



კონსალტინგური მომსახურების ეფექტიანობის შეფასება დახალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემის საფუძველზე

რეზიუმე

დადგენილია კონსალტინგური საქმიანობის ეფექტის არსი. ესაა ამ საქმიანობის ჩატარებაზე დაბანდებული სახსრებისგან უკუგების სიდიდე, რომელიც იზომება როგორც თანხობრივად, ისე კონსალტინგური ფირმის შემკვეთ საწარმოებსა და ორგანიზაციებში დაგეგმვის, აღრიცხვისა და შიდა კონტროლის სისტემების სრულყოფის სახით.

მსოფლიო, ცენტრალურ და რეგიონულ დონეებზე კონსალტინგური საქმიანობის ეფექტიანობის მართვის მდგომარეობის შეფასების კვლევებმა საშუალოდ მოგვცეს გამოგვევლინა კონსალტინგის შემდგომი განვითარების ძირითადი ფაქტორები და დაგვედგინა რეგიონში კონსალტინგურ მომსახურებაზე არსებული მოთხოვნის თავისებურებები. დადგენილია, რომ საქართველოში კონსალტინგური კომპანიების ამონაგების ზრდის ტემპები ოთხჯერ და მეტად აღემატება მსოფლიო მაჩვენებლებს. კონსულტირებაზე მოთხოვნილების ზრდის ძირითადი მიზეზებია: კონკურენციის გაძლიერება, ტრადიციული ბაზრების გაჯერება საქონლით, მომხმარებელთა მზარდი საჭიროებები და მოთხოვნილებები, მეწარმეთა გამოცდილებისა და ცოდნის დეფიციტი.

საკვანძო სიტყვები: კონსალტინგი, ეფექტიანობის შეფასება, მართვის მეთოდები, ბიზნესის ხედვა, კლიენტები.

ვახტანგ ღათაშვილი

სტუ-ს პროფესორი

E-mail: social_economica@mail.ru

მაკა ბულუღაშვილი

სტუ-ს დოქტორანტი

E-mail: bughulashvili@ibsu.edu.ge

ნატო ჩიკვილაძე

სტუ-ს ასოც. პროფესორი

E-mail: natochikviladze34@gmail.com

ჩვენ მიერ განხილულ კონსალტინგური საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების ფორმულებსა და მეთოდებს ერთი საკმაოდ არსებითი ნაკლი აქვთ კონსალტინგური პროექტის ეფექტიანობის შეფასების შესაძლებლობას ისინი მხოლოდ პროექტის დასრულების შემდეგ გვაძლევენ, როცა დანერგვის შედეგები უკვე მიღებულია. ამასთან, ხშირად შეუძლებელი ხდება საწარმოს ფინანსური შედეგის გაუმჯობესების ყველა ფაქტორის გამოცალკევება; მრავალ ფაქტორს თვისებრივი ხასიათი აქვს, გარდა ამისა, პროექტზე გაწეული დანახარჯები სხვადასხვაგვარად შეიძლება შეფასდეს, ფინანსური შედეგი კი მაშინვე არ გამოჩნდეს. მნიშვნელოვანია, ასევე, პროექტის დანერგვის კონტროლი და დანერგვის დროს მისი კორექტირების შესაძლებლობა.

ყოველივე ამის გამო ჩვენ მიერ შემუშავებული იქნა საწარმოო სფეროში კონსალტინგური პროექტის დანერგვის ეფექტიანობის შეფასების ორიგინალური მეთოდიკა. მას საფუძვლად დაედო ეკონომიკის ჰარვარდის სკოლის მიერ შემუშავებული დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემა (დმს). თავდაპირველად იგი საწარმოს სტრატეგიულ მართვას ემსახურებოდა [14].

დმს-ის ძირითადი იდეა ჩვენ პირველად გამოვიყენეთ კონსალტინგური საქმიანობის ეფექტიანობის შესაფასებლად. ეს საშუალებას მოგვცემს შევაფასოთ და ერთმანეთს დაუუკავშიროთ საწარმოს საქმიანობის და ნებისმიერი დასაწერ პირობის მაჩვენებლები რამდენიმე განზომილებით:



➤ კლიენტზე ორიენტირებული: რა გავლენას იქონიებს პროექტი კლიენტ საწარმოებთან თანამშრომლობაზე და მათი მომსახურების ხარისხზე;

➤ შიდასაფირმო: როგორ მოქმედებს პროექტი საწარმოში მიმდინარე პროცესებსა და მის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, რამდენად ეფექტიანი ხდება გადაწყვეტილებათა მიღების მხარდაჭერის სისტემა;

➤ ინოვაციური: გულისხმობს თუ არა პროექტი საწარმოს ხარჯების შემცირებას, პროდუქციის წარმოების მოცულობის გადიდებასა და უფრო ეფექტიან ფასწარმოქმნას, შეუძლია თუ არა პროდუქციის ბაზარზე ფირმის მდგომარეობის გაუმჯობესება;

➤ ფინანსური: როგორაა პროექტი დაკავშირებული შემკვეთი საწარმოს კაპიტალიზაციასთან, აქციონერების მიერ მის შეფასებასთან და ინვესტორების მხრიდან მიმზიდველობასთან.

რომელ შემთხვევებში განზომილებანი მეტიც შეიძლება იყოს.

ჩვენ მიერ შემოთავაზებული მეთოდთა იმდენად არა მარტო კონსალტინგური პროექტის დანერგვის ფინანსური შედეგების, არამედ სხვა, ხშირად ხარისხობრივი შედეგების შეფასების შესაძლებლობასაც.

ბიზნესის ხედვის საფუძველზე და ბაზრის რეალობის გათვალისწინებით კონსალტინგური მომსახურების შემკვეთმა საწარმომ კონსალტინგურ ფირმას უნდა წარუდგინოს ტექნიკური დავალება იმ მიზნების ჩამოთვლით, რომელთა მიღწევა აუცილებელია მისთვის. მიზნების მიღწევის შედეგი გამოიხატება შედეგობრივი მაჩვენებლების მეშვეობით, რომლებიც შეიძლება იყოს: საწარმოს საქმიანობის ფინანსური მაჩვენებლები; ბაზარზე მისი მდგომარეობის დამახასიათებელი მაჩვენებლები; პერსონალის კვალიფიკაციის მაჩვენებლები და ა.შ.

შედეგობრივ მაჩვენებლებს შეიძლება დაემატოს დამხმარე ან მაფორმირებელი მაჩვენებლები.

კონსალტინგური პროექტების დანერგვის ეფექტიანობის შეფასების ჩვენ მიერ შემოთავაზებული მეთოდთა ექვს ეტაპს მოიცავს:

პირველ ეტაპზე აფასებენ საწარმოში არსებულ მაჩვენებელთა სისტემას. კონსულტანტმა უნდა გააანალიზოს კომპანიის განვითარების გზა. რა თქმა უნდა იგულისხმება, რომ საწარმოს მართვა საკმარისად მაღალ დონეზეა და მისი მუშაკები იყენებენ ისეთ ცნებებს, როგორიცაა კომპანიის სტრატეგიული მიზნები, სისტემის ბიზნესარქიტექტურა, პროექტის ეკონომიკური ეფექტიანობა და ა.შ. როდესაც კონსალტინგური

პროექტების გაყიდვათა ციკლს საკმაოდ დიდი დრო მიაქვს, რის გამოც კონსულტანტი თავისი წინადადებებით სწრაფად უნდა ჩაერთოს შემკვეთი საწარმოს სტრატეგიულ გეგმაში, დაიცვას მომავალი პროექტის ბიუჯეტი და ჩამოაყალიბოს თავის მომხრეთა შეკრული გუნდი. ამ პერიოდში კონსულტანტს კონტაქტები აქვს საწარმოს სხვადასხვა სამსახურთან, ლაიერება უხდება სისტემის ბიზნესარქიტექტურის დონეებსა და მართვის სტრატეგიული დონის ცნებებს შორის. სწორედ ასეთი, ინტუიციურად დაბალანსებული მიდგომა საწარმოს სხვადასხვა სამსახურების წარმომადგენლებთან კორექტული თანამშრომლობის საშუალებას აძლევს კონსულტანტს. მთლიანობაში საწარმოში მოქმედ მაჩვენებელთა სისტემა შემდეგ ბლოკებს შეიცავს:

- ✓ კლიენტების კმაყოფილება;
- ✓ თანამშრომელთა კმაყოფილება;
- ✓ ფინანსური ეფექტიანობა;
- ✓ საწარმოო ეფექტიანობა;
- ✓ პროდუქციის ხარისხი;
- ✓ მომწოდებელთა ეფექტიანობა;
- ✓ უსაფრთხოება და სოციალური პასუხისმგებლობა;

✓ გარემოს დაცვა.

შესაძლოა არსებობდეს სხვა მაჩვენებლებიც.

მეორე ეტაპზე შეიმუშავენ მაჩვენებელთა სისტემას კონკრეტული კონსალტინგური პროექტისთვის კონსულტირების მიზნებიდან გამომდინარე. მიზნებისა და მაჩვენებლების ურთიერთკავშირის მაგალითები 3.1 ცხრილშია მოყვანილი.

მაჩვენებელთა სისტემის შერჩევის დროს აუცილებელია შემდეგი პრინციპების გათვალისწინება:

1. უნდა ხდებოდეს რამდენიმე წამყვანი მაჩვენებლის გაზომვაზე კონცენტრირება. მათი მთლიანი რაოდენობა არ უნდა აღარაბეჭდეს 15-ს, ფინანსური შეფასებები კი მაჩვენებელთა მთლიანი რაოდენობის 20%-ზე მეტი არ უნდა იყოს.
2. შეფასების კრიტერიუმები კავშირში უნდა იყოს კონსალტინგური პროექტის ძირითად მიზანთან.
3. შეფასების კრიტერიუმები უნდა ეყრდნობოდეს წარსულის, აწმყოსა და მომავლის მოვლენებს, რათა წარმოდგენილი იყოს სურათი სამივე განზომილებაში.
4. შეფასების კრიტერიუმების შეცვლა ან კორექტირება უნდა ხდებოდეს გარემოში მომხდარი ცვლილებების შესაბამისად.
5. შეფასების კრიტერიუმებისთვის უნდა ვადგენდეთ მიზნობრივ მნიშვნელობებს, რომლებიც



ცხრ. 1.

კავშირი კონსალტინგური პროექტის დანერგვის მიზანსა და მისი დანერგვის ეფექტიანობის მაჩვენებლებს შორის

მიზანი	მაჩვენებლები
პროდუქციის გასაღების გადიდება 30%-ით გასაღების ახალი ბაზრების ხარჯზე (ბიზნეს-გეგმა)	კლიენტების კმაყოფილება საქონლისა და მომსახურების ხარისხი მომწოდებელთა ეფექტიანობა ფინანსური ეფექტიანობა საწარმოო ეფექტიანობა
ანგარიშგების მოცულობათა შემცირება და შრომის ნაყოფიერების ამაღლება (საინფორმაციო ტექნოლოგიების პროექტის დანერგვა)	თანამშრომელთა კმაყოფილება საწარმოო ეფექტიანობა საქონლისა და მომსახურების ხარისხი
საინიციატივო აუდიტის ჩატარება	ფინანსური ეფექტიანობა თანამშრომელთა კმაყოფილება კლიენტების კმაყოფილება საწარმოო ეფექტიანობა

ჩატარებულ კვლევებს ეყრდნობა და არა შემთხვევით შერჩეულ ციფრებს.

გარდა ამისა, ჩვენ ვთავაზობთ ერთიდან სამამდე საკონტროლო ჭრის ჩატარებას კონსალტინგური პროექტის დანერგვის ეტაპზე, რაც მოგვცემს იმ დასახული მიზნებისგან გადახრების დროულად შეშინების შესაძლებლობას, რომლებსაც სხვადასხვა გარე თუ შიდა ფაქტორები შეიძლება იწვევდეს (მაგალითად, მართვის ხარვეზები).

