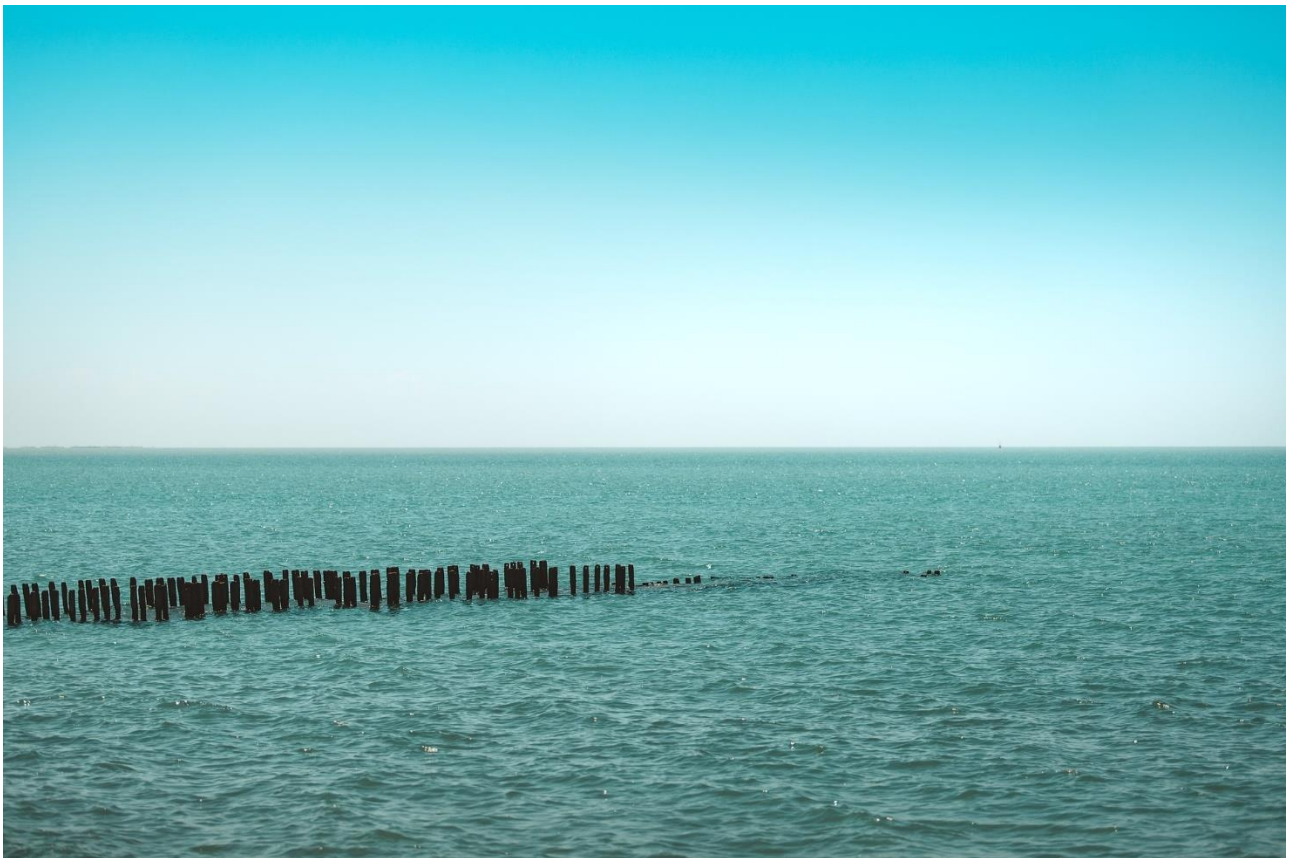


ახალი ბიზნეს შესაძლებლობები საქართველოსთვის

ავტორი: ბაქარ ფალავანდიშვილი

14 აპრილი, 2020 წ.



საქართველოს საინვესტიციო პოტენციალი

Covid-19-ის პანდემიის გამო მნიშვნელოვნად შეფერხდა საერთაშორისო ვაჭრობა, შემცირდა ერთობლივი მოთხოვნა და მიწოდება და მრავალი ქვეყნის ეკონომიკა დაზარალდა. მიუხედავად კრიზისული მდგომარეობისა, ანალიტიკოსების მოსაზრებით, იქმნება ახალი მსოფლიო და სავაჭრო წესრიგი, სადაც გაჩნდება სრულიად განსხვავებული შესაძლებლობები. საქართველომ კი უნდა ისარგებლოს ამ შესაძლებლობით და შეძლოს, დამატებითი ინვესტიციების მოზიდვა.

ქვეყნის შესაძლებლობების ანალიზი იწყება მისი პოტენციალის დახასიათებით მაკროდონზე, რომელიც შეფასების საწყისი და აუცილებელი ელემენტია. ამასთან, ქვეყნებს შორის კონკურენციის, არსებული ალტერნატიული მიწოდების ქსელებისა და საქართველოს შეზღუდული რესურსების ფონზე, ეს მიდგომა არასაკმარისია. ქვეყნის საინვესტიციო პოტენციალის შესახებ შეთავაზება, დამატებით, უნდა მიესადაგოს კონკრეტულ ბიზნეს საჭიროებას, ხოლო, საუკეთესო შემთხვევაში, ბიზნეს სტრატეგიას. სტატიის მიზანია შეაფასოს, თუ რა შესაძლებლობები გაჩნდა კოვიდ-19-ის პანდემიის შედეგად, რა ღირებულების შეთავაზება შეუძლია საქართველოს ამ შესაძლებლობების ფონზე, რა საჭიროებები გააჩნია თავად ბიზნესს წარმოების გადმოტანისას და როგორი მიდგომა იქნებოდა უმჯობესი ქვეყნისათვის საინვესტიციო შეთავაზების ჩამოყალიბებისას.

ახალი შესაძლებლობები

ანალიზი უნდა დავიწყოთ ახალი შესაძლებლობებით, რომელიც კოვიდ-19-ის პანდემიამ წარმოშვა. ამ მხრივ, ძირითადი არგუმენტებია, რომ მოხდა მიწოდების ჯაჭვების რღვევა, შემცირდა ნდობა ჩინეთის მიმართ იმის, გამო, რომ ჩინეთმა დამალა ინფორმაცია კოვიდ-19-ის შესახებ და დასავლეთის ქვეყნებმა გააცნობიერეს, რომ მეტად არიან დამოკიდებული ჩინურ წარმოებაზე, ამიტომ, საჭიროა დივერსიფიკაცია. ამ არგუმენტების დასაბუთებულობის შემოწმება საშუალებას მოგვცემს, სწორად და ზუსტად გამოვკვეთოთ მენეჯერების მოტივაცია, თუ რა მიზეზით და მიზნით შეიძლება გადაწყვიტონ წარმოების გადმოტანა საქართველოში. მოტივაციის ცოდნა კი, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს ქვეყნის საინვესტიციო შეთავაზების ეფექტურობის ზრდას.

ანალიზის სიმარტივისთვის, აქცენტირება მოხდება წარმოების სექტორზე, რომელსაც, შეიძლება, მივაკუთვნოთ ის კომპანიები, რომლებიც შეისყიდიან ნედლეულს და გარდაქმნიან სხვადასხვა პროდუქტად (მაგ. კომპიუტერების მწარმოებელი Dell, ტელეფონების მწარმოებელი Apple და სხვა). წარმოების სექტორისგან უნდა განვასხვავოთ სასაქონლო ვაჭრობა - პირები, რომლებიც ყიდულობენ მზა პროდუქტს და ყიდიან მომხმარებელზე ძირითადი ფორმის შეუცვლელად (მაგ. საცალო და საბითუმო გამყიდველები, დისტრიბუტორები და სხვა) - და მომსახურების სექტორი, რომელიც მომხმარებელს აწვდის არამატერიალურ პროდუქტს (იურიდიული და აუდიტორული ფირმები, ინტერნეტ მომსახურების პროვაიდერები, სამოგზაურო სააგენტოები და სხვა).

მიწოდების ჯაჭვების რღვევა

პირველი მოსაზრების თანახმად, კორონა ვირუსმა გამოიწვია მიწოდების ჯაჭვების რღვევა, რაც ახალ შესაძლებლობებს შექმნის. მიწოდების ჯაჭვი მოიცავს კომპანიისთვის აუცილებელი რესურსების (მომსახურება, ნედლეული, ინფორმაცია) მიმწოდებლების ქსელს. განასხვავებენ პირველი, მეორე და სხვა დონის მიმწოდებელს. პირველი დონის მიმწოდებელი უშუალოდ აწვდის კომპანიას ნედლეულს, მეორე დონის მიმწოდებელი

მასალებს აწვდის პირველი დონის მიმწოდებელს და ა.შ. მწარმოებელს, შეიძლება, ათასობით პირველი და მეორე დონის მიმწოდებელი ჰყავდეს, ამიტომ, მიწოდების ჯაჭვის სრული კონტროლი საკმაოდ რთული ამოცანაა. ერთ-ერთი **კვლევის** თანახმად, მსოფლიოს მასშტაბით დაახლოებით 51,000 კომპანიას ჰყავს პირველი დონის მიმწოდებელი, და სულ მცირე ხუთ მილიონ კომპანიას, - მეორე დონის მიმწოდებელი ჩინეთის იმ რეგიონებში, სადაც ეკონომიკური აქტივობა შეიზღუდა. მიწოდების მენეჯმენტის ინსტიტუტის მიერ ჩატარებული **კვლევის** მიხედვით გამოკითხული კომპანიების 62% განიცდის შეფერხებას ჩინეთში განთავსებულ შეკვეთებზე, 48% ვერ გადაადგილებს საქონელს ჩინეთის ტერიტორიაზე, ხოლო 46%-ს პრობლემა ექმნება ტვირთების ჩინურ პორტებში დატვირთვაზე.

აქედან გამომდინარე, მიწოდების ჯაჭვების რღვევის ნაცვლად, საქმე უფრო გვაქვს მის შეფერხებასთან, რაც არ წარმოადგენს უჩვეულო მოვლენას მიწოდების ჯაჭვში. მერყეობა მოთხოვნაში, შეკვეთის პროპორციის ცვლილება, დაგვიანებული ან არასრული მიწოდება მოსალოდნელი რისკებია მიწოდების ჯაჭვში, რომლის მართვასაც კომპანიები სხვადასხვა მეთოდებით ცდილობენ, მათ შორისაა, ერთდროულად რამდენიმე მიმწოდებლებთან ურთიერთობა. ზემოთ მოყვანილი კვლევის თანახმად, მეტ-ნაკლებად ჩამოყალიბებულია ალტერნატიული მიმწოდებლების გეოგრაფიული არეალი ჩინეთიდან იმპორტირებული ტოპ პროდუქტებისთვის, მაგალითად:

ჩინეთიდან იმპორტირებული ტოპ პროდუქტები და ალტერნატიული მიმწოდებელი	
პროდუქტი	ალტერნატიული მიმწოდებელი ქვეყანა
ელექტრო მოწყობილობები, ადჭურვილობა, ნაწილები	ბრაზილია
სათამაშოები, სპორტული ადჭურვილობა	მექსიკა, ბრაზილია
ავეჯი და ნაწილები	მექსიკა
ავტომობილები და ნაწილები	ჩილე, კოლუმბია, ინდოეთი
ტანსაცმელი და ტანსაცმლის აქსესუარები	ბრაზილია, კანადა

ზემოაღნიშნულ პროდუქტებზე ალტერნატიული მიმწოდებელი ქვეყნების არსებობის პირობებში და უკვე განვითარებული მიწოდების ჰაზის გარეშე, საქართველოსთვის რთული იქნება კონკურენცია გაუწიოს ამ ქვეყნებს და გახდეს მიმწოდებელი იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც განიცდიან შეფერხებებს ჩინეთის ბაზარზე. აქედან გამომდინარე, ნაკლებ სავარაუდოა, რომ შეფერხებები მიწოდების ჯაჭვში იყოს საკმარისი მოტივაციური ფაქტორი ბიზნესის მიერ ადგილმდებარეობის ცვლილების და წარმოების საქართველოში გადატანისთვის.

ჩინეთის მიმართ უნდობლობა?

დამატებით არგუმენტად, თუ რატომ შეიძლება ჩინეთში მოქმედი საწარმოები დაინტერესდნენ ქარხნების სხვა ქვეყანაში გადატანით, სახელდება ჩინეთის მიმართ უნდობლობა, რაც გამოწვეულია გადაწყვეტილების მიღების გაუმჭირვალეობითა და ინფორმაციის დამალვით კორონავირუსთან დაკავშირებით. შეფასებას მოითხოვს, რა ფაქტორების გამოა ჩინეთი დღეს თანამედროვე მსოფლიოს წარმოების ცენტრი და არის თუ არა ამ ფაქტორებს შორის ჩინეთის მიერ გადაწყვეტილების მიღების ტრანსპარენტულობა.

ჩინეთის მოსახლეობა 1.4 მილიარდი ადამიანია და მრავალი წარმოებისთვის წარმოადგენს არა მხოლოდ საწარმოო ჰაბს, არამედ მნიშვნელოვან გასაღების ბაზარს, რომლის ჩანაცვლება, ამ ეტაპზე, არარეალისტურია. ამასთან, ჩინეთს განვითარებული აქვს ლოგისტიკური ქსელი, რაც მას საშუალებას აძლევს, პროდუქტი მყიდველამდე სწრაფად და შეუფერხებლად მიიტანოს. მაგალითად, მხოლოდ UPS-ს გააჩნია 100,000 კვადრატული მეტრი სასაწყობე სივრცე, რათა მომსახურება გაუწიოს კლიენტებს შანხაისა და გუანჯოუს მახლობლად მარაგების მართვაში. ჩინეთში მნიშვნელოვნად განვითარებულია მიმწოდებლების ქსელიც, რაც მწარმოებელს საშუალებას აძლევს, საჭირო ნედლეულის მიმწოდებლები ჩინეთში მოიძიოს.

ჩინეთში მოქმედ მწარმოებლებს აქვთ გამოცდილება, რაც მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას ანიჭებთ. ამ მოვლენას გამოცდილების მრუდის ეფექტი ეწოდება, რომელიც აღწერს იმ ვითარებას, როდესაც მწარმოებელი, გამოცდილების გამო, ბევრად ეფექტიანად და ნაკლები დანახარჯებით აწარმოებს პროდუქტს (მაგ. მუშა-ხელის გამოცდილების, საწარმოო პროცესების გაუმჯობესების, სტანდარტიზაციის და სხვა გარემოებების გამო). წარმოებული პროდუქციის მრავალფეროვნება კიდევ ერთი უპირატესობაა, რომელიც ახასიათებს ჩინურ წარმოებას, რომლის მიღწევა არ არის მარტივი, თუ გავითვალისწინებთ, რომ მრავალი სხვადასხვა პროდუქტის წარმოების შემთხვევაში იზრდება ე.წ. გადართვის ხარჯები (ეს არის ხარჯები, რომელიც დაკავშირებულია საწარმოო სიმძლავრეების მომზადებასთან/გადართვასთან სხვა ტიპის პროდუქტის/პარტიის საწარმოებლად).

ჩინეთის ხელისუფლების მიერ გადაწყვეტილების მიღების გაუმჭირვალე პროცესი, მათ შორის, კორონავირუსთან დაკავშირებით, უარყოფითი მოვლენაა, თუმცა, ცალკე აღებული ეს ფაქტორი ვერ გამოდგება ჩინური წარმოების სხვა უპირატესობების საპირწინედ. კორონავირუსით გამოწვეული ბიზნესის შეფერხების შესახებ ჩინეთში ამერიკის სავაჭრო პალატის მიერ წევრებს შორის ჩატარებული გამოკითხვის მიხედვით მოკლევადიან პერიოდში (2020 წელს) ჩინეთში მოქმედი მწარმოებლების ტოპ პრიორიტეტებია დასაქმებულების უსაფრთხოება (55%), ბიუჯეტის რევიზია (40%) და ხარჯების შემცირება (33%). რაც შეეხება გრძელვადიან (3-5 წელი) გეგმებს, 55% აცხადებს, რომ ჯერ ადრეა ამაზე ფიქრი, თუმცა, გამოკითხულთა მხოლოდ 4% განიხილავს

წარმოების ნაწილობრივ გატანას ჩინეთს გარეთ და მხოლოდ 2% - ჩინეთის ბაზრიდან გასვლას. აქედან გამომდინარე, ჩინეთის ხელისუფლების მიერ გადაწყვეტილების მიღების გაუმჭვირვალე პროცესი, ცალკე აღებული, შეიძლება, არ იყოს საკმარისი მოტივაციური ფაქტორი წარმოების სხვა ქვეყანაში (მათ შორის საქართველოში) გადასატანად.

წარმოების დივერსიფიკაცია

კიდევ ერთი მოსაზრების თანახმად, ქვეყნებმა გააცნობიერეს დამოკიდებულება ჩინურ წარმოებაზე, რის გამოც ხელს შეუწყობენ თავიანთი წარმოების დივერსიფიკაციას. ამ პროცესით დაინტერესებულია ევროკავშირი და აშშ (განსაკუთრებით ფარმაცევტული პროდუქტის წარმოების ჩინეთიდან აშშ-ში გადმოტანით), ხოლო იაპონიამ თავისი მწარმოებლების იაპონიაში დაბრუნებისთვის თანხებიც კი გამოყო. ასეთ შემთხვევაში, კომპანიებმა უნდა შეაფასონ, უღირთ თუ არა ჩინური წარმოების უპირატესობებზე უარი, რათა წარმოების დივერსიფიკაციის და საკუთარ ქვეყანაში გადატანით თავი დაიზღვიონ მომდევნო შესაძლო მასშტაბური კრიზისისგან, რომელიც, არ არის ხშირი მოვლენა და ათწლეულში ერთხელ შეიძლება მოხდეს. გარდა ამისა, თუ წარმოების ადგილმდებარეობის ცვლილება განხორციელდება რომელიმე სახელმწიფოს პროგრამის ფარგლებში, მაშინ ბიზნესი ამ სახელმწიფოში დაბრუნდება და არა სხვაგან. ამიტომ, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ დივერსიფიკაციის პროცესი სარგებლის მომტანი იყოს სხვა ქვეყნებისთვის (როგორცაა საქართველო).

ჩინეთიდან სხვა ქვეყნებში ზოგიერთი წარმოების გადატანის პროცესი დაწყებული იყო კორონავირუსის პანდემიამდე და განპირობებული იყო რამდენიმე ფაქტორის ერთობლიობით: ჩინეთში წარმოების ხარჯების ზრდით (ძირითადად მუშა-ხელის მზარდი ხელფასების გამო) და აშშ-ჩინეთის სავაჭრო ომით, რომელსაც მოჰყვა აშშ-სა და ჩინეთის მიერ საქონელზე ტარიფების დაწესება. კორონავირუსმა, ზოგიერთი წარმოებისთვის, დააჩქარა გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, რომლებიც ისედაც აპირებდნენ ჩინეთიდან გამოსვლას და წარმოების სხვა ქვეყანაში გადატანას ისეთ ალტერნატიულ ჰაბებში, როგორცაა, მაგალითად, ტაილანდი.

მენეჯერების რისკი

ძირითადი ცვლილება, რაც გამოწვეულია კორონავირუსით, შეეხება კომპანიების მენეჯერების მიდგომას რისკის მიმართ. გადაწყვეტილებები, რომლებიც ნორმალურ პერიოდში მიიჩნეოდა მომეტებული რისკის შემცველად, კრიზისის ფონზე აღარ აღიქმება ასე, ვინაიდან ყველაზე უარესი სცენარი უკვე დამდგარია. შესაბამისად, გაჩნდა მენეჯერების მზაობა, გადადგან უფრო თამამი ნაბიჯები, რომელთაც ნორმალურ პერიოდში არ მოიწონებდნენ. სწორედ ეს მოტივაციური ფაქტორი აჩენს ახალ შესაძლებლობებს, მათ შორის, საქართველოს მსგავსი ქვეყნებისთვის, რომლებსაც სურვილი აქვთ, მოიზიდონ ახალი ინვესტიციები. მენეჯერების მოტივაციის სწორად

იდენტიფიცირება კი საშუალებას მისცემს სახელმწიფოს შეღავათების უფრო მიზნობრივი და მორგებული კომბინაცია შესთავაზოს ბიზნესს. ამასთან, ცვლილებებისადმი მენეჯერების მზაობა ამოცანის მხოლოდ ერთი ნაწილია. განწყობის ამგვარი ცვლილება ვერ ჩაანაცვლებს იმ ძირითად ფაქტორებს, რომელსაც ბიზნესი ყურადღებას აქცევს წარმოების სხვა ადგილას გადატანისას. ამიტომ, მნიშვნელოვანია ამ ფაქტორების იდენტიფიცირებაც.

ადგილმდებარეობის შერჩევის განმაპირობებელი ფაქტორები

გადაწყვეტილება წარმოების ადგილმდებარეობის შერჩევის შესახებ ეფუძნება მრავალი კრიტერიუმის ერთობლიობას და იშვიათად (თუ ეს ფაქტორი დომინანტურია) ერთ კონკრეტულ კრიტერიუმს. დომინანტურია ისეთი ფაქტორი, რომელიც განსაკუთრებულ გავლენას ახდენს კომპანიის კონკურენტუნარიანობაზე (ხარჯებზე, საქონლის ხარისხზე, მომხმარებლის გამოცდილებაზე და სხვა). მაგალითად, ტანსაცმლისა და აქსესუარების მწარმოებელი კომპანიის სტრატეგია, შეიძლება, მოითხოვდეს მაღაზიის გახსნას, აუცილებლად, ცნობილი ბრენდების გვერდით, რათა გაზარდოს ცნობადობა და ასოცირდეს პრემიუმ კლასის საქონელთან. ასეთ შემთხვევაში, სხვა ფაქტორები (მაგალითად, იჯარის საფასური), შეიძლება, მეორეხარისხოვანი აღმოჩნდეს.

ერთი დომინანტური ფაქტორის მიხედვით ადგილმდებარეობის არჩევა იშვიათია და ბიზნესი, როგორც წესი, გადაწყვეტილებას იღებს მრავალი კრიტერიუმის ანალიზის შედეგად. მაგალითად, როდესაც BMW-მ გადაწყვიტა ევროპის ფარგლებს გარეთ ახალი ქარხნის აშენება, მოძიებულ იქნა 250-მდე პოტენციური ადგილმდებარეობა, რომელთაგან შეირჩა ათი საუკეთესო. BMW-მ ახალი ქარხნის გახსნამდე შეისწავლა შრომის ბაზარი კანდიდატ ქვეყნებში. აუცილებელი იყო ტექნოლოგიურად გათვიცნობიერებული სამუშაო ძალის არსებობა ქვეყანაში, რადგან თითო თანამშრომლის გადამზადება ათეულობით ათასი დოლარი ჯდება. აგრეთვე, მუშა-ხელს უნდა ჰქონოდა არჩევანი (არ უნდა ყოფილიყო ვალდებული) გაწევრიანებულიყო თუ არა პროფკავშირებში.

BMW-მ შეაფასა გეოგრაფიული ფაქტორებიც, ვინაიდან ავტომობილის ათასობით ნაწილი უნდა მიეღო როგორც ადგილობრივი, ასევე უცხოური მიმწოდებლებისგან. აუცილებელი იყო, რომ ქარხანა, შედარებით, ახლოს ყოფილიყო მაგისტრალურ გზასთან და პორტთან, საიდანაც ნედლეული და დასრულებული ავტომობილების ტრანსპორტირება მოხდებოდა. მეორეს მხრივ, საჭირო იყო აეროპორტთანაც სიახლოვე, რათა კომპანიის ხელმძღვანელობას ადვილად ემოგზაურა ქარხნის ტერიტორიაზე. საბოლოო არჩევანი გაკეთდა ამერიკის შეერთებული შტატებზე, სადაც BMW-ის მომხმარებელთა სეგმენტის დიდი ნაწილი სახლობდა.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი იყო მთავრობასთან ურთიერთობა და სახელმწიფოს მიერ შეთავაზებული დათმობები. ადგილობრივი მთავრობა საკმაოდ

მოქნილი იყო BMW-ს ბიზნეს საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად. მაგალითად, მთავრობამ შეისყიდა 200 ჰექტარი მიწა ქარხნის ასაშენებლად, 10 მილიონი აშშ დოლარი დაიხარჯა ქარხნის ირგვლივ ინფრასტრუქტურის მოსაწესრიგებლად, მთავრობამ, ასევე, დააგრძელა ასაფრენი ბილიკი და განაახლა ადგილობრივი აეროპორტი, ქარხანა გაანთავისუფლა ქონების გადასახადისგან და შექმნა დასაქმებულთა სკრინინგისა და ტრენინგის პროგრამა.

შეიძლება BMW-ს მსგავსი წარმოების საქართველოში გადატანაზე ფიქრი არასერიოზულად მოგვეჩვენოს, მეორეს მხრივ, ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის წარმოჩენა, სწორედ, იმგვარ მიდგომასა და აზროვნებას მოითხოვოს, როგორც ეს შეეფერება BMW-ს დონის კომპანიას.

წარმოების ადგილმდებარეობის შერჩევას ბიზნესი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს შემდეგ გარემოებებს:

- *სიახლოვე ბაზართან და მომხმარებელთან.* მწარმოებლისთვის ადგილმდებარეობა მნიშვნელოვანია, თუ ხდება დიდი მოცულობის, შედარებით მძიმე/მსხვრევადი საქონლის წარმოება, აგრეთვე, აუცილებელია საქონლის სწრაფად და ხშირად მიწოდება შემსყიდველისთვის;

- *სიახლოვე მიმწოდებლებთან და რესურსებთან.* კომპანიები, რომლებსაც ესაჭიროებათ დიდი მოცულობის ან მალეფუჭებადი ნედლეული წარმოებისთვის არჩევენ, რომ განთავსდნენ მიმწოდებლებთან და რესურსებთან ახლოს. ასეთ დროს ნედლეულის მცირე რაოდენობით და ხშირი გადაზიდვაც უფრო იაფი ჯდება და მწარმოებელს საშუალება აქვს, იქონიოს მცირე რაოდენობით მარაგები;

- *სიახლოვე კომპანიის სხვა ქარხნებთან.* ხშირ შემთხვევაში ქარხნები აწვდიან ნაწილებს იმავე კომპანიის სხვა ქარხნებს ან იმართებიან ამავე კომპანიის სხვა განყოფილებიდან. ეს კავშირები მოითხოვს ხშირ კოორდინაციას და კომუნიკაციას, რომელიც რთულია შორ მანძილზე;

- *კონკურენტების ადგილმდებარეობა.* ადგილმდებარეობის შერჩევას გაითვალისწინება კონკურენტების ადგილმდებარეობა ან პოტენციური ადგილი, რომელიც შეიძლება შეარჩიოს კონკურენტმა. ბიზნესის სპეფიციკიდან გამომდინარე, შეიძლება მომგებიანი იყოს კონკურენტებთან ახლოს განთავსება (ჰოტელინგის ე.წ. წრფივი ქალაქის მოდელი). ამის მიზეზია კლასტერის ჩამოყალიბება (მაგ. მსგავსად სილიციუმის ველისა კალიფორნიაში), სადაც უფრო მარტივია მომხმარებელთა კრიტიკული მასის მოზიდვა, კომპანიებს შორის თანამშრომლობა და გამოცდილების გაზიარება;

- *ტრანსპორტირების ხარჯები.* მნიშვნელობა ექცევა საწყობების ადგილმდებარეობას და მათ განლაგებას. თუ მარაგები მომხმარებელთან ან შემსყიდველთან ახლოს არის

განთავსებული, უფრო მარტივია მიწოდება და იზრდება გაყიდვები. ტრანსპორტირების ხარჯებში გაითვალისწინება საწვავის ფასი და ამინდიც;

- *კომუნალური ხარჯები, გადასახადები და უძრავი ქონების ხარჯები.* ადგილმდებარეობის შერჩევის დროს ყურადღება ექცევა კომუნალურ გადასახადებს (ელექტროენერგია, გაზი, წყალი და სხვა), ადგილობრივ და სახელმწიფო გადასახადებს, საწარმოს გადმოტანის ხარჯებს, მიწის ხარჯებს და ფინანსურ და საგადასახადო შეღავათებს;

- *სამუშაო ძალა.* იმ წარმოებისთვის, რომელიც ორიენტირებულია გლობალურ ოპერაციებზე, ადგილობრივი მუშა-ხელის უნარები, განათლება და ინფრასტრუქტურა მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ბევრი მწარმოებლის შეხედულებით დიდი, ცენტრალიზებული ქარხნების დაბალი დანახარჯების მქონე ქვეყანაში განთავსება, სადაც მუშა-ხელს არ გააჩნია სათანადო უნარ-ჩვევები, არამდგრადი მოდელია;

- *სხვა ფაქტორები.* გარდა ზემოაღნიშნულისა, ყურადღება ექცევა გაფართოებისა და ზრდის შესაძლებლობას, მშენებლობის ხარჯებს, ტრანსპორტირების სხვადასხვა საშუალების ხელმისაწვდომობას, ქარხნებამდე მუშა-ხელის ტრანსპორტირების ხარჯებს, ადგილობრივ რეგულაციებს, მოსახლეობის განწყობას და სხვა.

ქვეყნის კონკურენტულ უპირატესობას ზემოაღნიშნული ფაქტორების ერთობლიობა ქმნის და არა რომელიმე ცალკე აღებული ფაქტორი (მაგალითად, არასატარიფო რეჟიმი ეკონომიკურ ბლოკთან). კორონავირუსით გამოწვეული კრიზისული ვითარება ვერ ჩაანაცვლებს ბიზნესის საჭიროებას, რომ ქვეყანას გააჩნდეს ამ ფაქტორების გარკვეული კომბინაცია. ამიტომ, ასეთი ფაქტორების იდენტიფიცირება და ხაზგასმა აუცილებელია საინვესტიციო წინადადებისთვის, თუმცა, საქართველოს კონტექსტში, ალბათ, - არასაკმარისი. ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის წარმოსაჩენად საჭიროა, აქცენტირება ბიზნესის ისეთ საჭიროებებზეც, რომელიც გამომდინარეობს მის მიერ არჩეული სტრატეგიიდან. ამით ქვეყანა ინვესტორს უჩვენებს, რომ მას შეუძლია ბიზნეს სტრატეგიის დონეზე (და ენაზე) საუბარი, აგრეთვე, რომ იგი მზად არის გადაადგას თამამი ნაბიჯები მსგავსად ინვესტორისა, რაც საინვესტიციო შეთავაზებას უფრო გასაგებს და მისაღებს გახდის.

სტრატეგიულ დონეზე ბიზნეს საჭიროებების ანალიზი მოითხოვს, შევავსოთ, რა ტიპის წარმოება შეიძლება დაინტერესდეს საქართველოთი, რომელიც, შედარებით, მცირე ბაზარია, ასევე, არ გამოირჩევა მიმწოდებლებისა და რესურსების სიმრავლით. ამ ფაქტორების, ასევე, მუშა-ხელის დაბალი კვალიფიკაციისა და განათლების დონის გამო, ნაკლებ სავარაუდოა, რომ ქვეყნით მსხვილი მწარმოებელი დაინტერესდეს. აქედან გამომდინარე აქცენტირება უნდა მოხდეს პატარა, მოქნილ ქარხნებზე, რომლებიც პროდუქციას ექსპორტზე გაიტანენ და რამდენიმე სხვადასხვა ქვეყნის ბაზარს მოემსახურებიან, რაც საშუალებას მისცემთ ისეთი რისკები მართონ, როგორცაა გაყიდვების არასაკმარისი მოცულობა, პოლიტიკური არასტაბილურობა და ვალუტის

კურსის ცვალებადობა. რა თქმა უნდა, ეს ვერ დააზღვევს ყველა რისკს, როგორცაა მაგ. სავაჭრო ტარიფები. თუმცა, ამ მხრივ, საქართველოს გააჩნია შედარებითი უპირატესობა სხვა ქვეყნებთან იმით, რომ გაფორმებული აქვს თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმება, ერთის მხრივ ჩინეთთან, ხოლო, მეორეს მხრივ, ევროკავშირთან.

მოსალოდნელია, რომ ამგვარი წარმოება თავად იქნება, რომელიმე მიწოდების ჯაჭვის ნაწილი. ხოლო მსგავსი წარმოების პირდაპირი შემსყიდველი იშვიათად არის საბოლოო მომხმარებელი, არამედ შუალედური შემსყიდველი, სხვა ქარხანა, რომელიც გამოიყენებს საქართველოში ნაწარმოებ პროდუქტს თავის წარმოებაში, დისტრიბუტორი, საბითუმო და საცალო რეალიზატორი. სწორედ ამ კონტექსტშია საინტერესო კომპანიის სტრატეგიის ანალიზი და ქვეყნის საინვესტიციო შეთავაზება. შუალედური შემსყიდველები მიწოდების ქსელების მართვის ორ ძირითად სტრატეგიას იყენებენ: ეფექტიანი და რეაგირების სტრატეგია. ამ ორს შორის არჩევანი, დიდწილად, დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორია პროდუქტის მიმართ მოთხოვნა ბაზარზე.

ეფექტიანი მიწოდების ჯაჭვი

ეფექტიანი მიწოდების ჯაჭვი გამართლებულია იმ შემთხვევებში, როდესაც პროდუქტის მიმართ მოთხოვნა, შედარებით, პროგნოზირებადია (მაგალითად სურსათი). ეფექტიანი ქსელის მახასიათებლებია:

- *მინიმალური მარაგები.* საუბარია შუალედურ პროდუქტზე/დაუმთავრებელ წარმოებაზე (ანუ დამუშავების პროცესში მყოფ ნედლეულზე/პროდუქტზე). მარაგების დაგროვებას აქვს მნიშვნელოვანი ნაკლი, კერძოდ, ხდება საბრუნავი კაპიტალის (საოპერაციო თანხების) 'დაბმა' მარაგებში, რაც ფინანსურად მძიმე ტვირთია. გარდა ამისა, მარაგები მოითხოვს ცალკე სასაწყობო სივრცეს, მტვირთავ ამწეებს საქონლის გადასაადგილებლად, კომპიუტერულ სისტემას მარაგების სამართავად, თანამშრომლებს კომპიუტერული სისტემის სამართავად და ა.შ. ვინაიდან ეფექტიანი წარმოება მოითხოვს ხარჯების მინიმიზებას, მარაგების დიდი მოცულობით შენარჩუნება შეუთავსებელია ამ სტრატეგიასთან;

- *სწრაფი მიწოდება.* იმისთვის, რომ შემსყიდველმა იქონიოს, შედარებით, დაბალი დონის მარაგები, როგორც წესი, მიმწოდებლებისგან საქონლის სწრაფ და ხშირ მიტანას ითხოვს. მაგალითად, „კოკა-კოლა“ და „პეპსი ბოთლინგ გრუპი“ პლასტმასის და ალუმინის მწარმოებლებს საქონლის სწრაფად და ხშირად მიწოდებას სთხოვენ, რათა მოკლე ვადაში აბრუნონ მარაგები;

- *დაბალი დანახარჯები.* ეფექტიანი სტრატეგიის მქონე მწარმოებლები, ძირითადად, ისეთ ბაზრებზე არიან ორიენტირებული, სადაც ფასი გადამწყვეტია, ამიტომ, კონტრიბუციის მარჟა (პროდუქტის ფასსა და ცვლად დანახარჯს შორის სხვაობა),

შედარებით, დაბალია; დაბალი დანახარჯების სტრატეგია, თავის მხრივ, მოითხოვს, რომ შემსყიდველის მიმწოდებელმა საქონელი იაფად აწარმოოს;

- პროდუქტის ხარისხი. მიწოდებული საქონლის ხარისხი არსებითი ელემენტია ეფექტიანი სტრატეგიის მქონე შემსყიდველისთვის. როგორც წესი, შემსყიდველის მოლოდინია, რომ მწარმოებელმა აწარმოოს იმ ხარისხის საქონელი, რომელსაც შემსყიდველი შემდგომი შემოწმების გარეშე გამოიყენებს. ამისთვის აუცილებელია, რომ მიმწოდებლის საქონელი აკმაყოფილებდეს ხარისხის მოთხოვნებს.

იმისთვის, რომ საქართველოში დაფუძნებულმა მწარმოებელმა შეძლოს ეფექტიანი სტრატეგიის მქონე შემსყიდველის მოთხოვნების დაკმაყოფილება, უნდა იქონიოს დაბალი დანახარჯები, შეძლოს საქონლის სწრაფი მიწოდება და ხარისხის უზრუნველყოფა. სწორედ ამ კონტექსტშია საინტერესო სახელმწიფოს ჩართულობა და შეღავათების შეთავაზება. უფრო კონკრეტულად, დაბალი დანახარჯების შესანარჩუნებლად, სახელმწიფომ შეიძლება შესთავაზოს საქართველოში დაფუძნებულ მწარმოებელს კომუნალური ხარჯის დაფინანსება ან შეღავათიანი ტარიფის დაწესება, თუ რომელიმე კომუნალური ხარჯი წარმოების პირდაპირი დანახარჯის ნაწილია. პროდუქტის ხარისხის უზრუნველსაყოფად სახელმწიფომ, შეიძლება, საქართველოში დაფუძნებულ მწარმოებელს შესთავაზოს ხარისხის სერტიფიკატის მოპოვების და ლაბორატორიული კვლევების ხარჯების დაფინანსება. რაც შეეხება პროდუქტის სწრაფად მიწოდებას, აქ რამდენიმე ელემენტია, სადაც შეიძლება სახელმწიფოს ჩართულობა გამოიკვეთოს: პირველი, საბაჟოზე გამარტივებული პროცედურების შეთავაზება/უპირატესობის მინიჭება მწარმოებლისათვის საჭირო ნედლეულზე, მეორე, იმ სატრანსპორტო საშუალებისთვის გადაადგილებისას უპირატესობის მინიჭება, რომლითაც გადაიზიდება ნედლეული დანიშნულების ადგილას და, ბოლოს, პორტში, აეროპორტში ან რკინიგზაზე (თუ რომელი საშუალებითაც ხდება გადაზიდვა) პრეფერენციული პირობების შეთავაზება საქონლის დატვირთვაზე, აგრეთვე, ტრანსპორტირების ხარჯების სრულად ან ნაწილობრივ დაფინანსება.

რეაგირების სტრატეგია

რაც შეეხება რეაგირების სტრატეგიას, იგი გამართლებულია მაშინ, როდესაც კომპანია მომხმარებელს სთავაზობს მრავალი დასახელების პროდუქციას და მოთხოვნის განჭვრეტა ბაზარზე რთულია. ეს დამახასიათებელია მოდის ინდუსტრიაში, სადაც მოთხოვნა სწრაფად იცვლება. ასევე, კომპანიის სტრატეგია, შეიძლება გულისხმობდეს მომხმარებელზე მორგებული პროდუქტის შექმნას, ამიტომ, წინასწარ შეკვეთების რაოდენობას და მოცულობას ვერ გათვლის. ამგვარი წარმოების მახასიათებელია მარაგების (ძირითადად დაუმთავრებელი წარმოების) დაგროვება, ახალი პროდუქტების სწრაფი განვითარება, მყიდველისთვის პროდუქტის სწრაფად მიწოდება, პროდუქტის

მორგება შემსყიდველის საჭიროებებზე, მოქნილობა შეკვეთების მოცულობის მხრივ და მაღალი ხარისხის დიზაინი.

იმისთვის, რომ საქართველოში დაფუძნებულმა მწარმოებელმა შეძლოს შემსყიდველის რეაგირების სტრატეგიის მოთხოვნების დაკმაყოფილება და შეკვეთის დროული მიწოდება, აუცილებელია, მას გააჩნდეს დაუმთავრებელი პროდუქციის (რიგ შემთხვევებში, მზა პროდუქციის) მარაგები, რაც, თავის მხრივ, მოითხოვს, სასაწყობე სივრცესა და მარაგების მართვის გამართულ სისტემას. სახელმწიფოს ჩართულობა, ამ მხრივ, შეიძლება გამოიხატოს სასაწყობე სივრცეების იჯარის დაფინანსებაში ან ადგილობრივ მწარმოებელთან ერთად სასაწყობე სივრცეების აშენებასა და მწარმოებლისთვის სამართავად გადაცემაში.

მოქნილობა შეკვეთების მოცულობის მხრივ გულისხმობს იმას, რომ შემსყიდველმა საქართველოში არსებულ მწარმოებელს სხვადასხვა პერიოდში, შეიძლება, სრულიად განსხვავებული რაოდენობისა და კომბინაციის შეკვეთები მისცეს. ასეთ დროს, იზრდება წარმოების დანახარჯები (ე.წ. გადართვის ხარჯები), აგრეთვე, შეიძლება, დაქვეითდეს უტილიზაციის მაