2005 წლამდე ტურისტული მიზნით ოთხჯერ მოხდა ინფრასტრუქტურული ქსელის რეაბილიტაცია, რაც მოიცავდა საავტომობილო გზებს, აეროდრომებს, წყლის და საკანალიზაციო სისტემებს, ნაგავსაყრელების მოწყობას და გარემოს დაცვის სხვადასხვა საშუალებებს, ასევე ელექტრო და გაზგაყვანილობებს, ტელეფონს, ინტერნეტსა და საფოსტო მომსახურებებს.

## ბაიბა სხვაპის აზრი

1998წ. შედგა თურქული ტურიზმის პირველი ეროვნული ყრილობა, რომელშიც სახელმწიფო სტრუქტურებთან ერთად, კერძო სექტორის წარმომადგენლებმაც მიიღეს მონაწილეობა. ამ ყრილობის შედეგებმა ცხადჰყო, რომ მრავალმხრივი და სრული განვითარებისათვის მნიშვნელოვანი და სასარგებლოა სხვა მხარეების აქტიური ჩართულობა და მათი მოსაზრებების გაზიარება. ყრილობაზე მიღებულ იქნა ქვეყნის ტურისტული შესაძლებლობების განვითარებისათვის მნიშვნელოვანი მთელი რიგი გადაწყვეტილებები, რომლებიც შემდგომი ხუთწლეულის განმავლობაში განხორციელდა. მათ შორის იყო საბაჟო კავშირთან და ევროკავშირთან ურთიერთობის საფუძველზე მომსახურების სფეროს განვითარება; ტურიზმის განათლების საგანმანათლებლო ცენტრებისათვის ერთიანი მაკრო გეგმის შემუშავება, მსგავსი პროგრამებით სწავლების მიზნით; ტურისტული გიდების სპეციალიზირება მომსახურებების დივერსიფიკაციის მიზნით; ტურისტული უსაფრთხოების ცენტრების გახსნა ტურისტებისა და გარემოს დაცვის მიზნით; კერძო სექტორის ბაზარზე განვითარების ხელშესაწყობად საკანონმდებლო ცვლილებების გატარება;

## დაიჭირა გარემოს ტანდენციები

გარემო მუდმივად გვთავაზობს ახალ შესაძლებლობებს, მათი შემჩნევა და რეაგირება კი აუცილებელია წარმატებისთვის. თურქეთის ტურიზმის განვითარების ახალი ტალღა სწორედ ამ გარემოში ახალი შესაძლებლობების დანახვამ და ეფექტურად გამოყენებამ გახადა შესაძლებელი.

ბოლო თხუთმეტი წლის მანძილზე შესამჩნევად განვითარდა და გაფართოვდა აქტივობების ტურიზმი, ასევე ძალიან მნიშვნელოვანი გახდა სპორტული აქტივობების

განვითარება და მხარდაჭერა, განსაკუთრებით კი ეს აისახა „ფორმულა1-ზე“; გარემოში მიმდინარე ცვლილებების შესაბამისად შეიქმნა დიფერენცირებული ტურისტული შესაძლებლობები, მოხდა ტურიზმის სეზონური და რეგიონალური დისტრიბუცია და გიდეების სპეციალიზირება, აქტიურად მიმდინარეობს იახტების და სამოგზაურო ტურიზმის (cruise tourism) მხარდაჭერა, გააქტიურდა რელიგიური ტურიზმი, ხდება ახალგაზრდული ტურიზმის ხელშეწყობა ბანაკების, ფასდაკლებების, ახალგაზრდული ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის მეშვეობით, 3S (Sea-Sun-Sand) ის პარალელურად მიმდინარეობს 3E (Entertainment, Education, Environment) ტურიზმის განვითარება. ეს ყველაფერი კი, საერთო ჯამში 12 თვიან აქტიურ ტურიზმს უტოლდება

**როგორია თურქული ტურიზმი დღეს?**

თურქეთში ტურიზმი ერთ-ერთ ყველაზე განვითარებულ სფეროს წარმოადგენს. ეს ქვეყანა ტურიზმის ბრუნვების მიხედვით 2007 წელს მეშვიდე ადგილზე იყო მსოფლიოში ბაზრის 2.2% წილით.

**2007 წლის სტატისტიკა ასეთია:**

- ტურისტების რაოდენობა 23 800 000
- ტურისტების მიერ დახარჯული თანხა — 13 990 მლნ აშშ დოლარი
- OSCE სამიტი (1999)
- NATO სამიტი (2004)
- EUROVISION სიმღერის კონკურსი (2004)
- FORMULA1 (2005)
- UEFA ჩემპიონთა ლიგის ფინალი (2005)
- უნივერსიადა იზმირში (2005)

ეს არის იმ ღონისძიებათა ჩამონათვალი, რომლებიც თურქეთში ჩატარდა და რომლებმაც თურქული ტურიზმის განვითარებაში მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა.

თურქეთი წარმოადგენს ისეთი ორგანიზაციების წევრს, როგორიცაა:

- მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაცია (UNWTO)
- OECD ტურიზმის კომიტეტი
- ევროპის მოგზაურთა საბჭო (ETC)

- სოციალური ტურიზმის საერთაშორისო ბიურო (BITS)
- საერთაშორისო ტურისტული ალიანსი (AIT/FIA)

რა თქმა უნდა, ყველაფერი ამით არ მთავრდება. თურქეთის ტურიზმის სამინისტროს მიზნები 2020 წლისთვის ასეთია:

- 60 მლნ ტურისტი;
- \$50 მლრდ ბრუნვა;

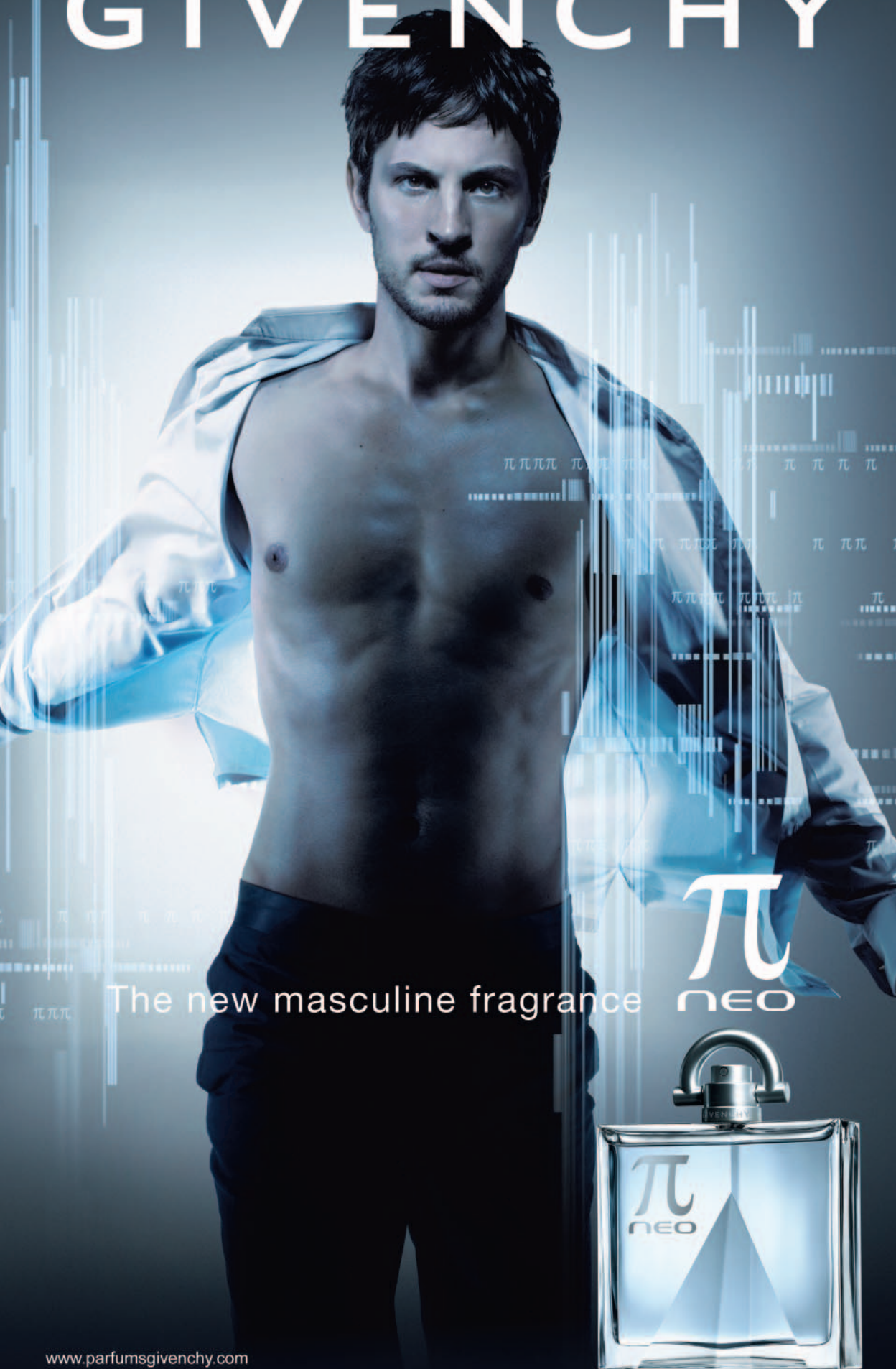
ამ მიზნების მისაღწევად ყოველწლიურად ტურიზმში უნდა დაიხარჯოს \$450 მლნ, საიდანაც:

- \$100 მლნ ინფრასტრუქტურაში;
- \$100 მლნ პრომოციაში ;
- \$250 მლნ ნახალისებებსა და მხარდაჭერაში.

მსოფლიო ტურიზმის საკონსულტოს (WTTC) პროგნოზით, 2012 წელს თურქეთი იქნება ყველაზე სწრაფად მზარდი ქვეყანა წლიური ზრდის 10.2% მაჩვენებლით ტურიზმის სფეროში.

გამოყენებული მასალა: ინტერნეტ წყაროები

# GIVENCHY



The new masculine fragrance

π  
neo





## როგორ ვმართოთ „რთული“ ადამიანები

*„ის, ვინც ოდესმე ჩაიხედავს წყლის სარკეში, პირველად მაშინ დაინახავს თავის ნამდვილ სახეს. ვისაც ოდესმე თავის „მე“-სთან მისვლა განუზრახავს, ის რისკავს კონფრონტაციაში მოვიდეს საკუთარ თავთან...“*  
– ასე ახასიათებს ადამიანის მიერ საკუთარ თავის შეცნობას ფსიქოლოგი და მეცნიერი კარლ იუნგი.

ადამიანი რთულია თავისი ბუნებით, მაგრამ კიდევ უფრო რთულია ისეთ ადამიანებთან საერთო ენის გამონახვა, ვისაც თავისებური პიროვნული მახასიათებლები გაჩნია.

ყველა კომპანიისთვის აქტუალური საკითხია ძირითადი აქტივის – თანამშრომლების წარმატებული მართვა. ჩვეულებრივ, დაქვემდებარებულთა უმრავლესობა განონასწორებული და საზრიანი ქცევით ხასიათდება, მაგრამ არსებობენ ადამიანები, რომლებიც გამოირჩევიან რთული პიროვნული თვისებებით და რომლებთან ერთადაც მუშაობა საკმაო სირთულეს წარმოადგენს.

„რთული“ ხალხი მოითხოვს დიდძალ ენერჯიას, დროს და ყურადღებას მენეჯერისგან.

### ვინ არის „რთული“ ხალხი?

გამოიყოფა ასეთი კატეგორიის ადამიანების 3 ტიპი:

„აბრესორები“

„მსხვერპლები“

„მსენალები“

შესაძლოა, თქვენც ხშირად აღმოჩენილხართ ასეთი ადამიანების გვერდზე.

## აგრესორები

ადვილი მისახვედრია, თუ როგორი ტიპის ადამიანები შეიძლება იყვნენ აგრესორები. ისინი გაორიჩევიან ხმამალალი საუბრის მანერით და არიან მომთხოვნები. საუბრობენ ბევრს და იშვიათად უსმენენ სხვებს. მათი დამოკიდებულება ჩვეულებრივ შემდეგ ტერმინებში გამოიხატება: „მე მართალი ვარ, შენ ცდები!!!“

მათი შეხედულება სამყაროს ფუნქციონირების შესახებ არის დაფუძნებული მოგება-ნაგების მოდელზე, სადაც გამარჯვება ყოველთვის აგრესორების მხარეზეა.

ისინი ხშირად მიმართავენ ყვირილის და ჩხუბის მეთოდს, ხასიათდებიან უხეში და სარკასტული გამონათქვამებით. ასეთ ადამიანებთან ურთიერთობისას მიზანშეწონილია ინდივიდუალური სტრატეგიის და მიდგომის შემუშავება, რაც გამოიხატება ერთგვარი შესავლის ძიებაში.

აგროსერებთან ურთიერთობა გართულებულია იმ მხრივაც, რომ ძნელი მისაღწევია კონტაქტის დამყარება, როდესაც ისინი ვერბალურ თავდასხმას ახორციელებენ, რაც გულისხმობს სიტყვიერ აგრესიას სხვა ადამიანებზე. ამ დროს კარგი გამოსავალი იქნება წარმოთქვამთ მხოლოდ რამდენიმე მოკლე სიტყვიანი პასუხი: „დაიხ“, „არა“, „არ გეთანხმებით“... ეს ხშირად აიძულებს მათ დაიხიონ, მოგისმინონ.

აგრესორებს უჭირთ იმის გაცნობიერება, რომ მათ გარდა სრულიად შესაძლებელია არსებობდეს განსხვავებული და მათ შორის სალი აზრი. სხვისი აზრის გაუთვალისწინებლობა კი ხშირად წარმოშობს კონფლიქტს, გაურკვეველობას, დაძაბულობას ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს, ან თანამშრომელთა შორის.

## მსხვერპლები

ჰარვარდის უნივერსიტეტის მკვლევარები რობერტ კეგანი და ლიზა ლასკოვი „მსხვერპლებს“ "BMW" მარკის ავტომობილებს ადარებენ. „ისინი გამუდმებით ღმუიან, და ჩივიან. ხდება

სხვების დადანაშაულება და თავიანთი პრობლემების გარეშე პირთათვის მინერა. „მსხვერპლები“ თავს უიმედოდ და ფრუსტრირებულად გრძნობენ. ისინი ხშირად იმეორებენ, „ხალხი ვერ მიგებს, მუდმივად ვიწაგრები“.

ისინი ბევრ დროს ხარჯავენ წუნუნსა და დეპრესიაში, გაურბიან პასუხისმგებლობის აღებას. მათი ერთ-ერთი გამორჩეული უნარია მიზეზების ძიება, ამიტომაც არ უჭირთ სხვების დადანაშაულება საკუთარ პრობლემებში.

## მსხნელები

ეს არის ადამიანთა ტიპი, რომელიც მუდამ მზად არის სხვა ადამიანებს გაუნდოს დახმარების ხელი. მათი მთავარი მოტივატორია იყვნენ საჭირონი და გამოსადეგნი სხვებისთვის. ისინი გამოირჩევიან საზრიანობით. „მსხნელები“ არიდევენ თავს კონფრონტაციას, ხშირად ეთანხმებიან დაფიქრების გარეშეც.

მათთვის პრიორიტეტული უნდა იყოს ვალდებულებების გაცნობიერება. როგორც წესი ისინი ვერ ანაწილებენ დროს საკუთარ საქმეებზე, რადგან გადართულები არიან სხვების პრობლემების მოგვარებაზე. ეს განაპირობებს საკუთარი მოვალეობების შეუსრულებლობას, რაც იწვევს ორგანიზაციის ქმედი-თუნარიანობის შეჩერებას.

„აგრესორები“ პოულობენ და ხანდახან თავადაც ქმნიან სხვებისგან მსხვერპლებს. „მსხვერპლები“ თავიანთი ბუნებიდან გამომდინარე, კი ადვილად ხდებიან სხვისი ნადავლი. ისინი ვერ ასრულებენ სამუშაოს, მაგრამ ყოველთვის აქვთ წუხილის განცდა, თუმცა მაინც პოულობენ ახსნას, მიზეზი კი მარტივია: „მათ ბრალი არ მიუძღვით“. „მსხნელები“ მიისწრაფვიან „მსხვერპლების“ დასახმარებლად. ყველა გამარჯვებულია. იკვრება წრე და ასე გრძელდება მუდამ. თითოეულს თავისი როლი აქვს.

რთული წარმოსადგენი არ უნდა იყოს, რა უარყოფითი გავლენის მოხდენა შეუ-

ძლიათ რთულ ადამიანებს კომპანიის ფუნქციონირებაზე. ორგანიზაციაში თანამშრომელთა უმრავლესობის სამუშაო ადგილები არაიზოლირებულადაა განლაგებული. ასეთ შემთხვევაში დიდია უარყოფითი გავლენის მოხდენის ალბათობა და კოლეგების დემოტივირება „რთული“ თანამშრომლების მხრიდან. ამდენად, საჭიროა ვიცოდეთ ასეთი ტიპის ადამიანების მართვის მეთოდები, რათა თავიდან ავიცილოთ კონფლიქტები, დაძაბულობები, სტრესული გარემო, ყველაფერი ის, რაც თანამშრომლების მოტივაციას და შრომის ნაყოფიერებას საგრძნობლად დააზიანებს.

**რჩევაები „რთული“ ხალხის მართვისას:**

ასეთ ადამიანებთან კონტაქტი მიიღეთ როგორც გამონვევა. უპირველესი პირობაა შევძლოთ გავიგოთ რა მართავს მათ ქცევას.

**„აგრესორების“ მართვისას:**

აგრესორები ცდილობენ იყვნენ ყურადღების ცენტრში. ჩვენი მისიაა მათთან ურთიერთობის დროს შემდეგი მიდგომა შევიმუშაოთ: – ნაკლები აგრესია, მეტი კოოპერატიულობა. არ შეცვალოთ თქვენი პოზიცია აგრესორებთან ურთიერთობისას. არ შეწყვიტოთ მისი სახელის დაძახება მანამ, სანამ არ დაიწყებს თქვენს მოსმენას. შეეცადეთ და გაიზიარეთ მისი შეხედულება. სთხოვეთ აგიხსნათ, გაგაგებინოთ, თქვენ კი მოუსმინეთ. ნუ შეშინდებით შეენიანალმდევით მას, იმ მიზეზით, რომ ეს საფრთხეს მოუტანს გუნდურ მუშაობას. აგრესორები ძლიერ ძალას წარმოადგენენ, ამიტომ არ შეურიგდეთ და არ დაუშვათ გამოიწვიონ დემორალიზება კომპანიაში.

**„მსხვერპლების“ მართვისას:**

საჭიროა დავარწმუნოთ ისინი, რომ მათ შეუძლიათ შეცვალონ და მართონ თავიანთი ცხოვრება. არ მოერიდოთ უთხრათ,

რომ ისინი დემოტივატორებად გვევლინებიან ორგანიზაციაში. რომ მათი ყველა ჩივილი და წუნწინი უარყოფითად მოქმედებს თანამშრომელთა განწყობაზე. ჩართეთ რაიმე საქმიანობაში, მიეცით ახალი დავალება და თქვენც დაეხმარეთ მის მიღწევაში.

„მსხვერპლებს“ სჯერათ, რომ მათ არ შეუძლიათ საკუთარ თავზე დაკისრებული დავალების შესრულება, რადგან ეს ყველაფერი მათზე არ არის დამოკიდებული, და მათ ძალეებს აღემატება. ერთ-ერთი საინტერესო შემთხვევა უკავშირდება „მსხვერპლების“ განწყობილების კვლევას.

ახალგაზრდა სპილო, რომელსაც კვლევის მიზნიდან გამომდინარე ჰქონდა დაბმული ცალი ფეხი, იმყოფებოდა დაკვირვების ქვეშ. კვლევამ ცხადყო საინტერესო მოვლენა. სანამ სპილო ახალგაზრდაა, არ შესწევს ძალა გაითავისუფლოს დატყვევებული ფეხი და თავი დაიხსნას. დროთა განმავლობაში, ასაკის მატებასთან ერთად, სპილო ძლიერდება და მას უჩნდება თავის დახსნის უნარი, მაგრამ ის არც კი ცდილობს ამის გაკეთებას. თითქოს მას გაუჩნდა შემდეგი დამოკიდებულება: „რატომ ვცადო ახლა, როცა ადრე ცდას შედეგი არ მოუტანია“. ეს შემთხვევა არის უტრირებული მაგალითი „მსხვერპლების“ უკეთ შესაცნობად.

„მსხვერპლებთან“ ურთიერთობისას, რეკომენდირებულია ბოლომდე მოვუსმინოთ მათ ჩივილს. ისინი ხომ თავს აბუჩად, აგდებულად და განდევნილად გრძნობენ. საჭიროა მათ ვაგრძნობინოთ, რომ ვუსმენთ და გვესმის მათი. შევეცადოთ პრიორიტეტების მიხედვით მოვახდინოთ მათი პრობლემების განლაგება, ამის შემდეგ მოვძებნოთ კურსი-მიმართულება და გადაჭრის გზების ძიებასაც შევუდგეთ.

ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული ქმედება იქნება, თუ დაეხმარები მოკლევადიანი წარმატების მიღწევაში.

### „მხსნელების“ მართვისას:

„მხსნელებს“ სურთ იყვნენ მეგობრულები და ხშირად ვერ ხედავენ ნეგატიურ ეფექტებს შეუსრულებელ სამუშაოსთან დაკავშირებით, მათი დახმარების შეთავაზება სხვა კოლეგებისთვის სამუშაოს შეუსრულებლობის ხარჯზე უარესად აზიანებს კომპანიას. „მხსნელებისთვის“ პრიორიტეტი უნდა იყოს დროის განაწილება და მართვა.

იყავით მზად გამართოთ დისკუსია „მხსნელებთან“, მათ ჰგონიათ, რომ გაცილებით მეტი იციან, ვიდრე თქვენ და ყველა დანარჩენმა. იყავით გულწრფელი და დაეხმარეთ, შესთავაზეთ მეტი მობილიზება გაუწიონ საკუთარ დავალებას და ამის შემდეგ იზრუნონ სხვათა დახმარებაზე.

### რჩევები მინაჯერებს:

1. მოუსმინეთ მათ. შეეცადეთ დაარწმუნოთ, რომ თქვენ დაინტერესებული ხართ გაიზიაროთ მათი შეხედულება.
2. აგრძნობინეთ, რომ მათი აზრი და საერთოდ თავად ისინი, პატივსაცემნი და მნიშვნელოვანი არიან.
3. გააცანით ეს სტატია. განსაზღვრეთ ვინ რა როლს, და რა ხარისხით თამაშობს, კითხეთ მათ რომელ როლს შეასრულებდნენ ისინი უფრო ხშირად. მოაწყვეთ დისკუსია, განიხილეთ საჯაროდ რომელი როლი ზღუდავს და იწვევს დაძაბულობას კომპანიაში.
4. გაარკვიეთ რომელ როლში ნარმოუდგენიათ თითოეული ადამიანი.
5. შესთავაზეთ მათ გენდონ, რათა დაეხმაროთ ცვლილებების განხორციელებაში.

---

გამოყენებული მასალა: პოლ თორნტონის – „რთული ხალხის მართვა“

# NEW BROKER GROUP

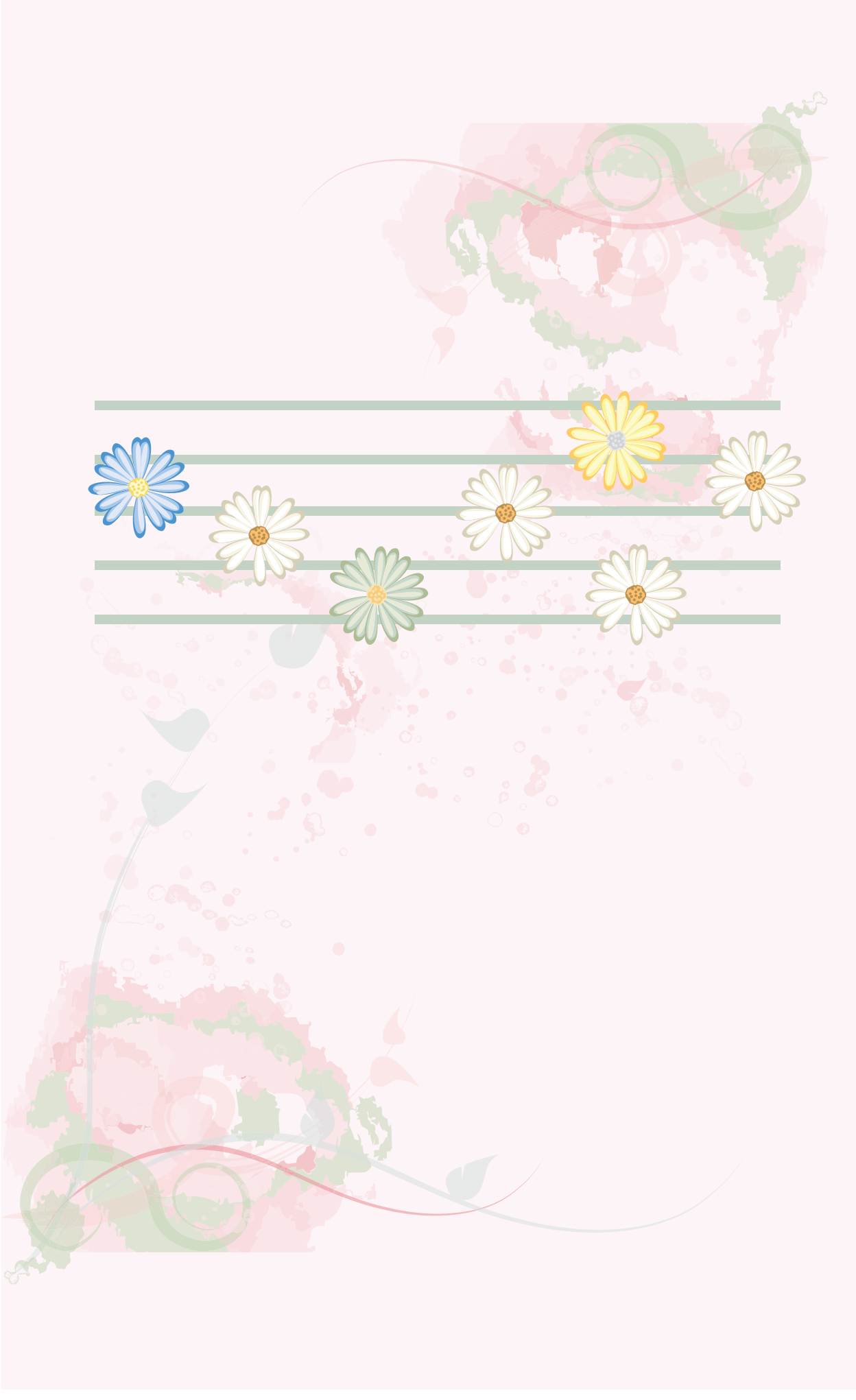


- 🔑 მსხვილი საინვესტიციო პროექტები
- 🔑 სააგარაკე და სამოსახლო ნაკვეთები თბილისის შემოგარენში
- 🔑 საკადასტრე და აზომვითი ნახაზები
- 🔑 უძრავი ქონების რეგისტრაცია

დაგვიკავშირდით:

ვაკინოს შესახვევი №26 ტელ: 33 42 92 [www.newbg.ge](http://www.newbg.ge)





## პერსონალის ხარჯების შემცირება

*როგორ ვაქციოთ მტკივნეული პროცესი  
ნაკლებად მტკივნეულად?*



არასტაბილურ პერიოდებში კომპანიები ხარჯების შემცირებას მარკეტინგიდან ან ადმინისტრაციიდან იწყებენ, მაგრამ ზოგი მათგანისთვის ეს საკმარისი არ არის, და სულ მალე პერსონალის ჯერიც დგება. პერსონალთან დაკავშირებული ხარჯები კი ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი მუხლია ხოლმე კომპანიების ბიუჯეტში, ამიტომ გასაკვირი არ უნდა იყოს, რომ მენეჯერები ეკონომიის შესაძლებლობებს ამ მიმართულებითაც ეძებენ.

მთავარი პრინციპი, რომლითაც ხარჯების შემცირების დროს ხელმძღვანელობენ ხოლმე, არის შემდეგი: არ უნდა შემცირდეს შემოსავლების გენერაციის უნარი. ანუ სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეკონომია ისეთ ხარჯებზე უნდა გაენიოთ, რომლებსაც მოკლევადიან პერიოდში არ შეუძლიათ შემოსავლების მოტანა, და რაც არ შეამცირებს კომპანიის სიცოცხლისუნარიანობას. შედარებით ადვილია ამ კრიტერიუმების გამოყენება ინვესტიციებთან, მარკეტინგთან თუ ადმინისტრაციულ ხარჯებთან დაკავშირებით, მაგრამ როცა საქმე პერსონალს ეხება, მენეჯმენტს გაცილებით მეტი წინდახედულება, სიფრთხილე და დელიკატურობა მართებს.

სამწუხაროდ თუ საბედნიეროდ, კრიზისული სიტუაციები საკმაოდ ცნობილი თემაა განვითარებულ ქვეყნებშიც კი. მსოფლიო პრაქტიკის, და ჩვენი რეალობის გათვალისწინებით, შეიძლება იმ ნაბიჯების დანახვა, რომელიც უნდა გადადგას მენეჯმენტმა პერსონალის ხარჯების შესამცირებლად.

**ნაბიჯი №1 – საკადრო ბიუჯეტის ანალიზი და პრიორიტეტების განსაზღვრა**

პირველი ნაბიჯი, რომელიც უნდა გადავდგათ, არის საკადრო ბიუჯეტის სასურველი მოცულობის განსაზღვრა. ამ უკანასკნელზე წარმოდგენას შეგვიქმნის კომპანიის ზოგადი ფინანსური მდგომარეობის შესწავლა. შემცირებული შემოსავლების, და აუცილებელი ხარჯების გათვალისწინებით, შესაძლებელია საკადრო ბიუჯეტის ისეთი სიდიდის განსაზღვრა, რომელიც კომპანიას კრიზისულ პერიოდში ფუნქციონირების საშუალებას მისცემს. თუმცა, ეს სიდიდე მხოლოდ ათვლის წერტილია და არა – თვითმიზანი. უპრიანია ანალიზი, რომელიც უფრო ცხადად გვაჩვენებს რა უნდა შევამციროთ, და რა – არა.

ანალიზის პროცესში უნდა გავერკვეთ პერსონალთან დაკავშირებულ თითოეულ ხარჯის არსსა და წარმომავლობაში, რაც საშუალებას მოგვცემს განვსაზღვროთ მათი პრიორიტეტულობა. ყველა ხარჯს თავისებური გავლენა აქვს ბიზნესის ფუნქციონირებაზე. შესაბამისად უნდა გავანალიზოთ და მივხედეთ, რომელი ხარჯის შემცირებით მიადგება კომპანიას ყველაზე ნაკლები ზიანი. ამგვარი ანალიზის დასრულების შემდეგ, ჩვენ უფრო ცხადად გვეცოდინება ბიუჯეტის შემცირების როგორც სასურველი, ისე შესაძლო დიაპაზონები.

**ნაბიჯი №2 – პერსონალის არაქირითადი ხარჯების მინიმიზაცია**

კომპანიები, მათი არსებობის საწყის ეტაპზე ცდილობენ „მომჭირნედ“ იფუნქციონირონ და მხოლოდ აუცილებელ ხარჯებზე თანხდებიან, მაგრამ ინტენსიური ზრდის ეტაპის შემდეგ, ისინი მეტ ფულს ხარჯავენ პერსონალზე, რადგან გასაგები ხდება, რომ შემდგომი ზრდა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული

ული ეფექტურ პერსონალზე. შესაბამისად, შრომის ანაზღაურებასთან ერთად, ბიუჯეტში ჩნდება ისეთი მუხლები, როგორცაა მივლინებები, ტრენინგები, სოციალური პაკეტები, დახმარებები და შეღავათები, ავტომობილები და ა.შ. ყველა ეს ხარჯი მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ კომპანიას ლოიალური და კვალიფიციური პერსონალი ჰყავდეს, მაგრამ საკითხი სხვაგვარად დგას კრიზისულ პერიოდებში.

საკადრო ბიუჯეტის შემცირება იმ ხარჯებიდან უნდა დაიწყოს, რომლებიც არ არის დაკავშირებული თანამშრომლების შრომის ანაზღაურებასთან, და შესაბამისად, ნაკლები პირდაპირი გავლენა აქვს ორგანიზაციის მიმდინარე ფუნქციონირებაზე. ამ ხარჯების შემცირება ყველაზე უმტკივნეულო იქნება პერსონალისთვის და კომპანიის მენეჯმენტისთვის ძალიან კომფორტული გახდება, თუ საშუალება მიეცემა ბიუჯეტის შემცირება აქვე დაასრულოს. მაგრამ თუ ამის შესაძლებლობა არ არსებობს, გარდაუვალია შემდეგი მტკივნეული ნაბიჯის გადადგმა.

**ნაბიჯი №3 – პერსონალის ოპტიმიზაცია**

ბოლო წლების მანძილზე კომპანიების დიდი ნაწილი ძალზე სწრაფად ფართოვდებოდა, აარსებდა ახალ ობიექტებს, ფილიალებს, ზრდიდა სანარმოო სიმძლავრეებს, შესაბამისად ბევრი ახალი კადრი აჰყავდა. ამ პერიოდში ძალიან აქტუალური იყო თანამშრომლების დროული ტრენინგი და სწრაფად ჩართვა საქმიანობაში. მაგრამ ბიზნეს-აქტივობის შემცირების გამო, კომპანიებს ამ პროცესის არა თუ შეჩერება, არამედ საპირისპირო მიმართულებით წარმართვა უნევთ.

საჭიროა გაანალიზდეს შემცირებული ბიზნეს-აქტივობებიდან გამომდინარე, რამდენი, და რა ტიპის თანამშრომლით შეუძლია უზრუნველყოს კომპანიას ნორმალური ფუნქციონირება. ანალიზის შედეგად პერსონალი 9 კატეგორიად უნდა დაიყოს:

*საკადრო ბიუჯეტის შემცირება იმ ხარჯებიდან უნდა დაიწყოს, რომლებიც არ არის დაკავშირებული თანამშრომლების შრომის ანაზღაურებასთან*

აოზიცია/შტატი	აღამიანი		
	ევექტური	ქმედიტი	დაბალევექტური
აუცილებელი	A1	B1	C1
სასურველი	A2	B2	C2
დროებით აუცილებელი	A3	B3	C3

ადვილი მისახვედრია, რომ A1 ჯგუფში მოხედვიან კომპანიის ყველაზე საჭირო თანამშრომლები, ხოლო C1 ჯგუფში - პირიქით. ამგვარი დიფერენცირება დაეხმარება მენეჯმენტს გამოავლინოს ის საკადრო რესურსები, რომლის გარეშეც კომპანია შედარებით უმტკივნეულოდ შესძლებს მუშაობას:

- C3 ჯგუფს კომპანია პირველ რიგში ემშვიდობება.
- C2 ჯგუფი შეიძლება გავუშვათ უხელფასო შვებულებაში, განუსაზღვრელი ვადით ან გადავაადგილოთ პასიურ საკადრო რეზერვში.
- C1 ჯგუფის წარმომადგენლები, თუ მათი დარჩენა კომპანიაში რაციონალურია, შეიძლება არასრულ განაკვეთზე გადავიდნენ.
- B3 და A3 ჯგუფის წარმომადგენლები სასურველია გადავანაცვლოთ სხვა პოზიციებზე, შევუცვალოთ ფუნქციები, ან - სპეციალიზაცია (თუ შესაძლებელია ჩავუტაროთ შესაბამისი ტრენინგები).
- როგორც წესი, B2 ჯგუფის საქმიანობაში ცვლილებები აუცილებელი არ არის.
- A2 და B1 ჯგუფები კომპანიისთვის მეტად მნიშვნელოვანია, ამიტომ უნდა დავრწმუნდეთ, რომ მათ ნორმალურ მუშაობას ხელს არაფერი არ უშლის. გარდა ამისა, უნდა ვეცადოთ მათ გამოყენებას კრიზისიდან გამოსვლის ღონისძიებებში.
- რაც შეეხება A1 ჯგუფს, კომპანია მათ ყველაზე მეტად უნდა მოუფროთხილდეს. სასურველია, მათთან

პერსონალური კომუნიკაცია და კომპანიის გეგმებსა, თუ ანტიკრიზისულ მოქმედებებში მათი აქტიური ჩართვა.

ზემოთ აღწერილი მიდგომა ეფექტურად ითვლება დასავლურ კომპანიებში, და მისი გამოყენება საქართველოს რეალბაზაშიც წარმატებით შეიძლება, თუმცა, აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ ორგანიზაციის სპეციფიკა და კორპორატიული კულტურის თავისებურებები.

**ნაბიჯი №4 – კომპენსაციის სისტემის შეცვლა**

თუ წინა ეტაპი საკმარისი არ აღმოჩნდა, შემდეგი ნაბიჯი შრომის ანაზღაურების სისტემის შეცვლა იქნება. ამ ცვლილებების არსი იმაში მდგომარეობს, რომ შევამციროთ კომპანიის ფიქსირებული ვალდებულებები და შრომის ანაზღაურება მაქსიმალურად დავუკავშიროთ ორგანიზაციის ჯამურ ფინანსურ შედეგებს. ასეთ შემთხვევაში, კომპანია უფრო მოქნილი ხდება, ხოლო პერსონალს უნარჩუნდება სასურველი ანაზღაურების მიღების შესაძლებლობა.

კომპენსაციის სისტემის შეცვლა ცალკეულ შემთხვევებში შეიძლება გულისხმობდეს: ა) ხელფასის მოცულობების შემცირებას; ბ) მოქმედი ბონუსების სისტემის შეცვლას; გ) შრომის ანაზღაურების ფიქსირებული ნაწილის ჩანაცვლებას ცვალებადი ნაწილით, ან მათ ნებისმიერ კომბინაციას, სიტუაციიდან გამომდინარე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ადამიანმა ისევ შეიძლება მიიღოს იგივე ანაზღაურება, უბრალოდ

ებლა უკვე მხოლოდ ნაწილი იქნება განტვირთული, დანარჩენი კი – კომპანიის შედეგებზე და მის ეფექტურობაზე გახდება დამოკიდებული.

ეს ცვლილებები ისე უნდა განხორციელდეს, რომ კომპანიამ აუცილებლად შესძლოს ყველაზე ღირებული თანამშრომლების შენარჩუნება, და თანაც ისე, რომ მათი მოტივაცია არ შემცირდეს.

### **ნაბიჯი №5 – შუასაბუთის სისტემების და არამატერიალური მოტივაციის გააძლიერება**

ზემოთ აღწერილი ცვლილებების გატარება მტკიცინეული პროცესია, და გვერდითი მოვლენის სახით შეიძლება გამოიწვიოს პერსონალის დემოტივაცია და შრომის ნაყოფიერების შემცირება. ამ ნეგატიური მოვლენის გასაწინააღმდეგებლად, უნდა ამუშავდეს მოტივაციის ისეთი მექანიზმები, რომლებიც მინიმალურად არიან დაკავშირებული ფულთან და ხარჯებთან.

ერთ-ერთი ქმედითი მექანიზმი არის შეფასების სისტემა, რომელიც საშუალებას მოგვცემს დავაგროვოთ ინფორმაცია ცალკეული თანამშრომლების შედეგიანობაზე, რაც მომავალში შესაძლოა გათვალისწინებული იქნეს მათი წახალისებისთვის. ამ მექანიზმის არსებობა ეხმარება პერსონალს, არ მოდუნდეს და შეინარჩუნოს კონცენტრაცია საკუთარ საქმესა და კომპანიის მიზნებზე. აგრეთვე ეს მექანიზმი ხალხს ეხმარება იმის გააზრებაში, რომ დღევანდელი კარგი მუშაობა მნიშვნელოვანია არა მარტო სამსახურის შენარჩუნებისთვის, არამედ მომავალში შესაძლო მატერიალური კომპენსაციის მიღებისთვისაც.

შეფასების სისტემასთან ერთად, ასევე ეფექტურია მორალური მოტივაციის ინ-

სტრუმენტებიც. იმ პერიოდში, როდესაც კომპანია ვერ სთავაზობს თანამშრომლებს სასურველ მატერიალურ პირობებს, მაქსიმალურად უნდა იქნეს გამოყენებული აღამიანების დაფასების და ზრუნვის გამოხატვის სხვა საშუალებები (მაგ.: საუკეთესო თანამშრომლების გამოვლენა, დაჯილოდებება და აფიშირება და ა.შ.).

ამ ნაბიჯების გადადგმისას, ძალიან მნიშვნელოვანია აგრეთვე ეფექტური კომუნიკაცია. ყველა გადანაცვლებას სწორად უნდა მიენიშნოს პერსონალს. უნდა შეიძინოს კომუნიკაციის მაქსიმალურად დელიკატური და აკურატული ფორმები. ეს აუცილებელია უარყოფითი მუხტის გასაწინააღმდეგებლად და პერსონალში ადეკვატური განწყობის შესანარჩუნებლად.

\* \* \*

საკადრო ბიუჯეტის შემცირება ერთ-ერთი ყველაზე მტკიცინეული თემაა კომპანიის მენეჯმენტისთვის, და ეს რჩევები პროცესისგან მიღებულ დისკომფორტს ალბათ ვერ გააქრობს. თუმცა, იმედია, პროცესის ცხადად აღქმის შემდეგ, შეიქმნება რწმენა, რომ კომპანია შესძლებს კრიზისის წარმატებით დაძლევას, ეს პოზიტიური მუხტი კი, სიმშვიდის და თანმიმდევრულობის შენარჩუნებაში დაეხმარება აღამიანებს, ვისაც მტკიცინეული ნაბიჯების გადადგმა შეიძლება მოუწიოთ.

რაც შეეხება იმ აღამიანებს, ვისაც შეიძლება ეს ცვლილებები შეეხოთ, იმედია ისინიც მოძებნიან პოზიტივს ამ ყველაფერში. მინიმუმ, ეცდებიან საკუთარი პოტენციალი ბოლომდე გამოიყენონ და გახდნენ კომპანიის დასაყრდენი, ანუ ის აღამიანები, ვის კეთილდღეობასაც კრიზისი მინიმალურად შეეხება... ამ მიზნის მიღწევის გზებზე კი ყურნალის შემდგომ ნომრებში იქნება მოთხრობილი.

გამოყენებული მასალა: საკონსულტაციო კომპანიის გამოცდილება

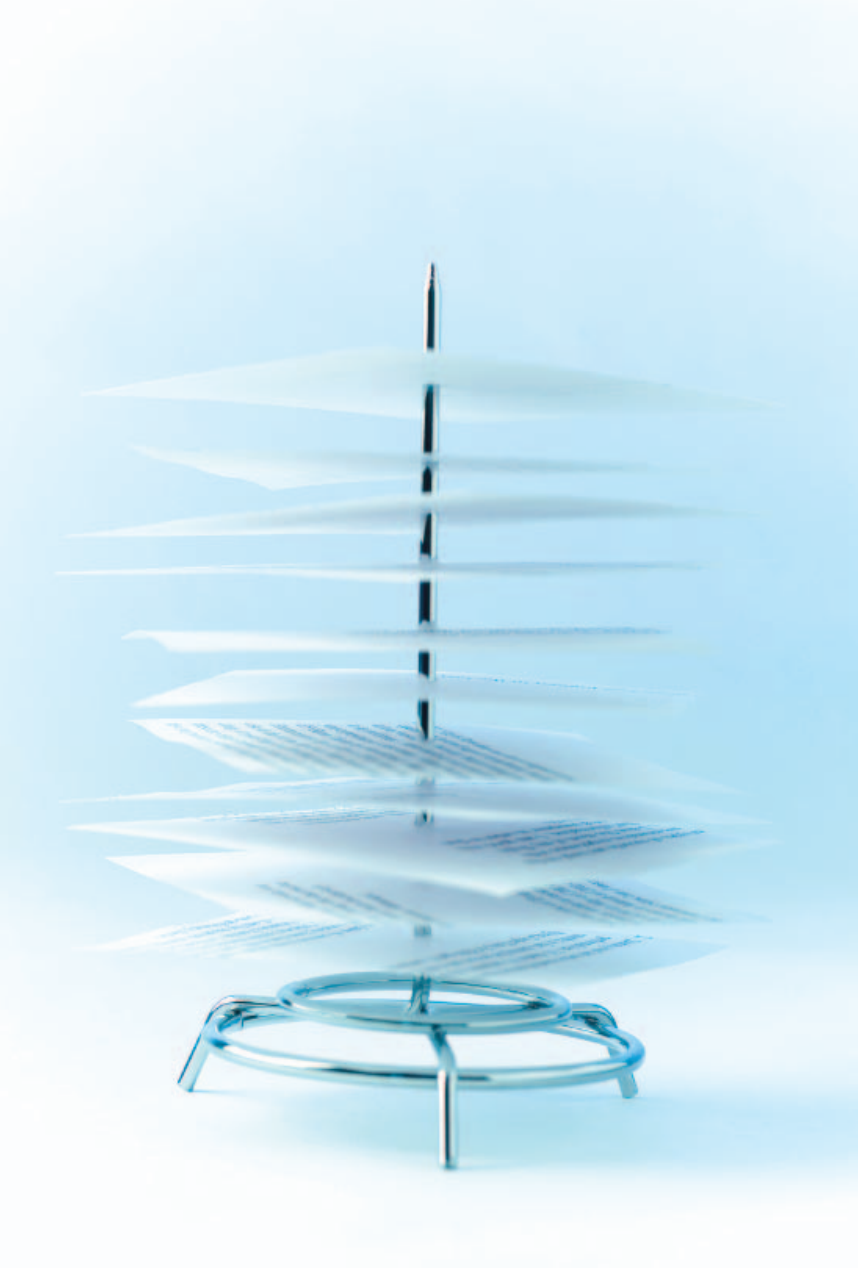


GEORGIAN BUSINESS CONSULTING

- **გაღაცემები** - „კაპიტალი“  
(TV იმედი - 17:30)
- **სააგენტო** - **GBC NEWS**
- **გაზეთი** - **Georgian Business Week**

ფალაქაშვილის 87, ბელ./ფაქსი: +(995 32) 227471, E-mail: [info@gbc.ge](mailto:info@gbc.ge), [news@gbc.ge](mailto:news@gbc.ge)

**ჯანსაღი ბიზნესის სივრცე**  
[www.gbc.ge](http://www.gbc.ge)



## კრიზისის ცხრა დაღებითი ეფექტი

დამკვიდრებული შეხედულებების მიხედვით, კრიზისები განსაკუთრებით კი გლობალური კრიზისები, ერთობ არასასურველი მოვლენაა ორგანიზაციების ცხოვრებაში. მიიჩნევა, რომ კრიზისის დროს, საკმაოდ ბევრი რამ ფუჭდება, რთულდება, არასახარბიელო მიმართულებით იწყებს სვლას. ეს ალბათ ასეც არის გარკვეული თვალსაზრისით, თუმცა, არსებობს რიგი გარემოებები, რომელთა გამოც შეიძლება მეტი ენთუზიაზმით ვხვდებოდეთ კრიზისს, რომელიც ხშირად როგორც შუალედური გამოცდა ისე ევლინება ორგანიზაციას მისი მდგრადობის, გუნდის ხარისხის და სტრატეგიის სისწორის გადასამოწმებლად.

ჩვენ გამოვყავით ცხრა მთავარი სარგებელი, რომელიც, როგორც წესი, კრიზისს მოჰყვება და რომელიც მას საინტერესოს, და ოდნავ სასურველსაც კი ხდის განვითარებაზე ორიენტირებული მენეჯერებისათვის.

1. პირველი კითხვა, რომელიც როგორც წესი, კრიზისის დადგომისას ჩნდება, არის ზედმეტი ხარჯების არსებობის საკითხი. და ეს არის პირველი ეტაპი ყველაფერი ზედმეტისგან გასათავისუფლებლად. ორგანიზაციები ხედავენ, რომ უყურადღებობისა, თუ სხვა მიზეზის გამო, თურმე დაგროვებული ბევრი ისეთი ხარჯი, რომელსაც ფაქტიურად ორგანიზაციისათვის არანაირი სარგებელი არ მოაქვს, და ეს არის უმარტივესი და ყველაზე სწრაფი შედეგი, დამახასიათებელი ყველა კრიზისისათვის.
2. მეორე კითხვა რომელიც ჩნდება არის ის, თუ რამდენად საჭიროა ყველა ფუნქცია და ყველა სამსახური, რომელიც გვაქვს. საკითხავია რამდენად აუცილებელია ყველა პოზიცია, რომელზეც აგვყავს კადრი ან უკვე ვამუშავეთ მას. და ამ შემთხვევაშიც გვხვდება პრეცედენტი, რომელიც ცხადპყოფს, რომ 15-20% მომუშავე პერსონალისა, რეალურად არალირებულ საქმეს აკეთებს, რომლის მოცილებაც არამარტო ხარჯების შემცირების, არამედ კლიენტების კმაყოფილების გასაზრდელადაც არ იქნება მიზანშეუწონავი.
3. რაც უფრო ბევრს ვფიქრობთ კრიზისსა და მის მიზეზებზე, სულ უფრო ცხადად ვხედავთ, რომ მშვიდი ცხოვრების მანძილზე ბევრი უსარგებლო და თან ისეთი კადრი მოგიძიებია, რომელიც არათუ თვითონ ცდება, არამედ სხვებსაც აცდენს – კერძოდ, ნაკლებად აღელვებს კომპანიის პრობლემები და სათავისოდ ცდილობს სიტუაციის გამოყენებას. კრიზისი კარგი საშუალებაა ზედმეტი შეკითხვების, ახსნა-განმარტებებისა და საყვედურების გარეშე ასეთი ტვირთისგან გასათავისუფლებლად.
4. მეორე მხრივ, კრიზისი კარგი საშუალებაა ადამიანების გამოსაცდელად. ასეთ სიტუაციაში თითქმის ყველა უფრო მარტივად ავლენს რეალურ სახეს. თანამშრომლები, რომლებზეც დიდ იმედებს ამყარებდი, შეიძლება აღმოჩნდნენ ყველაზე ნაკლებად მდგრადები და ლოიალურები, და პირიქითაც – ჩნდებიან ადამიანები, რომლებზეც შეიძლება ვერც კი იფიქრო, რამდენად ჰყვარებიან მათ გარემო, სადაც მუშაობენ და რამდენად ცდილობენ მის გაფრთხილებას.
5. მნიშვნელოვანი ეტაპი ორგანიზაციისთვის იჩენს თავს მაშინ, როდესაც ის კლიენტებზე იწყებს ფიქრს. გასათვალისწინებელია, თუ რამდენად სწორად არის შერჩეული სეგმენტი, რამდენად შედეგიანია პოზიციონირების არჩეული სტრატეგია, ან ხომ არ არსებობს ბაზარზე ის სეგმენტი, რომელიც მომნიშვნელოვანია ჩვენი სერვისებისათვის, უფრო სარგებლიანია, ვიდრე არსებული. და რადგან ჩვენი ყურადღება გადანაწილდა ხსენებულ კლიენტებთან მუშაობაზე, სეგმენტის არსებობა შეუნიშნავი დაგვრჩა. კრიზისი გვეხმარება უფრო ეფექტურად მოვიძიოთ ცარიელი ადგილები ჩვენი პროდუქციისათვის, რასაც ალბათ მშვიდ გარემოში ან ვერ, ან დაგვიწებთ ვახერხებდით.
6. კრიზისის დროს აქტუალურია შეკითხვა — არის თუ არა გამოუყენებელი რეზერვები ჩვენს პროდუქტებში, ხომ არ გვაქვს პროდუქტები, რომლებიც გვანრჩობენ, და მეორეს მხრივ, ხომ არ გვაქვს ასორტიმენტში ისეთი პროდუქტი, რომელსაც ვერ ვიყენებთ საჭიროებისამებრ. კრიზისი გვაიძულებს ბოლომდე ვეძებოთ ყველა შესაძლებლობა ასორტიმენტის გასაჯანსაღებლად. და შესაძლოა მცირე ცვლილებებით მივიღოთ ვარსკვლავი (გამოსავალი), რომელიც კრიზისიდან გამოგვიყვანს.
7. ცალკე თემაა გაყიდვების მეთოდები. კრიზისი გვაიძულებს დავეფიქრდეთ იმაზე, რამდენად ეფექტურია მეთოდები, რომლებსაც ვიყენებთ, ხომ არ მოგიძველდა მათი ნაწილი, ან ხომ არ არსებობს ნოვაციური გზები, ჩვენი პროდუქტების უფრო ეფექტური გავრცელებისათვის. გვიფიქრია ადრე ამაზე თუ არა, კრიზისი გვაიძულებს მოვიძიოთ ყველა არსებული რეზერვი ამ მიმართულებით, რაც

ასევე არანაკლებ სასარგებლო სამსახურია კომპანიისათვის, რომელიც სისტემატიურად იყენებს ერთი და იგივე პროდუქტების ერთი და იმავე მეთოდებით გაყიდვას, და ყურადღების მიღმა რჩება, როგორ შეიცვალა შესაძლებლობები მის გარშემო.

8. კრიზისი არანაკლებ ბევრს გვაფიქრებს მენეჯმენტსა თუ კულტურაში, გადანყვეტილების მიღების პროცესებში არსებულ ხარვეზებზე, მიზეზებზე, რომლებმაც მიგვიყვანა კრიზისამდე, ან ხელი შეგვიშალა უკეთ მოვზადებულ იყავით მისთვის. იგი გვაიძულებს ვიფიქროთ ამ მიმართულებით მუდმივად, ვეძებოთ დაშვებული შეცდომები, არასწორი ჩვევები და მიდგომები, რომლითაც ადრე ვსარგებლობდით, და რაც ხელს უწყობდა მოუქნელ, ნაკლებად საინტერესო და ცოცხალ ფუნქციონირებას. კრიზისი გვეხმარება აღმოვაჩინოთ ამ შეცდომების უმეტესი ნაწილი და გვაიძულებს მივიღოთ კონტროლები მათი კორექტირებისათვის.

9. და ბოლოს, როდესაც ყველა დანარჩენი პასუხი შეიძლება უკვე მოძებნილია, კრიზისის მიუხედავად დროის ფაქტორმა მოგვცა საშუალება ყველაზე მნიშვნელოვანი შეკითხვის გაჩენისა. კერძოდ, რა არის ჩვენი დანიშნულება, რა სარგებლობა მოგვაქვს ჩვენ, ვისთვის და რამდენად მნიშვნელოვანია ეს სარგებელი იმისათვის, ვინც უნდა შეგვინახოს, გვარჩინოს და მოგვცეს მოგების მიღებისა და განვითარების საშუალება. საკითხავია, ხომ არ შეიცვალა ჩვენი მთავარი ფუნქცია ჩვენდა უნებურად გარემოში, ჩვენს მასშტაბებში, ჩვენს შიგნით მომხდარი ცვლილებების გამო. ხომ არ არის რაიმე ახალი როლი, რომელიც შესაძლოა უფრო სასარგებლო იყოს საზოგადოებისათვის და შესაბამისად, უფრო მომგებიანი – ჩვენთვის. ხომ არ დაგვეკისრა რაიმე ახალი მისია, რომელიც შეიძლება გახდეს ჩვენი გადარჩენის ერთადერთი, ან უმთავრესი მიზეზი. და თუ ამ კითხვებზე დადებითი პასუხი გვაქვს, და ჩვენ მოვიძიეთ რაიმე ახალი ამ მიმართულებით, მაშინ გადარჩენას შესაძლოა უფრო მეტი აზრი და მნიშვნელობა მიენიჭოს. უფრო მეტად რაციონალური შეიძლება გახდეს ფიქრიც და მოქმედებებიც ახალი ორგანიზაციის შექმნისთვის.

კრიზისიდან კრიზისამდე ორგანიზაცია ლპება, კრიზისი გვაიძულებს მოვიშოროთ ყოველივე, ან უმეტესი ნაწილი ნეგატიურისა, რომელიც გვექონდა, და რომელიც შევიძინეთ. კრიზისამდე და კრიზისის შემდეგ, ორგანიზაცია თვისობრივად ახლდება, და ის უფრო უკეთ არის მომზადებული მეტი სარგებელის შესაქმნელად, უფრო რთული ამოცანების გადასაწყვეტად, უფრო აქტიური და ეფექტური მოქმედებებისათვის.

კრიზისის ყველაზე დიდი რისკი მდგომარეობს ორგანიზაციის ანულირებაში. მაგრამ თუ მენეჯმენტმა თავისი სტრუქტურით შესძლო რაციონალური პასუხების მოპოვება, იგი იქცევა წინამძღვრად ცვლილებებისკენ სწორი ნაბიჯების გადასადგმელად. რაც თავის მხრივ განაპირობებს ახალ, გაცილებით უფრო საინტერესო, უფრო სასარგებლო და უფრო სასაიმოვნო ეტაპს, რომელიც შექმნილი გამოცდილებით მიგვიყვანს ახალ კრიზისამდე.

---

გამოყენებული მასალა: საკონსულტაციო კომპანიის გამოცდილება

## More than 100 Georgian top and middle level managers trained

8.8 CUMULATIVE AVERAGE POINTS RECEIVED OUT OF 10

### PROGRAM OBJECTIVE

To identify the gaps in individual managers' skill sets and provide learning content for each manager in those areas where the need is greatest

#### MAIN BENEFITS IDENTIFIED:

- "These are the must know techniques for all the managers..."
- "This course gives you the possibility to apply received knowledge the very next day in practice"
- "The problems and issues described within this course are very close to those, that we face every day at work"
- "...Networking"
- "Acknowledged Harvard Leadership certificate"



- 8 modules
- 8 weeks
- 10 participants
- 16 bestselling video classes from the most popular Harvard, Stanford and Wharton Business professors

## HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING

### DEVELOPING AS A LEADER

provided exclusively by Synergy School for Leaders

for 50% temporary discount, 1000 USD payable with installments



# იყენებთ თუ არა

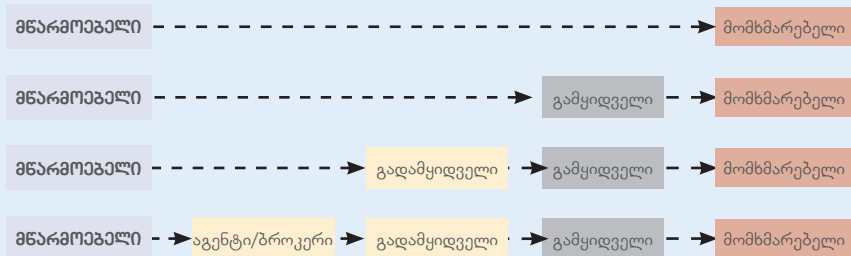
## გაყიდვების

### ყველა არხს?

თქვენ გაქვთ ძალიან კარგი პროდუქტი ან მომსახურება... მაგრამ რა არხებით უნდა გაიტანოთ იგი ბაზარზე? დაუკავშირდებით ბითუმად მოვაჭრებს, თუ საცალოდ მოვაჭრებს? კონტაქტი გექნებათ უშუალოდ მომხმარებელთან, თუ გამოიყენებთ შუამავლების სერვისებს? გამოიყენებთ გაყიდვების ერთ არხს, თუ – რამდენიმეს?

სწორი გაყიდვების არხის არჩევა უამრავ ფაქტორზეა დამოკიდებული — რა ტიპის სერვის/პროდუქტს აწარმოებთ, და – რა მეთოდებით, ვინ არის პოტენციური მომხმარებელი და რამდენად დიდია სამომხმარებლო ბაზარი. მართებული არხის არჩევა ერთ-ერთი ყველაზე რთული და მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებაა, რომელიც მოქმედებს კომპანიის გაყიდვების რაოდენობაზე, მოგებაზე და წარმატებაზე.

#### პროდუქტისა და მომსახურების გაყიდვის არხები



წარმატებული კომპანიები სხვადასხვა გაყიდვების არხს არჩევენ – ზოგი იყენებს ბროკერებს, გადამყიდველებს, უშუალოდ გამყიდველებს, ან ქმნის გაყიდვების საკუთარ ქსელს — ფილიალებს. ზოგიერთ მათგანს კი, გააჩნია სპეციფიკური გაყიდვების სისტემა, რომელიც მათი კორპორატიული კულტურის განუყოფელი ნაწილია. ასეთი კომპანიების რიცხვს საერთაშორისო დონის ბიზნესლიდერებიც მიეკუთვნებიან: Primerica, Mary Key, Excel Communications, Oriflame, Vorwerk, Avon და სხვები... ისინი გაყიდვების პირდაპირ არხს იყენებენ თავიანთი პროდუქტისა და სერვისის რეალიზაციისთვის.

პირდაპირი გაყიდვების დროს მწარმოებელი არ იყენებს შუამავლებს, იგი პირდაპირ უკავშირდება კლიენტს. ეს სისტემა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და ეფექტური ხერხია პროდუქტის მომხმარებელამდე მისატანად, იგი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ბაზრის ახალი სეგმენტების მოძებნაში, იმ პროდუქტების გაყიდვაში, რომელთა შესახებაც საჭიროა მომხმარებლისათვის ამომწურავი ინფორმაციის მიწოდება. პირდაპირი გაყიდვებით ძირითადად შემდეგი პროდუქტები იყიდება: ტექნიკა, საყოფაცხოვრებო ნივთები, კოსმეტიკა, ჟურნალები და წიგნები, სამკაულები, დაზღვევა, საბანკო სესხები და საკო-

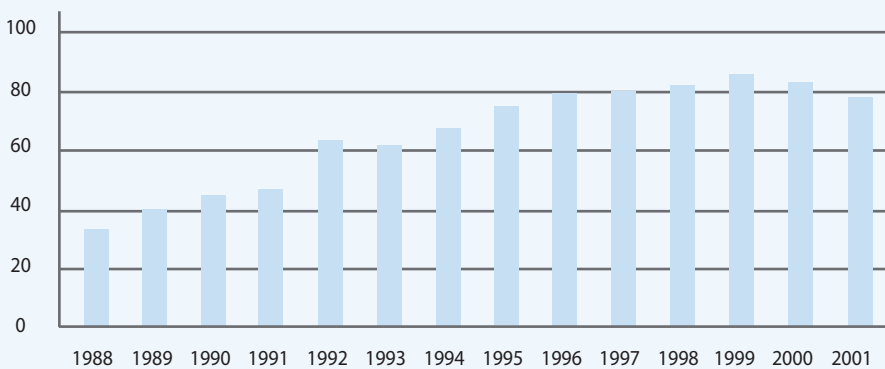
მუნიკაციო მომსახურება. პირდაპირი გაყიდვები დღეისათვის მსოფლიოში 85 მილიარდს აღწევს.

პირდაპირი გაყიდვების სხვადასხვა სახეობა არსებობს. ყველაზე მარტივი და დაბალხარჯიანია გაყიდვები სატელეფონო და ელექტრონული ფოსტით. მომხმარებელს უკავშირდებიან პირდაპირ იმეილით ან ტელეფონით, მიმდინარეობს პროდუქტის შეთავაზება და მცირე რეკომენდაციის განწევა. თუმცა, ეს ხერხი ნაკლებად ეფექტურად ითვლება, ვიდრე face to face გაყიდვები.

Face to face გაყიდვები ბევრი კომპანიისთვის მარკეტინგის მთავარ იარაღს წარმოადგენს. იგი ყველაზე ეფექტური ხელსაწყოა მომხმარებლის გასათვინობიერებლად, მასთან გრძელვადიანი ურთიერთობის ჩამოსაყალიბებლად. გაყიდვების აგენტი პირდაპირ უკავშირდება მომხმარებელს, აწვდის ინფორმაციას პროდუქტის შესახებ, აძლევს რეკომენდაციებს და რჩევებს. მომხმარებელთან უშუალო კონტაქტი პროდუქტის დადებით მხარეებს უფრო ნათლად წარმოაჩენს, პოზიტიურად განაწყობს მომხმარებელს კომპანიის და პროდუქტის მიმართ.

1910 წელს, ნიუ იორკში შეიქმნა პირდაპირი გაყიდვების ასოციაცია, რომელიც მოიცავს პირდაპირი გაყიდვების ეთი-

მსოფლიოში პირდაპირი გაყიდვების ღარბის დინამიკა (მილიარდ აშშ დოლარში)



Direct Selling Association

**პირდაპირი გაყიდვების უპირატესობები:**

- სხვა არხებთან შედარებით მცირე ხარჯიანი, ეფექტური ალტერნატივაა მისწვდომად ახალ, სპეციფიკურ ბაზრის სეგმენტებს.
- მომხმარებელთან უკუკავშირის სახით მიღებული ინფორმაციის წყარო, მომხმარებელის პრობლემის ზუსტად შეცნობა და შესაბამისი რაგირების საშუალება.
- დამარწმუნებელი, პირადი და სანდო ინფორმაცია მომხმარებლის განწყობაზე, საჩივრებზე და რეკომენდაციებზე.
- პროდუქტის მომხმარებლამდე მიწოდება სხვა შუამავალთან შედარებით შელავათიან ფასში.
- მომხმარებელთან უშუალო კონტაქტი.

კის კოდებს — კერძოდ, როგორ უნდა მოიქცნენ აგენტები და რა შეზღუდვები უნდა ჰქონდეთ მათ კლიენტებთან ურთიერთობაში. დღეისათვის ასოციაციის წევრების რაოდენობა აჭარბებს 200 კომპანიას. მიუხედავად ამისა, ზოგი კომპანია პირდაპირ გაყიდვებს არ იყენებდა კეთილი მიზნებისთვის — ისინი ქმნიდნენ ე.წ. პირამიდებს თავინთი აგენტების მეშვეობით, არწმუნებდნენ კლიენტს, ეყიდათ პროდუქტი მიუხედავად იმისა, სჭირდებოდათ იგი მათ, თუ – არა. ასოციაციას ევალუბოდა ასეთი შემთხვევების აღკვეთა, იგი ხშირად ანესებდა სხვადასხვა შეზღუდვებს და შესწორებებს.

პირდაპირი გაყიდვების ძირითადი პრინციპი მომხმარებლისათვის ღირებულებების შექმნაში მდგომარეობს. მაგალითად, Vorwerk-ის მთავარი მისიაა გახდეს ოჯახების და კომპანიების სანდო პარტნიორი მსოფლიოს მასშტაბით. კომპანიის კორპორატიულ პრინციპში შედის ორიენტირება მომხმარებელზე, რისთვისაც საჭიროა მომხმარებლის მოთხოვნების ზუსტი განსაზღვრა და ღირებულების შექმნა, რაც გამოიხატება შეთავაზებულ პროდუქციასა და მომსახურებაში. ამის მიღწევა კი, მხოლოდ იმ შემთხვევაში არის შესაძლებელი, თუ მომხმარებელი ენდობა Vorwerk-ის მიერ გაკეთებულ შეთავაზებას.

Face to face გაყიდვების განუყოფელი ნაწილია აგენტების ტრენინგი, რაზეც

კომპანიები საკმაოდ ბევრ თანხას ხარჯავენ. აგენტები სწავლობენ კლიენტებთან გრძელვადიანი, მეგობრული და ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობის ჩამოყალიბებას, ასევე ფსიქოლოგიას და მათთვის სწორი რეკომენდაციის გაწევას, რითაც პროდუქტს დამატებითი ღირებულება ემატება. აგენტებს ევალუბათ დეტალურად გარკვევა იმ პროდუქტში, რასაც ისინი სთავაზობენ მომხმარებლებს.

პირდაპირი გაყიდვები უამრავი ადამიანისთვის ბიზნესის ერთ – ერთ სახეობად იქცა. იგი სამუშაოს და დამატებითი შემოსავლის ერთ-ერთი საუკეთესო და მარტივი საშუალებაა. პირდაპირი გაყიდვების აგენტები თითოეული გაყიდული პროდუქტიდან პროცენტულად იღებენ შემოსავალს, ან მათ შეუძლიათ იყიდონ პროდუქტი და მიჰყიდონ მომხმარებელს ფასნამატი. ისინი ასევე იღებენ გარკვეულ მოგებას მათ მიერ მოზიდული ახალი აგენტებისგან. მათი სამუშაო გრაფიკი არ არის განსაზღვრული და მთლიანად მათზე დამოკიდებული – რა დრო დაუთმონ ამ ბიზნესის სახეობას. თითქმის ყველა კომპანიაში არსებობს იერარქია, რომელსაც გადის გაყიდვების კონსულტანტი, ეს მათ პროდუქტის გაყიდვის დამატებით სტიმულს ანიჭებს. პირდაპირი გაყიდვების აგენტები იყენენ სწორედ Excel Communication-ის დამაარსებელი კენეთ ტრაუთი და Amway-ს დამაარსებლები რიჩარდ დევი და ჯეი ვენ ენდელი.

Excel Communication-ი ერთ-ერთი ყველაზე უფრო სწრაფად მზარდი კომპანიაა ამერიკის ისტორიაში. მან შეძლო AT&T-ს მონოპოლიის დაძლევა და დღეისათვის სიდიდით მე-4 კომპანიაა სატელეკომუნიკაციო სფეროში ამერიკის კონტინენტზე. 1990-იანი წლების დასაწყისში Excel-მა დაისახა მთავარი სტრატეგია — პირდაპირი გაყიდვების მეშვეობით თბილი, მეგობრული და გრძელვადიანი ურთიერთობის ჩამოყალიბება მომხმარებელთან. ფირმა ამას თავისი აგენტების დახმარებით ახორციელებდა. კომპანიამ რამდენიმე წელიწადში შესძლო უდიდესი ბაზრის სეგმენტის შექმნა. თუ 1992 წელს კომპანიის ზარალი 300'000-ს შეადგენდა, 1997 წელს მისმა მოგებამ 1.4 მილიარდს გადააჭარბა.

პირდაპირი გაყიდვების დიდი გამოცდილება აქვს Vorwerk-ს, მან 1930 წლიდან დაიწყო საყოფაცხოვრებო და საოფისე პროდუქტების, ასევე კოსმეტიკის და სხვადასხვა სერვისების გაყიდვაც ამ მეთოდის გამოყენებით. Vorwerk-ი იყენებს როგორც პირდაპირ გაყიდვებს,

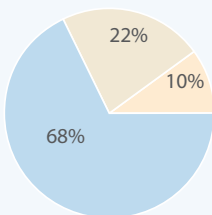
ასევე გადამყიდველებსა და მალაზიებს. დღეისათვის კომპანიას გააჩნია 8 ბიზნესსეგმენტი და ფუნქციონირებს 61 ქვეყანაში. Vorwerk-ში მუშაობს 560'000 ადამიანი, მათ შორის 545'000-ამდე კომპანიის დისტრიბუტორი — კონსულტანტი. ხუთი ბიზნესსეგმენტის პროდუქტი პირდაპირი გაყიდვებით იყიდება, და კომპანიის ბრუნვის 65% გაყიდვების ამ არხზე მოდის. 2007 წელს Vorwerk-ის ბრუნვამ 2.5 მილიარდი ევრო შეადგინა.

პირდაპირი გაყიდვები ამერიკის შეერთებულ შტატებში „დაიბადა“ და არსებობს უმცირესი ინდუსტრია, რომელიც გაყიდვების ამ მეთოდს არ იყენებს. პირდაპირი გაყიდვები საკმაოდ წარმატებული შეიძლება იყოს ფილიალების ქსელთან და მალაზიებთან ერთად, ამის ნათელი მაგალითია Vorwerk-ი და Primerica. იგი მხოლოდ 2 ქვეყანაშია აკრძალული — ჩინეთსა და ინდოეთში, თუმცა, ჩინეთში „ორიფლეიმმა“ { ოფიციალურად მოიპოვა პროდუქტების პირდაპირი გზით გაყიდვის უფლება.

პირდაპირი გაყიდვები საქართველოში

პირდაპირი გაყიდვების არხის გამოყენება საქართველოში პირველად 2000 წელს დაიწყო, როდესაც „ორიფლეიმმა“ ქვეყანაში საკუთარი ფილიალი გახსნა. „ორიფლეიმი“ მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული კოსმეტიკური პროდუქტების მწარმოებელი კომპანიაა. მისი გაყიდვების ქსელი 2.2 მილიონი ადამიანისგან შედგება, პროდუქტების რეალიზაციას 55 ქვეყანაში ახორციელებს და ლიდერია 30-ზე მეტი ქვეყნის ბაზარზე. შემოსავლებმა 2006 წელს 918 მილიონი ევრო შეადგინა.

პირდაპირი გაყიდვების წილი კომპანიების საერთო გაყიდვებში



- მისწრაფა პირდაპირი გაყიდვებით
- მისწრაფა არაპირდაპირი გაყიდვებით
- მისწრაფა ორივე არხის გამოყენებით

Direct Selling Association



ორიფლეიმ ჯორჯიას გენერალური დირექტორი ლევან ბოკუჩავა ჟურნალისტის მიცემულ ინტერვიუში საუბრობს პირდაპირი გაყიდვების სპეციფიკაზე და მის უპირატესობაზე საქართველოში.

**სტრატეგია & ორგანიზაცია:** როგორია ორიფლეიმ ჯორჯიას სტრუქტურა?

**ლევან ბოკუჩავა:** ორიფლეიმის გაყიდვების სისტემა არის 100% პირდაპირი, არანაირი გადაყიდვები და მაღაზიების ქსელი. სილამაზის კონსულტანტები სრულიად დამოუკიდებლები არიან, თუმცა მუდმივად აქვთ კავშირი ოფისთან. კომპანიაში არსებობს წარმატების გეგმა — ე.წ. "success plan", ეს გეგმა მრავალსაფეხურიანი სისტემისგან შედგება, და გულისხმობს საფეხურებზე გადასვლას დაწყებული კონსულტანტიდან, დამთავრებული დირექტორამდე. თანამდებობა დამოკიდებულია გაყიდვებიდან დაგროვებულ ქულებზე, რაც საკმაოდ დიდ მოტივს აძლევს კონსულტანტებს მუშაობისათვის, ისევე როგორც ბონუსები, სურვილი დაეხმაროს და კონსულტაცია გაუწიოს ხალხს.

**სტრატეგია & ორგანიზაცია:** რამდენი ადამიანისგან შედგება ქსელი? როგორ არიან ისინი განაწილებულნი?

**ლევან ბოკუჩავა:** „ორიფლეიმ ჯორჯიას“ კონსულტანტთა ქსელი დაახლოებით 22'000-მდე ადამიანს მოიცავს. თავიდან სისტემა მხოლოდ დედაქალაქის ფარგლებში მოქმედებდა, თუმცა შემდეგ, დაიწყო სეგმენტის გაზრდა, დღეისათვის გადანაწილება რეგიონებსა და დედაქალაქს შორის არის 50-50-ზე, თუმცა, მომავალში იგეგმება სასწორის რეგიონებისკენ გადახრა.

**სტრატეგია & ორგანიზაცია:** რას აკეთებენ აგენტები კლიენტთა სახლებში? უსხნიან თუ არა პროდუქტის თვისებებს, აძლევენ რეკომენდაციებს თუ გადასცემენ მხოლოდ კატალოგებს? მიუხედავად იმისა, რომ საკითხი ცნობილ ბრენდს ეხება, სჭირდებათ თუ არა კლიენტებს იმის ახსნა, თუ რა არის „ორიფლეიმი“?

**ლევან ბოკუჩავა:** სილამაზის კონსულტანტები ვალდებული არიან კატალოგებთან ერთად აუხსნან მომხმარებელს, თუ რას წარმოადგენს პროდუქტი, მისცენ რეკომენდაციები კლიენტებს — ამაში ისინი თავადაც არიან დაინტერესებულნი, რადგან ამის შედეგად მეტი პროდუქცია გაიყიდება. მაგ.: ისინი დეტალურად ხსნიან, თუ რომელი საცხი როდის გამოიყენონ, დღის საცხის შემდეგ რომელი პროდუქტი იხმარონ და ა.შ.

ბოლო წლებში კომპანიის პოპულარობამ იმდენად მოიმატა საქართველოში, რომ აღარ არის საჭირო ორიფლეიმის რეკლამირება, კლიენტთა უმრავლესობა ცნობს ამ ბრენდს. მნიშვნელობა ეთმობა უფრო ახალი პროდუქტის პრეზენტაციას.

**სტრატეგია & ორგანიზაცია:** რამდენად გაამართლა კატალოგებმა? რატომ იყიდება „ორიფლეიმი“? რა არის მთავარი უპირატესობა კონკურენტებთან შედარებით?

**ლევან ბოკუჩავა:** საკმაოდ გაამართლა კატალოგებმა — „ორიფლეიმი“ მას ეძახიან მოსიარულე მაღაზიას და მარკეტინგის საუკეთესო იარაღს.

კომპანიის წარმატებული გაყიდვები შეიძლება დავუკავშიროთ იმას, რომ ორიფლეიმი: 1. არის ცნობადი ბრენდი, გააჩნია მაღალი რეპუტაცია. 2. აწარმოებს ნატურალურ და ხარისხიან პროდუქციას, რომელიც არ იწვევს არანაირ გვერდით ეფექტებს და ალერგიას. 3. გაყიდვების ეფექტურ სისტემას იყენებს.

„ორიფლეიმი“ მიიჩნევენ, რომ მთავარი უპირატესობა რასაც ისინი კონკურენტებთან შედარებით იღებენ, არის ის, რომ კომპანია ითვისებს ბაზრის ბევრად უფრო მოზრდილ სეგმენტს.



**ASUS**



**Genius** 

## მომხმარებლის თვალთ დანახული ილქა

### - ორიონ ტექნოლოჯისგან

*გსურთ თქვენი კომპანიაც ასეთი იყოს?*

*სთავაზობდეს მომხმარებელს არა უბრალოდ პროდუქტს,*

*არამედ დაუვინყარ შეგრძნებებსაც?*

*ეს არც ისე რთულია.*

როდესაც რაიმეს ყიდულობდით, არასდროს გაგჩენიათ შეგრძნება, რომ ის პროდუქტი რომელსაც ყიდულობთ, ზუსტად თქვენთვის ან ზუსტად თქვენნაირი ადამიანებისთვისაა შექმნილი?

გაგისინჯავთ, გაგიზომავთ, დაგვითვალეერებიათ ან უბრალოდ გიგრძენიათ, რომ ზუსტად იმას ეძებდით, რაც შეიძინეთ. შესაძლოა გამყიდველს არა, მაგრამ საკუთარ თავს კი გამოუტყდით ამაში. თუ ასეთი რამ მომხდარა, ალბათ ძალიან იშვიათად.

და ალბათ ძალიანაც გაგხარებიათ, და ბევრი მადლობაც გითქვამთ იმ გამყიდველისთვის რომელმაც იმდენი „შესძლო“, რომ თქვენ ასეთი პროდუქტი გამოგიძენათ.

და ცოტა გაკვირვებულიც წამოსულხართ და შეპირებისხართ კიდევ თქვენს თავს, რომ როდესაც მსგავსი რამ დაგჭირდებოთ, აუცილებლად დაუბრუნდებით ამ ადგილს.

ვფიქრობთ, ასეთი შეგრძნებები ძირითადად ისეთი ტიპის პროდუქტის შექმნისას გაგჩენიათ, როგორიცაა ჩასაცმელ-ფეხსაცმელი, ჩანთა ან შესაძლოა ავტომობილიც – კი. შეიძლება რომელიმე კაფეში ყოფნისასაც კი დაგეუფლათ იგივე გრძნობა, თუმცა ყველაფერი ინდივიდუალურია.

თუ თქვენ ნამდვილად ის ადამიანი ხართ, რომელიც ასეთი შემთხვევების მონაწილე გამხდარა, მაშინ თქვენთვის კომპანია, რომლის შესახებაც მოგიტხრობთ საინტერესო უნდა იყოს. ან საინტერესო და სასარგებლოც იმავდროულად.



ორიონ ტექნოლოჯი ოფიციალურად 2001 წელს დაარსდა, და წლების მანძილზე კომპანიამ სტაბილური განვითარებით, გამოზომილი ნაბიჯებით და საკუთარი კურსის ზედმინევენით მიყოლით, თავი დაიმკვიდრა აიტი ინდუსტრიაში, როგორც ერთ – ერთმა გამორჩეულმა და მონინავე კომპანიამ.

#### 10-12 წლით უკან

90-იანი წლების ბოლოს სრულიად სხვა საქმით დაკავებულ ერთ პიროვნებას საკუთარი საქმის მიზნებისთვის დასჭირდა კომპიუტერი. თუმცა, საქმე სპეციფიკური პარამეტრების მქონე კომპიუტერს საჭიროებდა. ასეთის პოვნა კი საკმაოდ დიდი პრობლემა აღმოჩნდა. პიროვნებამ რამდენიმე კომპიუტერულ ფირმას მიმართა, თუმცა უშედეგოდ. ყველა მათგანისგან უარი ან ბუნდოვანი პასუხი მიიღო. მაშინ მან გადაწყვიტა თავისი ძალებით დაკავშირდებოდა რომელიმე უცხოურ კომპანიას და ინტერნეტით შეეკვეთა ისეთი პროდუქტი, როგორიც მას სურდა.

ასე გაჩნდა პირველი პროდუქტი, შემდეგ კი – იდეაც.

იდეა კი კომპიუტერული კომპანია ორიონ ტექნოლოჯის ერთ-ერთ დამფუძნებელს ეკუთვნის. სწორედ ეს იყო ზემოთ ნახსენები პიროვნება, რომელმაც პირველად საკუთარ თავზე გამოსცადა ის შეგრძნება, რომელსაც შემდგომი პერიოდის მანძილზე მისი კომპანია მომხმარებლისთვის ცდილობდა რომ გადაეცა და ახლაც იმავეს ემსახურება.

დღეისათვის კომპანია ერთ-ერთი მსხვილი იმპორტიორია და ფართო სადისტრიბუციო ქსელით ამარაგებს საქართველოს სხვადასხვა ქალაქებს.

#### ორიონის სივრცე — Asustek, Logitech, Genius.....

ორიონ ტექნოლოჯი მაშინ გამოჩნდა ბაზარზე, როდესაც საქართველოში კომპიუტერული ინდუსტრია ყოველდღიურად უფრო და უფრო მიმზიდველი ხდებოდა. აქა-იქ ჩნდებოდა უამრავი სხვადასხვა ზომის კომპანია, ნელ-ნელა იზრდებოდა კონკურენცია, კომპანიები სულ უფრო მეტად ცდილობდნენ ერთმანეთისთვის ბაზრების წართმევას.

ამ პირობებში ორიონის დამფუძნებლებმა სხვა კურსი არჩიეს. მათ უარი განაცხადეს კომპიუტერების შემოტანა-რეალიზაციის აქცენტრირებაზე და საფასო ბრძოლაში ჩართვაზე. ამის ნაცვლად, პრიორიტეტულად მიიჩნიეს დიფერენცირებული კომპიუტ-

ერული ტექნიკის, კომპიუტერის სხვადასხვა კომპონენტის, დეტალებისა და ე.წ. პერიფერიული მოწყობილობების იმპორტი. ამ უკანასკნელში იგულისხმება კომპიუტერის შემადგენელი სხვადასხვა ნაწილები, ასევე „მაუსები“, კლავიატურები, იუპიესები, დინამიკები და ა.შ. ყველაფერი ის, რაც თან ერთვის კომპიუტერს და ცალკე აღებული - წარმოადგენს პროდუქტს.

კომპიუტერების უმრავლესობას, შექენისას სტანდარტული, საშუალო ხარისხის და მასიურ საჭიროებებზე მორგებული დეტალები და პერიფერიული მოწყობილობა ერთვის თან. მათი დიდ ნაწილი კი საერთოდ არ მოჰყვება. ამდენად, ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ამ სფეროში ასორტიმენტის მრავალფეროვნებასა და ხარისხს, რათა იგი სხვადასხვა პროფესიისა და კატეგორიის ადამიანის სპეციფიკურ მოთხოვნილებებს მოერგოს.

კომპანიის მესვეურებმა ესეც სწორად გათვალეს და ყურადღება გაამახვილეს ისეთ პარტიორებზე, რომლებიც კომპიუტერული ტექნიკისა და დეტალების წარმოების მხრივ, მსოფლიო ლიდერებს წარმოადგენენ ასორტიმინეტითა და ხარისხით. ASUS, GENEIUS-KYE SYSTEMS CORP, LOGITECH COOLER MASTER, POWERCOM, CTX — ეს კომპანიები ზუსტად იზიარებენ კომპანიის კურსს და ფილოსოფიას. ისინი კომპიუტერული ტექნიკის, ასევე მისი ყველა კომპონენტის და პერიფერიული მოწყობილობების მწარმოებლები და მომწოდებლები არიან. თითოეული მათგანი ლიდერია მსოფლიოში თავისი პროდუქციის გარკვეული კატეგორიებში. ყოველი მათგანი ცდილობს საკუთარი პროდუქტი მოარგოს სხვადასხვა საჭიროებების მქონე ადამიანების მოთხოვნილებებს.

სწორად განსაზღვრულ უცხოელ პარტიორებთან ერთად კომპანიას საკუთარი იდეის რეალიზაციაში ფართო სადისტრიბუციო ქსელიც ეხმარება.

**ძალიან ახლოს მომხმარებელთან**

ორიონ ტექნოლოჯი საკუთარ პროდუქციას ძირითადად სადისტრიბუციო ქსელის მეშვეობით ყიდის. მაღაზია კი, რომელიც ასევე „შოურრუმის“ ფუნქციასაც ასრულებს, ალექსანდრეს ბაღშია (ე.წ. ალექსანდროვის ბაღი) განთავსებული სათაო ოფისთან ერთად.

კომპანია მკაცრად იცავს ბიზნესის საზღვრებს და თავის ფუნქციას ძირითადად დისტრიბუციაში ხედავს. ამას თავისი ახსნაც აქვს. ის, რომ დამოუკიდებელი საცალო გამყიდველი, რომელიც საკუთარ მაღაზიას ფლობს, გაცილებით მეტად მონდომებულია მოუსმინოს კლიენტს, გაიგოს მისი საჭიროებები, პრობლემები, მოთხოვნილებები და ამის შესახებ ორიონ ტექნოლოჯის თანამშრომლებს გაუზიაროს. ეს უკანასკნელნი კი, ცდილობენ მოძებნონ შესაბამისი პროდუქტი და პარტიორი, რომელიც ამ საჭიროებას ყველაზე რაციონალურად მოერგება.

სადისტრიბუციო ქსელთან მომგებიანად აწყობილ ურთიერთობებზე და გამართული მომარაგების სისტემაზე, კომპანიაში საერთაშორისო სტანდარტების არსებობაც მიუთითებს.



**ISO – ნაბიჯი კაპაუფილი მომხმარებლისკენ**

2007 წელს ორიონ ტექნოლოჯი ერთ-ერთი პირველი აიტი კომპანია გახდა, რომელმაც ISO-ს სტანდარტის სერტიფიკატი მოიპოვა.

გარდა სხვადასხვა კომპიუტერული ტექნიკის იმპორტისა, კომპანიას ხელეწიფება ადგილზევე ააწყოს მომხმარებლის საჭიროების შესაფერისი კომპიუტერი და ზუსტად იმ დეტალებით დააკომპლექტოს, რომელებიც ამ კლიენტის პროფესიულ სპეციფიკას და მოთხოვნილებებს შეესაბამება.

აღბათ გასაკვირი არ უნდა იყოს, რომ კომპანიამ სწორედ ამ პროცესის გონივრულად ორგანიზებისთვის და საჭირო სტანდარტების დაცვისთვის მიიღო ISO – 9001:2000-ის

სერტიფიკატი. რაც კიდევ ერთ საშუალებას წარმოადგენს კლიენტს მიაწოდოს სწორედ ის პროდუქტი, რომელიც მას სჭირდება და რომელზეც ის ოცნებობს.

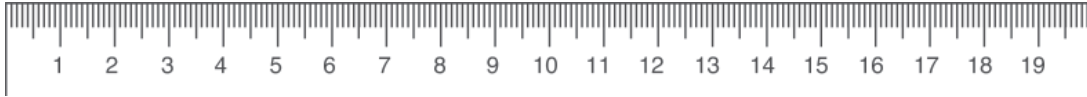


ორიონ ტექნოლოჯი ეს არის ერთი-ერთი კომპანიის კარგი მაგალითი. სავარაუდოდ, არსებობენ (თუმცა აღბათ არც ისე ბევრი) კომპანიები საქართველოსა და მსოფლიოშიც, რომლებიც მსგავსი ფილოსოფიით მოქმედებენ.

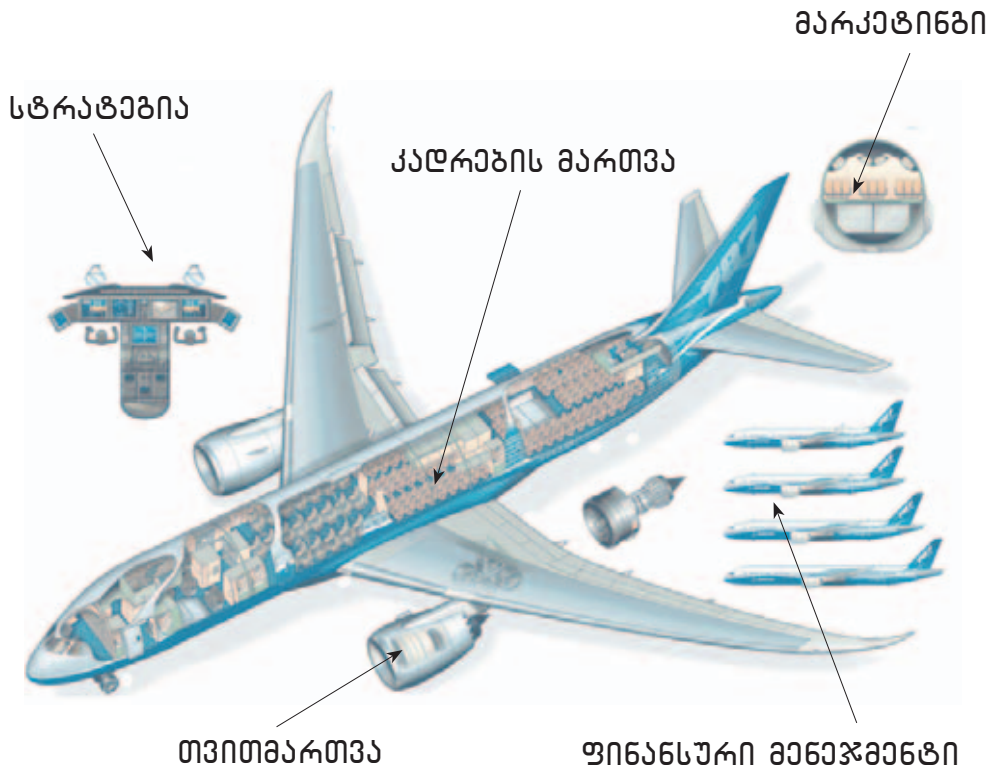
გსურთ თქვენი კომპანიაც ასეთი იყოს? სთავაზობდეს მომხმარებელს არა უბრალოდ პროდუქტს, არამედ დაუვინყარ შეგრძნებებსაც? ეს არც ისე ძნელია. უბრალოდ შეხედეთ თქვენს საქმეს მომხმარებლის თვალით,

და აუცილებლად დაინახავთ ძალიან ბევრ სასარგებლო იდეას, რომელიც უამრავ მნიშვნელოვან კარგ შედეგს მოუტანს მათაც და თქვენს კომპანიასაც.

გამოყენებული მასალა: ინტერვიუ ორიონ ტექნოლოჯის აღმასრულებელ მენეჯერთან თემურ მელელაშვილთან



## კომპანიების მართვის უახლესი პრაქტიკა



ტრენინგი გამიზნულია საშუალო და მცირე ზომის კომპანიების ხელმძღვანელი პირებისთვის. მისი მიზანია გადასცეს ის ძირითადი კონცეფციები და პრინციპები, რაც ყველაზე აქტუალური და კრიტიკულია ასეთი ზომის კომპანიების მართვისას.

5 ტრენერი 5 მოდული 9 წლიანი გამოცდილება



## IPO – არბუმენტები და ფაქტები

*რატომ ხდება, რომ ზოგიერთი დიდი კომპანიის აქციები ივაჭრება ბირჟებზე, ზოგიერთის კი არა. კომპანიის აქციების საზოგადოებისთვის მიყიდვა ბევრ კრიტიკულ გადაწყვეტილებას უკავშირდება, რაც, თავის მხრივ, დადებითი და უარყოფითი მხარეების კარგად შეფასებას მოითხოვს.*

1997 წელს, მცირე ზომის ამერიკული ფარმაცევტული კომპანიის თანამშრომლებმა მნიშვნელოვანი რამ აღმოაჩინეს. კომპანიას დიდი წარმატება და გულუხვი ფინანსური შემოსავლები ელოდა. თუმცა მანამდე, საჭირო იყო წამლის ტესტირება და აღმოჩენის კომერციალიზაცია, რასაც საკმაოდ დიდი თანხები ესაჭიროებოდა. რამდენიმე მსხვილ ამერიკულ ბანკთან დაფინანსებაზე მოლაპარაკებამ უშედეგოდ ჩაიარა. ბანკები არ იყვნენ დარწმუნებულნი კომპანიის მომავალ წარმატებაში, არც სესხის გრძელვადიანობა მოსწონდათ და გირაოც არასაკმარისად მიიჩნიეს. ჯერი მსხვილ ფარმაცევტულ კომპანიებზე მიდგა, რომლებმაც მეტი ინფორმაციის მიწოდების შემთხვევაში, ნოვატორებს იდეისთვის დიდი ანაზღაურება შესთავაზეს. კომპანიამ ამ შემთავაზებაზე უარი განაცხადა და დაფინანსების სხვა წყაროების ძიებას შეუდგა. 1998 წლის დასაწყისში კომპანიამ IPO-ს შედეგად 204 მილიონი დოლარის მობილიზება შესძლო, წამლის ტესტირება წარმატებით დაასრულა და რამდენიმე წელიწადში ამერიკის ფარმაცევტულ ბაზარზე მნიშვნელოვან მოთამაშედ იქცა.

### რა არის IPO

IPO (Initial Public Offering, პირველადი საზოგადოებრივი შეთავაზება) კერძო კომპანიების მიერ საფონდო ბირჟაზე საკუთარი აქციების პირველადი შეთავაზება/გაყიდვაა, რომლის შედეგადაც, კომპანიები მნიშვნელოვანი თანხების მობილიზებას ახერხებენ. ერთი შეხედვით, IPO შესაძლოა

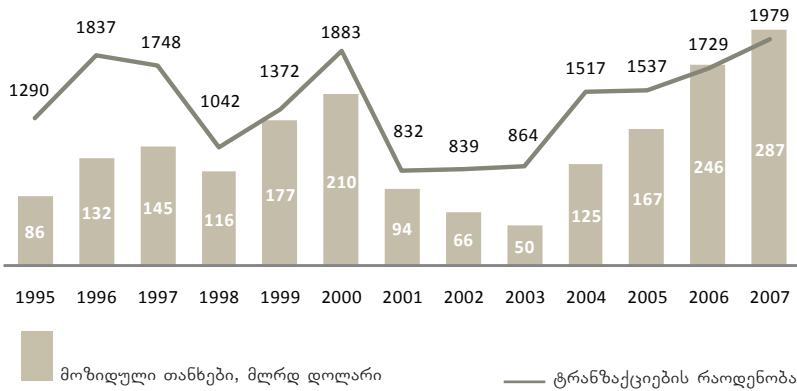
უბრალოდ კომპანიის გაყიდვას ჰგავდეს, თუმცა რეალურად, ეს კომპანიის ზრდისა და განვითარებისკენ გადადგმული ნაბიჯია. კომპანიის მფლობელები და მენეჯმენტი ორგანიზაციის განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე იღებენ IPO-ზე გადამწყვეტილებას. ზოგი ორგანიზაცია განვითარების ადრეულ სტადიაშივე აკეთებს IPO-ს, ზოგი კი შედარებით გვიან, როდესაც კომპანია განვითარების ახალ ეტაპზე გადადის, ან/და კომპანიის ღირებულება პიკს აღწევს. მაგალითად, კომპიუტერული და ფარმაცევტული კომპანიები, რომლებსაც იდეების და გამოგონებების განსახორციელებლად მნიშვნელოვანი თანხები ესაჭიროებათ, IPO -თი ახდენენ თანხების დიდი ნაწილის მოზიდვას. ყველასთვის კარგად ცნობილია "VISA"-მ კი, რომლის ბარათითაც, სავარაუდოდ, ყოველდღე სარგებლობთ, 2008 წლის მარტში IPO-ს შედეგად 19.65 მილიარდი დოლარის მობილიზება შესძლო ნიუ იორკის საფონდო ბირჟის მეშვეობით.

ამერიკასა და ევროპის ქვეყნებში უკვე დიდი ხანია კერძო კომპანიების მიერ საზოგადოებისათვის აქციების მიყიდვის გზით, ფინანსური სახსრების მოზიდვა პოპულარულ საშუალებას წარმოადგენს. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში, IPO-ს მეშვეობით თანხების მობილიზება აღმოსავლეთ ევროპასა და პოსტ საბჭოთა სივრცეშიც საკმაოდ პოპულარული გახდა. განხორციელებული IPO-ების რაოდენობის მიხედვით, პოლონური, რუსული და ყაზახური კომპანიები ლიდერობენ. პირველი ქართული IPO საზღვარგარეთ, ლონდონის ბირჟაზე, საქართველოს ბანკმა 2006 წელს განახორციელა. რამდენიმე სხვა ქართული კომპანიაც აქტიურად ემზადება IPO-სთვის, რაც სავარაუდოდ ხელს შეუწყობს მათ ზრდასა და განვითარებას.

**ცოტაოდენი სტატისტიკა**

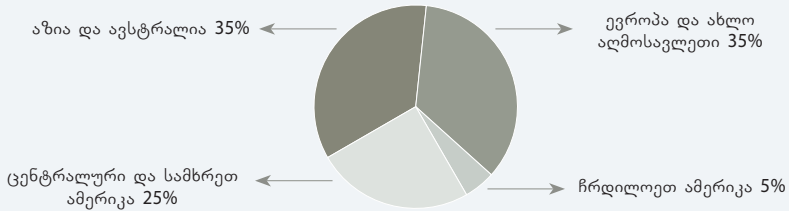
ბოლო 10 წლის განმავლობაში, მსოფლიოს მასშტაბით, IPO-ს მეშვეობით 17 ტრილიონ დოლარზე მეტი იქნა მობილიზებული კომპანიების მიერ. 2008 წლის პირველ კვარტალში, 35 მილიარდ დოლარამდე თანხა იქნა მოზიდული 10 ყველაზე დიდი IPO-ს შედეგად.

IPO-ს მეშვეობით მოზიდული თანხები და ტრანზაქციების რაოდენობა, 1995-2007

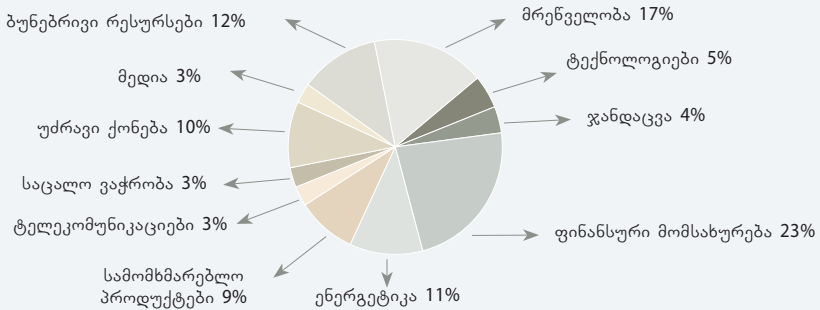


ტრანზაქციებს თითქმის ყველა ინდუსტრიაში აქვს ადგილი, თუმცა, განხორციელებული ტრანზაქციების რაოდენობის მიხედვით, ფინანსური მომსახურების სექტორი ლიდერობს, მოზიდული სახსრების მოცულობის მიხედვით კი, ბუნებრივი რესურსების მოპოვება/გადამუშავება დგას პირველ ადგილზე. მიუხედავად იმისა, რომ წლების წინ ამერიკული კომპანიები ლიდერობდნენ IPO -ების რაოდენობასა და მოზიდულ თანხებში, ტენდენცია უკანასკნელი წლების მანძილზე შეიცვალა, რის შედეგადაც ევროპულმა და აზიურმა ქვეყნებმა მოიპოვეს დომინანტური პოზიცია.

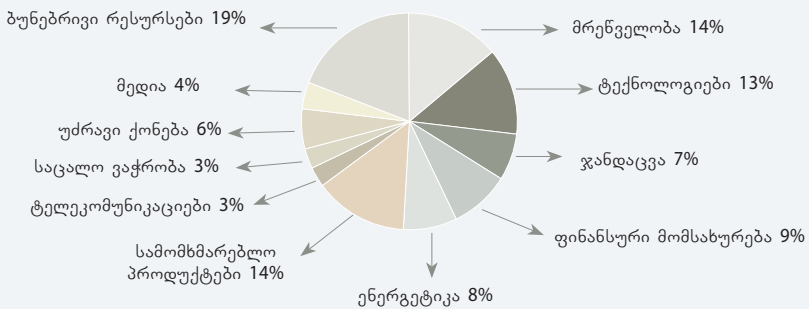
IPO-ების რაოდენობა რეგიონების მიხედვით, 2007



IPO-ების რაოდენობა ინდუსტრიების მიხედვით, 2007



IPO-ზე მოვიწილი თანხები ინდუსტრიების მიხედვით, 2007



**სანამ IPO-ზე მიიღვით გადაწყვეტილვას**

მართალია, IPO-ს შედეგად კომპანიები საკუთარი ზრდისა და განვითარებისთვის თანხების მოზილიზებას ახდენენ, მაგრამ გადაწყვეტილების მიღება პირველ საზოგადოებრივ შეთავაზებაზე გაცილებით უფრო რთულია, ვიდრე სხვა ტიპის დაფინანსებაზე. აქედან გამომდინარე კი, არსებობს ბევრი ფაქტორი, რომლის გაანალიზებაც აუცილებელია.

**დაღვიბითი მხარეები**

- **ფინანსური სახსრების მოზიდვა:** გარდა იმისა, რომ კომპანია დამატებით ფინანსურ სახსრებს მოიზიდავს, მას ენიჭება უფრო მეტი თავისუფლება ფულის ხარჯვაში, ვიდრე ამას ბანკებიდან ან ობლიგაციების გამოშვების შედეგად მიღებული სახსრებიდან შესძლებდა. როგორც წესი, დაფინანსების სხვა წყაროები თანხის განკარგვის მიზნობრიობას აკონტროლებენ და დამატებით ვალდებულებებს აკისრებენ კომპანიას.

- **ლიკვიდურობა:** IPO-ს მეშვეობით, კომპანია საკუთარი აქციების ბაზარს ქმნის, რაც თავის მხრივ მეტ ლიკვიდურობას ნიშნავს, ვიდრე ეს ერთი, ან რამდენიმე კერძო პირის საკუთრებაში არსებული აქციებით იქნებოდა შესაძლებელი. ინვესტორები უფრო ადვილად მიიღებენ გადაწყვეტილებას აქციების შეძენაზე და კომპანიაში ინვესტირებაზე, ვიდრე ამას IPO-მდე გადაწყვეტდნენ. ლიკვიდურობა, თავის მხრივ ზრდის კომპანიის ლირებულებას.
- **კომპენსაცია:** ბევრი კომპანია საკუთარ აქციებს მენეჯმენტისა და თანამშრომლების სამოტივაციოდ იყენებს. მენეჯერების კომპენსაციის სქემაში უფრო და უფრო პოპულარული ხდება მათთვის კომპანიის აქციების ნაწილის, ან აქციებზე ოფციონების გადაცემა. ამის შედეგად კი, მენეჯმენტიც და თანამშრომლებიც უფრო მოტივირებულბად, პროდუქტიულებად და ლოიალურებად იქცევიან, რადგან ისინი იმ კომპანიის თანამესაკუთრენი ხდებიან, რომელშიც მუშაობენ.
- **იმიჯი, ცნობადობა და პრესტიჟი:** კომპანია, IPO-ს შედეგად უფრო ცნობილი და პრესტიჟული ხდება. დასავლურმა გამოცდილებამ აჩვენა, რომ კომპანიის დამფუძნებლები და მენეჯერები გაცილებით მეტ ავტორიტეტულობას იხვეჭენ და ხშირად ექცევიან მასმედიის ყურადღების ცენტრში. ეს კი, თავის მხრივ ზრდის კომპანიის პოპულარობას. მომწოდებლები, კლიენტები და კომპანიასთან დაკავშირებულ სხვა ადამიანებს უკვე მოტივაცია უჩნდებათ შეიძინონ კომპანიის აქციები და გააძლიერონ მასთან ურთიერთობები. ხშირია შემთხვევები, როცა IPO-ს შედეგად მნიშვნელოვნად იზრდება გაყიდვების მოცულობა. კომპანიის პრესტიჟულობა კი, თავის მხრივ, აადვილებს კვალიფიციური თანამშრომლების მოზიდვას კომპანიაში.
- **იმიჯი, ცნობადობა და პრესტიჟი:** გამომდინარე იქიდან, რომ კომპანიის რეგულირება და მისი გამჭვირვალობა იზრდება IPO-ს შემდეგ, ეს ლოგიკურად ზრდის ინვესტორთა ნდობას, რომელთაც უადვილდებთ გადაწყვეტილების მიღება. იგივეს თქმა შეიძლება ბიზნეს პარტნიორებზე, რომლებიც შესაძლოა კომპანიაში წილის შეძენით, ან მასთან შეერთებით იყვნენ დაინტერესებულნი.
- **მერჯერები და შესყიდვების (M&A) სიმარტივე:** IPO-ს შედეგად, კომპანიას შესაძლებლობა ეძლევა საკუთარი აქციები გამოიყენოს სხვა კომპანიაში წილის შესაძენად. როგორც წესი, შესყიდვის ეს ფორმა უფრო იაფია და დიდი პოპულარობით სარგებლობს. ამასთან, კომპანია, რომელიც ბირჟაზე ივაჭრება, უფრო ლიკვიდურია და შესაბამისად, უფრო მარტივია მისი გაყიდვაც. როგორც წესი, კომპანიები, ლიკვიდურობის გამო, უფრო ძვირი ღირს, ვიდრე ის კომპანიები, რომლებიც ბირჟაზე არ ივაჭრებიან.
- **მომავალი დაფინანსების მიღების სიმარტივე:** მას შემდეგ, რაც კომპანია IPO-ს განახორციელებს, იგი, ზემოთ ჩამოთვლილი სარგებლის გარდა, იღებს პერსპექტივას უფრო ადვილად და იაფად მოიზიდოს ფინანსური სახსრები მომავალში. კომპანიას შეუძლია მეორედაც გაიტანოს საკუთარი აქციები ბაზარზე გასაყიდად და კიდევ მოიზიდოს დამატებითი სახსრები. როგორც წესი, კომპანიები ასეც იქცევიან. გარდა ამისა, ადვილდება აქციების გარანტიით სესხის მიღება ბანკიდან, ან ობლიგაციების მეშვეობით სახსრების მოზიდვა.

**უპროფიტი მხარეები:**

- **მოგების სხვებთან გაზიარება:** მას შემდეგ, რაც კომპანია გაყიდის საკუთარ აქციებს ბირჟაზე, მას უწევს მოგების გაყოფა ინვესტორებთან, რომლებმაც კომპანიის აქციები შეიძინეს.

- **კონფიდენციალობის დაკარგვა:** ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი, რის გამოც კომპანიები თავს იკავებენ IPO-სგან, სწორედ კონფიდენციალობის საკითხს უკავშირდება. არსებობენ კომპანიები, რომელთა საქმიანობის, ფინანსური მდგომარეობისა და ტექნოლოგიების საყოველთაოდ გამჟღავნება, მნიშვნელოვნად დააზარალებს მათ. IPO-ს განხორციელება კი, გამჭვირვალობას მოითხოვს.
- **დამატებითი ვალდებულებები:** IPO-ს შემდეგ, კომპანია ვალდებული ხდება საზოგადოებას პერიოდულად გააცნოს ინფორმაცია კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ, რაც დროსა და ხარჯებს უკავშირდება. ამას გარდა, ინფორმაცია კონკურენტებისთვისაც ხდება ხელმისაწვდომი.
- **კომპანიაზე კონტროლის დაკარგვა:** შესაძლებელია, IPO-ს შემდეგ, აქციების დიდი ნაწილი გარეშე ინვესტორმა იყიდოს და კომპანიის კონტროლის უფლება მიიღოს. რის შედეგადაც, ინვესტორს უფლება ეძლევა გაათავისუფლოს მენეჯმენტი და საკუთარი შეხედულებებისამებრ მართოს კომპანია. არსებობს გარკვეული თავდაცვის მექანიზმებიც ზემოთქმულის თავიდან ასაცილებლად, თუმცა, ამ შემთხვევაში ინვესტორებმა შესაძლოა არ გადაიხადონ ფული იმ კომპანიის აქციებში, რომლის მართვის უფლებასაც ვერ მოიპოვებენ.
- **IPO-ს დანახარჯები:** აქციების ბირჟაზე გაყიდვა საკმაოდ რთული და ხანგრძლივი პროცესია, რომელსაც შესაძლოა ერთი წელიც კი დასჭირდეს. IPO-ს პროცესში როგორც წესი, ერთვებიან შუამავალი ორგანიზაციები, საინვესტიციო ბანკები, რომელთა მომსახურებაც საკმაოდ დიდ ხარჯებთან არის დაკავშირებული.

არსებობენ კომპანიები, რომელთა აქციებიც ივაჭრება საფონდო ბირჟებზე. თუმცა, გაცილებით უფრო მეტია იმ კომპანიების რაოდენობა, რომლებიც ბირჟებზე არ ივაჭრება. IPO-ზე გადაწყვეტილების მისაღებად, საჭიროა რაციონალურად შეფასდეს მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. შესაძლოა, თანხების მოზიდვის შედეგად, კომპანია უფრო დაზარალდეს, იმ უარყოფითი ფაქტორების გამო, რომლებიც ზემოთ იქნა მოყვანილი. თუმცა, შესაძლო პრობლემების მიერ გამოწვეულმა ზედმეტმა სიფრთხილემ, შეაჩეროს კომპანიის ზრდა და განვითარება. თუ თქვენი კომპანია არ უფრთხის გამჭვირვალობას, დამატებით ვალდებულებებსა და სხვა ჩამოთვლილ ნეგატიურ ფაქტორებს, მაშინ დროა იზრუნოთ დამატებითი სახსრების მოზიდვაზე, საუკეთესო თანამშრომლების შენარჩუნებასა და პრესტიჟზე. დარწმუნებული ვარ, ადვილად მოიძებნება საინვესტიციო ბანკი, რომელიც გაუხსნის გზას თქვენს კომპანიას დასავლური კაპიტალის ბაზრებისკენ.

გამოყენებული მასალა: ინტერნეტ წყაროები

E&Y Global IPO Trends Report 2007 & 2008

Corporate Finance, Brealey & Myers



## გლობალური ფინანსური კრიზისის შეფასება

გლობალური ფინანსური კრიზისი დღესდღეობით მსოფლიოში ყველაზე აქტუალურ თემად რჩება. კრიზისის შედეგად განვითარებულმა პრობლემებმა მრავალი თავსატეხი გაუჩინა მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყანას, ამერიკიდან იაპონიამდე. ფინანსურ კრიზისს არც საქართველოსა და სხვა პოსტსაბჭოური ქვეყნებისთვის აუვლია გვერდი.

მიუხედავად ამისა, საზოგადოების დიდი ნაწილი არ არის ინფორმირებული იმის თაობაზე თუ რა გავლენა მოახდინა გლობალურმა ფინანსურმა კრიზისმა საქართველოზე, რითია გამოწვეული მიმდინარე პრობლემები, რა ხდება ჩვენს მეზობელ ქვეყნებში და როგორია მოლოდინები მომავალთან დაკავშირებით.

სწორედ ამ კითხვებზე პასუხის გაცემას ისახავს მიზნად სტატიების ციკლი, რომლის პირველ ნაწილშიც საქართველოსა და მის მეზობელ ქვეყნებზე გლობალური ფინანსური კრიზისის შედეგად განვითარებული მდგომარეობის ზოგადი აღწერით შემოვიფარგლებით. შემდგომ სტატიებში კი უფრო დეტალურად ვისაუბრებთ საქართველოსა და რეგიონის სხვა ქვეყნებში განვითარებულ პრობლემებზე, მათ მსგავსებებზე, კრიზისიდან გამოსვლის გზებსა და მოვლენათა განვითარების პერსპექტივებზე.

## რამ გამოიწვია გლობალური ფინანსური კრიზისი

ცნობილია, რომ ბანკები თავს იკავებენ გასცენ სესხი იმ ადამიანებზე, რომლებსაც წარსულში პრობლემები ჰქონდათ ალებული სესხის დაბრუნებასთან დაკავშირებით. ცუდი საკრედიტო ისტორიის მქონე მსესხებლების მომრავლებასთან ერთად, ამერიკისა და ბრიტანეთის ფინანსურ სისტემაში გამორჩნდნენ ისეთი ინსტიტუტები, რომლებიც მზად იყვნენ გაეცათ სესხი, მიუხედავად ადამიანების საკრედიტო ისტორიისა და გადახდისუნარიანობისა. ასეთი ტიპის სესხებს „მეორად“ სესხებად მოიხსენიებენ (subprime loans). ბუნებრივია, ამგვარი საქმიანობის რისკი საკმაოდ დიდია, თუმცა შესაბამისად მაღალია სესხებზე საპროცენტო განაკვეთებიც, რის ხარჯზეც, საბოლოო ჯამში, ფინანსური ინსტიტუტები წლების განმავლობაში მოგებულები რჩებოდნენ.

ამერიკის შეერთებულ შტატებში, 2006 წლის ბოლოსთვის „მეორადი“ იპოთეკური სესხების მოცულობა 600 მილიარდ დოლარზე მეტს შეადგენდა, რაც ჯამური იპოთეკური სესხების დაახლოებით 20% იყო. პრობლემებმა 2007 წლის ზაფხულში იჩინა თავი, როდესაც „მეორად“ სესხებზე გადაუხდელობის მაჩვენებელმა პიკს მიაღწია, რამაც მსგავს საქმიანობაში ჩართული 100-ზე მეტი ფინანსური ინსტიტუტის გაკოტრება გამოიწვია.

გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ იპოთეკური სესხების მეშვეობით დასავლეთის ქვეყნებში საკმაოდ პოპულარული ფინანსური და საინვესტიციო ინსტრუმენტებია შექმნილი (mortgage backed securities). აღნიშნულ ინსტრუმენტებს სესხების გამცემი ფინანსური ინსტიტუტი ქმნის, რომელიც, სესხის პირობების თანახმად, გირაოდ შესაბამის ქონებას იტოვებს. მას შემდეგ, რაც ფინანსური ინსტიტუტი გარკვეული რაოდენობის სესხებს გასცემს და გირაოში შესაბამის ქონებას მიიღებს, იგი ქმნის ფასიან ქაღალდს, რომელსაც ფინანსურ ბაზრებზე ყიდის და იგი ხელმისაწვდომი ხდება როგორც ინდივიდუალური ინვესტორებისთვის, ასევე კომპანიებისთვის. აღნიშნული ფასიანი ქაღალდი გარანტირებულია გირაოთი, ინვესტორების შემოსავალი კი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად დროულად იხდის მსესხებელი სესხზე პერიოდულ შენატანებს. გადაუხდელობის მაჩვენებლის ზრდამ კი, ამ ინსტრუმენტებისადმი ინსტიტუციონალური (კორპორატიული) და კერძო ინვესტორების უნდობლობა გამოიწვია. შესაბამისად, მათზე მნიშვნელოვნად დაეცა ფასები, რამაც, თავის მხრივ, დიდი დარტყმა მიაყენა უამრავ სხვა ფინანსურ ინსტიტუტსა და კერძო ინვესტორს, რომლებსაც თანხები სწორედ მსგავს ინსტრუმენტებში ჰქონდათ დაბანდებული.

იპოთეკური კრიზისი, როგორც ამ პრობლემებს მაშინ დაარქვეს, მალე გადაედო უძრავი ქონების ბაზარს, გასცდა ამერიკის ფარგლებს და მოიცვა ბრიტანეთი, ევროპა და აზიის ქვეყნები. საბოლოო ჯამში, 2007 წელს არ დარჩენილა არცერთი დასავლური მსხვილი ბანკი, რომელიც არ დაზარალებულიყო კრიზისის შედეგად. იყვნენ ისეთებიც, რომლებიც მხოლოდ ცენტრალური ბანკების ჩარევის შედეგად გადაურჩნენ გაკოტრებას.

მიუხედავად მსოფლიოს ნამყვანი ქვეყნების ცენტრალური ბანკების დიდი მცდელობისა, ჩარჩოებში მოექციათ კრიზისის მასშტაბები, ეს მათ ვერ შეძლეს. კრიზისი, დროთა განმავლობაში, დაცხრომის ნაცვლად, კიდევ უფრო იკრეფდა ძალას და დღესდღეობით მთელი თავისი სიძლიერით დაატყდა თავს მსოფლიოს. 2008 წლის სექტემბერში ერთ-ერთი უმსხვილესი ამერიკული საინვესტიციო ბანკის, ლემან ბრაზერსის (Lehman Brothers) დეფოლტმა ფინანსურ ბაზრებზე პანიკა გამოიწვია, რამაც კრიზისი კიდევ უფრო გააღრმავა.

საზოგადოდ, ფინანსური კრიზისი მსოფლიოსთვის უცხო მოვლენას არ წარმოადგენს. დიდი დეპრესია, გლობალური კრიზისი, რომელიც დღევანდელი კრიზისის მსგავსად, 1929 წელს ამერიკაში განვითარდა, ათ წელზე მეტ ხანს გრძელდებოდა და თითქმის მთელი მსოფლიო მოიცვა. უკანასკნელი საუკუნის განმავლობაში განვითარებულ მნიშვნელოვან მოვლენათა რიცხვს მიეკუთვნება 1973 და 1979 წლის ნავთობის კრიზისები აშშ-ში, 1994 წლის მექსიკის ეკონომიკური კრიზისი, 1997 წლის აზიის ფინანსური კრიზისი, 1998 წლის რუსეთის ფინანსური კრიზისი, რომელმაც საბოლოო ჯამში

ქვეყანა დეფოლტამდე მიიყვანა. ექსპერტები მიმდინარე კრიზისის ბოლო 100 წლის განმავლობაში ერთ-ერთ ყველაზე ძლიერ და მასშტაბურ კრიზისად მიიჩნევენ, რომელიც მნიშვნელოვან პრობლემებს უქმნის გლობალურ ფინანსურ სისტემას. თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ ყველა კრიზისი უნიკალურია, წლების მანძილზე დაგროვილი ცოდნა და გამოცდილება იმის იმედს იძლევა, რომ ფინანსური კრიზისი უახლოეს მომავალში წარსულს ჩაბარდება. ოპტიმიზმის საფუძველს ბოლო ერთი კვირის განმავლობაში განვითარებული პოზიტიური ტენდენციებიც იძლევა. გასათვალისწინებელია ასევე აშშ-ს სენატის მიერ ფინანსური სისტემის დახმარებისათვის დამტკიცებული 700 მილიარდ დოლარიანი პაკეტიც, რომელიც გასაჭირში მყოფ ფინანსურ ინსტიტუტებს კრიზისიდან გამოსვლაში დაეხმარება.

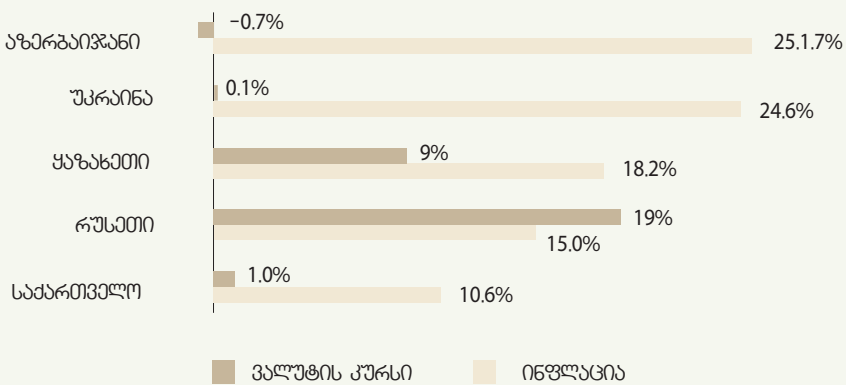
**გლობალური ფინანსური კრიზისის საქართველო და პოსტსაბჭოთა ქვეყნები**

როგორც წესი, ეკონომიკური კრიზისი მაშინ ხდება განსაკუთრებით საშიში, როდესაც იგი რეალურ ეკონომიკას გადაედება და თითოეული ადამიანის ოჯახში შეაღწევს. მსგავსი რამ დიდი დეპრესიის დროს ყველაზე მეტად იყო თვალსაჩინო. გარდა ფინანსური ბაზრებისათვის მიყენებული ზიანისა, დეპრესიამ შემდეგი უარყოფითი შედეგები მოიტანა:

- უმუშევრობა და მოსახლეობის შემოსავლების შემცირება;
- სხვადასხვა ინდუსტრიების საქმიანობის, გაყიდვებისა და მოგების მოცულობის შემცირება;
- საერთაშორისო ვაჭრობის-ექსპორტ-იმპორტის მოცულობის შემცირება.

გამომდინარე გლობალური მასშტაბებიდან, მიმდინარე ფინანსური კრიზისის შედეგად საქართველოც დაზარალდა, თუმცა შედარებით ნაკლებად - კრიზისის უარყოფითი ეფექტები გაცილებით უფრო მტკივნეულია უკრაინაში, რუსეთში, აზერბაიჯანში, ყაზახეთსა და ბევრ სხვა პოსტსაბჭოურ ქვეყანაში. კრიზისის შედეგად, ამ ქვეყნებში ინფლაციის მაჩვენებელი კატასტროფულად გაიზარდა, რაც მეტწილად მათი ეროვნული ვალუტის გაუფასურებით იყო გამოწვეული. ვალუტის გაუფასურებაზე კი მნიშვნელოვანი გავლენა ამ ქვეყნებიდან ინვესტიციების გადინებამ მოახდინა, რის შედეგადაც თითქმის პირდაპირპროპორციულად შემცირდა ცენტრალური ბანკების საერთაშორისო რეზერვები.

**ვალუტის კურსის და ფასების ღონის ცვლილება (საქტემბერი-ნოემბერი 2008)**



პოსტსაბჭოთა ქვეყნების ეროვნული ვალუტა, სხვა განვითარებადი ქვეყნების მსგავსად, უცხოური ვალუტის რეზერვებით არის გამყარებული, რაც იმის გარანტიას წარმოადგენს, რომ ქვეყანა შეძლებს საკუთარი ვალუტის მსყიდველუნარიანობის უზრუნველყოფას. რეზერვების შემცირება კი, ვალუტის გაუფასურებას იწვევს. მსგავსი სცენარი განვითარდა რუსეთში, სადაც, ექსპერტების შეფასებით, 60 მილიარდამდე აშშ დოლარის ინვესტიციები გავიდა ქვეყნიდან 8 აგვისტოდან 19 სექტემბრამდე, რასაც რეზერვების 10%-ით შემცირება მოჰყვა. შესაბამისად, 3 სექტემბრიდან 3 ნოემბრამდე, რუსული რუბლი 19%-ით გაუფასურდა. ვალუტის გაუფასურებამ კი, როგორც აღვნიშნეთ საკმაოდ მაღალი ინფლაცია გამოიწვია.

რაც შეეხება საქართველოს, ინვესტიციების გაღიზება ქვეყნიდან არ შეიმჩნევა, ეროვნული ბანკის რეზერვები აგვისტოს განმავლობაში ოდნავ შემცირდა. მიუხედავად ამისა, ლარის კურსი დოლართან მიმართებაში მხოლოდ 1%-ით დაეცა. საქართველოს დასახმარებლად უცხოეთიდან შემოსული თანხებით ეროვნული ბანკის რეზერვების შევსება მოხდა. მოსალოდნელი ფინანსური დახმარებები კი, ეროვნული ვალუტისადმი ნდობას კიდევ უფრო ამყარებს.

ფინანსურ კრიზისის მსოფლიოში ნავთობზე ფასების დაცემაც დაემატა, რამაც მნიშვნელოვნად დაზარალა შავი ოქროთი მდიდარი ქვეყნები. ნავთობზე ფასების დაცემა მასზე შემცირებულმა მოთხოვნამ გამოიწვია, რაც თავის მხრივ, განპირობებული იყო მსოფლიოს მასშტაბით ეკონომიკური აქტივობის შემცირებით. ბოლო რამდენიმე თვის განმავლობაში, ნავთობზე ფასები 50%-ზე მეტით შემცირდა, რაც პირდაპირპორპორციულად აისახა ნავთობის მომპოვებელი ქვეყნების შემოსავლებზე.

**ფინანსური კრიზისის გავლენა მსოფლიოს საბანკო სექტორსა და რეალურ ეკონომიკაზე**

ბუნებრივია, ფინანსურმა კრიზისმა ძლიერი დარტყმა მიაყენა მსოფლიო საბანკო სექტორს. ბიზნესის აქტივობის, გაყიდვებისა და მოგების შემცირებამ, კომპანიებს სესხების გადახდასთან დაკავშირებული პრობლემებიც შეუქმნა. შესაბამისად, ბანკებში, მსოფლიოს მასშტაბით, გაიზარდა კრედიტების გადაუხდელობით გამოწვეული დანაკარგების ოდენობა, რამაც მნიშვნელოვნად შეაძირა ბანკების აქტივების მოცულობა.

გლობალური ფინანსური კრიზისის გათვალისწინებით, პოსტსაბჭოთა ქვეყნებისთვის, უცხოური ფინანსური ინსტიტუტებიდან თანხების მოზიდვა გართულდა, მოზიდული რესურსი ბანკებისათვის მნიშვნელოვნად გაძვირდა, რამაც სესხების გადაუხდელობის მაღალ საფრთხესთან ერთად გამოიწვია კრედიტებზე საპროცენტო განაკვეთების ზრდა.

საბანკო სისტემაში არსებული პრობლემები მალევე აისახა ამ ქვეყნების რეალურ ეკონომიკაზე, რამაც თავის მხრივ, გამოიწვია უმუშევრობის დონის ზრდა, წარმოებისა და მოხმარების შემცირება. მაგალითად, რუსეთში, კომპანიების 10%-ზე მეტმა შეამცირა სამუშაო ადგილების რაოდენობა, კომპანიების 10% კი უახლოეს მომავალში გეგმავს თანამშრომლების ნაწილის დათხოვნას. შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის პროგნოზების თანახმად, მსოფლიოს ფინანსურმა კრიზისმა შესაძლოა 20 მლნ ადამიანი უმუშევარი დატოვოს.

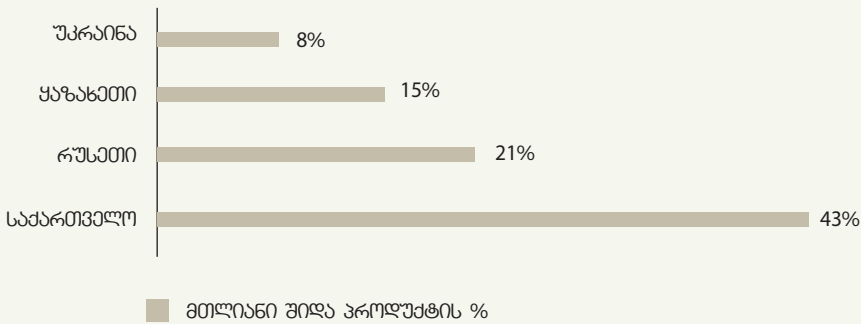
კრიზისის გაძლიერებასთან ერთად, იზრდება ცენტრალური ბანკების მიერ ფინანსური სისტემისათვის გამოყოფილი თანხების მოცულობა. ბოლო რამდენიმე თვის განმავლობაში ამერიკის, იაპონიის, ინგლისის, ევროპისა და სხვა ქვეყნების ცენტრალური ბანკები ასობით მილიარდ დოლარს ხარჯავენ ფინანსური სისტემის გადასარჩენად. თანხების გამოყოფის გარდა, ცენტრალური ბანკები თითქმის მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ამცირებენ საპროცენტო განაკვეთს, რათა ნახალისონ ეკონომიკა და შეამცირონ კრიზისის უარყოფითი ეფექტები.

**საქართველო მსოფლიო ფინანსური კრიზისის პირობებში**

გლობალური ფინანსური კრიზისით გამოწვეული უარყოფითი გავლენა საქართველოს ეკონომიკაზე, საბედნიეროდ, იმდენად დიდი არ არის, როგორც ბევრ სხვა პოსტსაბჭოთა თუ აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყანაში. თუკი შევადარებთ ამ ქვეყნების საფინანსო, და კონკრეტულად, საბანკო სექტორში შექმნილ ვითარებას, აშკარაა, რომ ქართული ბანკები, თავისი დღევანდელი მდგომარეობით, ბევრ სხვა, უფრო დიდი ქვეყნების ბანკებთან შედარებით, უკეთეს პოზიციაში იმყოფებიან.

ამასთან, საქართველო, კრიზისის დაძლევისათვის გამოყოფილი თანხების მოცულობით (მთლიან შიდა პროდუქტთან შედარებით) მონინავე ადგილზეა. საერთაშორისო დონორებისგან საქართველოს სესხებისა და გრანტების სახით \$4.55 მილიარდ აშშ დოლარს მიიღებს. აღნიშნული თანხა 2-3 წელზე გადანაწილდება და მოხმარდება როგორც ომის შედეგად დაზიანებული ინფრასტრუქტურის აღდგენას, ასევე ეკონომიკის წახალისებას, ეროვნული ბანკის რეზერვების შევსებასა და კომერციული ბანკების დაფინანსებას.

**კრიზისის დასაქვევად გამოყოფილი თანხები**



საერთო ჯამში, საქართველო მთლიანი შიდა პროდუქტის თითქმის 43%-ს მიიღებს, რაც საკმაოდ დიდი თანხაა ქვეყნის კრიზისიდან გამოსაყვანად. დახმარების ნაწილი ომის შედეგად განადგურებული ინფრასტრუქტურის აღდგენაზე იხარჯება, ეს ფული კი, რომელიც ქვეყანაში შემოვა და დაიხარჯება, თავის მხრივ ეკონომიკის სტიმულირებას მოახდენს.

რაც შეეხება საქართველოს საბანკო სისტემას, დღეს ცალსახად შეიძლება ითქვას, რომ იგი საკმაოდ ეფექტური აღმოჩნდა და სერიოზულ გამოცდას გაუძლო. მაღალმა ლიკვიდურობამ და ეროვნული ბანკის მხარდაჭერამ ქართულ საბანკო სისტემას სერიოზული პრობლემები აარიდა.

ბანკების ფუნქციონირება მხოლოდ ომის პერიოდში შეფერხდა, ისიც რამოდენიმე დღით. თუ გავითვალისწინებთ იმასაც, რომ, მაგალითად, უკრაინაში, რამდენიმე მსხვილი ბანკი არათუ კრედიტებს, არამედ კლიენტების ანგარიშებზე რიცხულ თანხებსაც კი ვერ გასცემს, მაშინ ნამდვილად დაფრწმუნდებით იმაში, რომ საქართველოს საბანკო სისტემა მდგრადია და, რომ არა საომარი მდგომარეობა, ჩვენი ქვეყნის მოსახლეობისთვის მსოფლიო ფინანსურ კრიზისი საერთოდ შეუმჩნეველი დარჩებოდა. განსაკუთრებული აღნიშვნის ღირსია საბანკო სექტორისათვის გამოყოფილი დაფინანსების მოცულობა, რომელიც 850 მილიონ აშშ დოლარით არის განსაზღვრული, რაც იმის გარანტიას იძლევა, რომ ქვეყნის საბანკო სისტემას და ეროვნულ ვალუტას პრობლემები არ შეექმნება.



www.bta.ge

Tel: +995 (32) 242242  
Fax: +995 (32) 242222

**სათაო ოფისი:** წერეთლის 73<sup>ა</sup>  
**ფილიალები და სერვისცენტრები:**  
ვაჟა-ფშაველას 25  
ჭავჭავაძის 40  
რუსთაველის 31  
თამარ მეფის 5  
**ბათუმი:** ჭავჭავაძის 78/88  
**ფოთი:** აღმაშენებლის 10



# ჩვენი სასაქონლო ვერსია



WWW.GPI.HI.GE

## პენის სადაზღვევო ჯგუფი

- 43 კომპანია ევროპის 20 ქვეყანაში
- ევროპული გაერთიანების 180 წელი
- წლიური შემოსავალი დაზღვევიდან: €7, 100, 000, 000 (2007 წ)
- S&P რეიტინგი: A+

# 0-007

## შენთვის საჭირო ნომერი



### მედიკამენტების აღბილზე მიტანის მომსახურება

**ჯვალაზე მარტივი გზა შეიძინოთ მედიკამენტები  
შინიდან გაუსვლელად!**

0-007-ის საშუალებით შესაძლებელია თქვენთვის საჭირო მედიკამენტის, სამკურნალო კოსმეტიკის, ჰიგიენური მოვლის საშუალებების და სხვა პროდუქციის შეკვეთა, რომელსაც კურიერული სამსახური ადგილზე მოგიტანთ.

ადგილზე მიტანის მომსახურებით სარგებლობა შესაძლებელია კვირაში შვიდი დღე **09.00** სთ-დან ღამის **00.00-მდე**. შეკვეთის ხანგრძლივობა არ აღემატება საათნახევარს.

35 ლარზე ნაკლები ღირებულების პროდუქციის შეკვეთისას დამატებით იხდით 2 ლარს, ხოლო **35 ლარზე მეტი** ღირებულების პროდუქციის შემთხვევაში ადგილზე მიტანის მომსახურება **უფასოა!**

**საინფორმაციო სამსახურის საშუალებით შეგიძლიათ  
შიილთ შევლავი სახის ინფორმაცია:**

- პროფესიული რჩევები თქვენი ჯანმრთელობის შესახებ
- ნებისმიერი ინფორმაცია მედიკამენტებზე
- ინფორმაცია თბილისის სამკურნალო დაწესებულებების შესახებ

**საინფორმაციო სამსახური მუშაობს 24 საათის განმავლობაში**

2	ქართვისი თუ ქართვისის მოლოდინი
6	ზიზგის რეგიონი კავშირის დასაბრუნებლად სპეციალური გეგმა დაგეგმილია მომდევნო წელს?
11	ანტიკორუპციული პოლიტიტიკა
21	მომდევნო წელს რეგიონი სარეკონსტრუქციო
28	ეფექტური განვითარების სტრატეგია
31	როგორ განვითარდება ქართვისი მომდევნო
41	როგორ განვითარდება „რეგიონი“ ადგილობრა
47	პროგრესული სარეკონსტრუქციო პოლიტიტიკა
54	ქართვისის კერძო დაწესებულებების
57	რეგიონი თუ კერძო განვითარების გეგმა არის?
64	მომდევნო წელს რეგიონი ადგილობრა - როგორ განვითარდება
70	IPD სარეკონსტრუქციო და გეგმები
75	მომდევნო წელს რეგიონის ქართვისის განვითარება