მესამე ეტაპია მაჩვენებელთა გაანგარიშება კონსალტინგური პროექტის დანერგვამდე. მას შემდეგ, რაც დადგენილია ძირითად მაჩვენებელთა ჩამონათვალი, უნდა განისაზღვროს მათი მნიშვნელობები პროექტის რეალიზების დაწყებამდე და ის ძირითადი მიზნობრივი მაჩვენებლები, რომელთა მიღებაც სურს შემკვეთ საწარმოს პროექტის რეალიზების შემდეგ. თუმცა, შერჩეული მაჩვენებლების გაანგარიშებამდე აუცილებელია მათი სისტემატიზირება ე.წ. საინფორმაციო ლექსიკონში. როგორც ცნობილია, ტერმინი „ლექსიკონი“ აღნიშნავს „წიგნს, რომელიც საგნის მნიშვნელობათა ჩამონათვალს შეიცავს“. სწორედ ამის შექმნას ვგულისხმობთ ჩვენ სამუშაოს მოცემულ ეტაპზე, ე.ი. იმ დოკუმენტისა, რომელიც ყველა მომხმარებელს აწვდის დაწვრილებით ინფორმაციას მაჩვენებლების შესახებ, მათ შორის ამ მაჩვენებლების მახასიათებელთა სრულ ჩამონათვალს.

ლექსიკონში მოცემული უნდა იყოს მთელი აუცილებელი საცნობარო ინფორმაცია, რათა კონსალტინგურმა ფირმამ სწრაფად შეძლოს თავისი არჩევანის დასაბუთება და პასუხი გასცეს შემკვეთი საწარმოს ხელმძღვანელობის კითხვებს. გაანგარიშებათა შედეგები მოსახერხებელია მოგაქციოთ სპეციალურ ცხრილებში იმის გათვალისწინებით, რომ ადვილია მათი რეალიზება Microsoft Excel გარემოში.

მეოთხე ეტაპი მოიცავს კონსალტინგური პროექტის დანერგვას. უმცირესი დანახარჯებითა და მაქსიმალურად მოკლე ვადებში მისი რეალიზების მიზნით შემკვეთი საწარმოს ხელმძღვანელობამ უამრავი ცალკეული ღონისძიებისა და თანამშრომელთა ქმედების კოორდინირება უნდა მოახდინოს. ამიტომ აუცილებელია კონსალტინგური პროექტის რეალიზაციის მიმდინარე და რეგულარული კონტროლი.

პროექტის დანერგვის მეხუთე ეტაპია მაჩვენებელთა სისტემის გაზომვა დანერგვის ეტაპზე. საკონტროლო ჭრების დანერგვა არა მარტო ეფექტიანი ანალიზის ჩატარების შესაძლებლობას მოგვცემს დანერგვის ეტაპზე, არამედ დინამიურ ხასიათს შესძენს დანერგვის მოდელს. ამ ეტაპზე შემოთავაზებულ ცხრილურ ფორმას საჭიროა დავამატოთ მაჩვენებელთა შეფასების სვეტები დროის საკონტროლო მომენტებისათ-



ვის. მეხუთე ეტაპზე პროექტის დანერგვა გამჭვირვალობის მოთხოვნილ დონეს აღწევს და უკვე წინასწარ შეგვიძლია შევაფასოთ დასანერგი პროექტის ეფექტიანობა, უფრო მეტიც, პროექტის დანერგვის დასრულებამდე მისი განვითარების სავარაუდო სცენარები.

პროექტის შეფასების ბოლო ეტაპი გულისხმობს შერჩეულ მაჩვენებელთა გაანგარიშებას დანერგვის დასრულების შემდეგ. ეს ბოლო ეტაპი და ამიტომ მიზანშეწონილია არა მარტო მაჩვენებელთა რაოდენობრივი მნიშვნელობის გაანგარიშება, არამედ დასახული მიზნების მიღწევის დონის შეფასება. ამიტომ ცხრილურ ფორმას მაჩვენებელთა მნიშვნელობების სვეტის გარდა უმატებენ მიღწეული შედეგების შეფასების სვეტს პროექტის დასრულების ვადისათვის.

მიზნობრივი შედეგების მიღწევის კოეფიციენტების ანალიზი შესაძლებლობას გვაძლევს გამოვალინოთ „ვიწრო“ ადგილები და შევირჩიოთ შემდგომი საქმიანობის ძირითად ძალისხმევათა მიმართულება. მაგრამ მაჩვენებელთა სისტემის გამოყენება არ გვაძლევს დასახული მიზნების მიღწევის შესახებ ერთმნიშვნელოვანი დასკვნის გამოტანის საშუალებას. ამ შემთხვევაში მიმართავენ ისეთ მათემატიკურ ხერხს, როგორიცაა მაჩვენებელთა სისტემის გაერთიანება ერთიან ინტეგრალურ სისტემად.

ინტეგრალური მაჩვენებლის აგება ან ადიტიური ფორმით ხდება, ან მულტიპლიკაციურით. ჩვენ ვამჯობინებთ ადიტიური ფორმის გამოყენებას.

მეორე მხრივ, მხარეთა შეთანხმებით ხდება ყველა მაჩვენებლის რანჟირება შემკვეთი საწარმოსთვის მათი მნიშვნელობის მიხედვით, თანაც, ყველა წონადი კოეფიციენტის ნორმირება, ე.ი. აუცილებელია, რომ ისინი აკმაყოფილებდნენ შემდეგ პირობებს

თუ ინტეგრალური მაჩვენებელი 1-ის ტოლია ან აღემატება მას, მაშინ კონსალტინგური პროექტის მიზანი მთლიანადაა მიღწეული.

პროექტის დანერგვის დასრულების შემდეგ კონსალტინგურმა ფირმამ აუცილებლად უნდა ჩაატაროს კვლევა კლიენტის დაკმაყოფილების ანალიზის მიზნით. კვლევა ნებისმიერი შეიძლება იყოს, მაგრამ უნდა მოიცავდეს დაახლოებით ამგვარ კითხვებს:

❖ როგორ შეაფასეთ ჩვენი მომსახურება მთლიანობაში?

❖ რამდენად პასუხისმგებლობით ვუდგებით ჩვენ თქვენი პრობლემების მოგვარებას?

❖ რამდენად ადვილია ჩვენთან მუშაობა?

❖ რომელი მომსახურება შეგვიძლია გაგიწიოთ დამატებით?

❖ კონკრეტულად რისი გაკეთება შეგვიძლია, რომ ავამაღლოთ თქვენი კმაყოფილების დონე?

ამ მეთოდის გამოყენება საშუალებას მოგვცემს:

➤ მივაღწიოთ კონსულტირების ორ მთავარ პრინციპს ურთიერთდობისა და თანამშრომლობის პრინციპებს,

➤ უფრო აქტიური როლი ითამაშოს არა მარტო კონსულტანტმა, არამედ საწარმოთა ხელმძღვანელებმაც, აგრეთვე, კონსულტირების პროცესში ჩართული იყოს საწარმოს პერსონალი.

➤ ავამაღლოთ კლიენტისა და კონსულტანტის თანამშრომლობის დონე ისე, რომ მკაფიოდ იყოს გამოიწვეული მათი ფუნქციები.

➤ დროულად მივაწოდოთ საჭირო ინფორმაცია ხელმძღვანელებს და ამ გზით უზრუნველყოთ მმართველურ გადაწყვეტილებათა სისწრაფე და მაღალი ხარისხი.

ეს მეთოდიკა საშუალებას გვაძლევს კონსალტინგური პროექტი განვიხილოთ როგორც საწარმოს ერთერთი მთავარი სტრატეგიული უპირატესობა წარმოებისა და ბიზნესის ეფექტიანობის თვალსაზრისით და მმართველობითი იერარქიის ყველა დონეზე შევაფასოთ შედეგობრივი ეკონომიკური მაჩვენებლები. გარდა ამისა, ამ მეთოდის მეშვეობით შეგვიძლია თავი ავარიდოთ მანამდე არსებული მეთოდებისთვის დამახასიათებელ ხარვეზებს, კერძოდ:

➤ პროექტის დანერგვის შედეგები შევაფასოთ შუალედურ სტადიებზე და არა მარტო მისი დასრულების შემდეგ, საჭიროების შემთხვევაში კი შევიტანოთ კორექტივები;

➤ თავი ავარიდოთ მხოლოდ და მხოლოდ ფინანსურ შეფასებას და არ გავითვალისწინოთ ხარისხობრივი მაჩვენებლები;

➤ უზრუნველყოთ პროექტის დანერგვის მიმდინარე კონტროლი და მოვახდინოთ კორექტირება დანერგვისას.

ეს მეთოდიკა წარმატებით გამოსცადეს აუდიტორულ ფირმა ბაკაშვილი და კომპანიაში და კონსალტინგურ ფირმა „პოპიაშვილი კონსალტინგის ჯგუფი“ში. აუდიტორული ფირმა „პოპიაშვილი კონსალტინგის ჯგუფი“ შემდეგ პროფესიულ მომსახურებას ეწევა: ბუღალტრული ანგარიშგების აუდიტი, კონსულტაციები ბუღალტრული აღრიცხვის წარმართვაში, საგადასახადო კონსულტირება, იურიდიული თანხლება, ფინანსური კონსულტირება, კონსულტაციები მართვაში და ა.შ. ფირმა „პოპიაშვილი კონსალტინგის ჯგუფი“ მომსახურების მიმართულებებია:

საწარმოს მართვის ვერტიკალურიტეგორიე-



ბული სექტორის დანერგვა მმართველობით პოლიტიკურ კომპანიაში მისი შესვლისას;

წარმოებაში საწარმოო პროცესის უზრუნველყოფი ლოგისტიკური სისტემის დანერგვის მომზადება, ლოგისტიკის სამსახურის შექმნა;

პროდუქციის ხარისხის მართვის სისტემის დამუშავება, რომელიც მყარადაა მიბმული შრომის ანაზღაურებასთან;

მმართველი კადრების შერჩევა.

„ბარამბოს საკონდიტრო ფაბრიკაში“ ჩატარდა ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების მდგომარეობის აუდიტი აღრიცხვის შემდეგი განყოფილებების მიხედვით:

- არასაბრუნავი აქტივები
- ანგარიშსწორებანი მომწოდებლებთან
- კრედიტები და სესხები
- ფინანსური დაბანდებები
- ანგარიშსწორებანი სხვა დებიტორებთან და კრედიტორებთან

• არასარეალიზაციო შემოსავლები და ხარჯები

• ფინანსური შედეგების ფორმირება და მოგების გამოყენება

- ფონდები და რეზერვები
- წარმოებასთან და რეალიზაციასთან დაკავშირებული დანახარჯები.

ხელშეკრულების შესაბამისად აუდიტორული ფირმა ვალდებული იყო გაეწია, ასევე, საკონსულტაციო მომსახურება ბუღალტრული აღრიცხვისა და დაბეგვრის საკითხებში.

ვითარება პროექტის დანერგვამდე. „ბარამბოს“ საკონდიტრო ნაწარმის მწარმოებელი სამრეწველო საწარმოა. მისი საქმიანობის სახეებია:

1. საკონდიტრო ნაწარმის და ნახევარფაბრიკატების წარმოება და რეალიზაცია.
2. სავაჭროსაშუამავლო საქმიანობა.
3. არასპეციალიზებული სატვირთო საავტომობილო ტრანსპორტის საქმიანობა.

კონსულტანტების წინაშე იდგა ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების მდგომარეობის აუდიტის ჩატარების ამოცანა მთლიანი დანახარჯების შემცირების მიზნით. კვლევის პროცესში კონსულტანტებმა გამოიტანეს დასკვნები საქმის ვითარების შესახებ და წარმოადგინეს აღრიცხვის ცალკეული განყოფილებების რეორგანიზაციის რეკომენდაციები შემკვეთის საქმიანობაში არამწარმოებლური დანახარჯების აღმოფხვრის მიზნით.

ვითარება პროექტის დანერგვის შემდეგ. ჩატარებული ღონისძიებების საფუძველზე კონსულტანტებმა ფაბრიკას შესთავაზეს ცვლილებების შეტანა აღრიცხვასა და ანგარიშგებაში. მათ წარ-

მოადგინეს ოთხი ანგარიში: სამი კვარტალების მიხედვით და მეოთხე წლიური შედეგების მიხედვით. ჩატარებული ღონისძიებების შედეგად ამაღლდა ოპერატიული ბუღალტრული აღრიცხვის ხარისხი, ფულადი სახსრებისა და სასაქონლო მატერიალურ ფასეულობათა მოძრაობის შიდა კონტროლის დონე.

პროექტის რეალიზაციის მთლიანი შეფასება 1-ზე ნაკლები აღმოჩნდა ბუღალტერიის მუშაკთა კვალიფიკაციის დონით ხელმძღვანელობის უკმაყოფილების გამო. ამიტომ გაფორმდა ბუღალტრული აღრიცხვის საკითხებზე სემინარის ჩატარების კონტრაქტი.

სს „დავით სარაჯიშვილი დაენისელი“-ში ჩატარდა პროდუქციის გაყიდვის ანალიზი და ალკოჰოლური პროდუქციის გასაღების ბაზრის მონიტორინგი გაყიდვათა მოცულობის გაზრდის მიზნით.

ვითარება პროექტის დანერგვამდე. კომპანია ალკოჰოლური პროდუქციის მწარმოებელი სამრეწველო საწარმოა. კონსულტანტების წინაშე იდგა ს/ს დავით სარაჯიშვილი და ენისელი ალკოჰოლური პროდუქციის ბაზრის მარკეტინგული კვლევის ჩატარების ამოცანა მოთხოვნის სტიმულირების ზომების შემუშავების მიზნით:

✓ ალკოჰოლური პროდუქციის მწარმოებელთა სარეკლამო მასალებით სავაჭრო წერტილების გაფორმების ანალიზი.

✓ POS-ს მასალებით ალკოჰოლური პროდუქციის გაყიდვის ადგილების გაფორმების ანალიზი.

✓ კონკურენტთა მარკეტინგული კომუნიკაციების კომპლექსის განსაზღვრა.

✓ ალკოჰოლური პროდუქციით სავაჭრო საწარმოების გაჯერების ანალიზი.

✓ საცალო ფასების დინამიკის ანალიზი.

✓ ს/ს პროდუქციის გაყიდვათა მოცულობის სტატისტიკური ანალიზი.

მარკეტინგული კვლევა ქალაქ თბილისში 230 სავაჭრო ობიექტზე ჩატარდა სავსე კვლევის მეთოდით.

ვითარება პროექტის დანერგვის შემდეგ. ჩატარებული მარკეტინგული კვლევის პროცესში კონსულტანტებმა შეძლეს:

❖ გაენაღიზებინათ ქალაქ თბილისში ალკოჰოლური პროდუქციის გაყიდვათა სტრუქტურა და დინამიკა.

❖ შეესწავლათ სარეკლამო მასალების არსებობა და განთავსება ქალაქ თბილისის საცალო ვაჭრობის ობიექტებზე.

❖ ჩატარებინათ ქარხნის გაყიდვათა მოცულობის სტატისტიკური ანალიზი.

❖ გაეკეთებინათ ალკოჰოლურ პროდუქ-



მენეჯმენტი და მარკეტინგი

ციაზე მოთხოვნის პროგნოზი და განესაზღვრათ მისი დამოკიდებულება გარემო ფაქტორების ცვლილებაზე.

❖ გაენალიზებინათ თბილისში ალკოჰოლური პროდუქციაზე მოთხოვნის ელასტიკურობა.

კონსულტანტებმა გამოიკვლიეს ალკოჰოლური პროდუქციის ბაზარზე არსებული კონკურენტებიც შემდეგი მიმართულებებით:

✓ კონკურენტების ზოგადი მახასიათებლები, მათ შორის არსებული კონკურენციის დონე და ამ ბაზარზე ახალ მონაწილეთა წვდომის ბარიერები და პირობები.

✓ ფასების შედარება პროდუქციის მწარ-

მოებლების მიხედვით.

✓ კონკურენტების მიერ პროდუქციის გასაღებისა და გასაღებისთვის ხელშეწყობის გამოყენებული სისტემის შეფასება.

საბოლოოდ კონსულტანტებმა ჩამოაყალიბეს დაწვრილებითი ანგარიში თბილისის ალკოჰოლური პროდუქციის ბაზრის მდგომარეობის შესახებ, რომელმაც გაყიდვათა მოცულობის 9,15 %ით გადიდების შესაძლებლობა მისცა საწარმოს. მარკეტინგული კვლევის პროცესში გამოვლენილმა მოთხოვნილებებმა საწარმოს საშუალება მისცეს ბაზრის წილი 17,4-დან 21,8%-მდე აემაღლებინა.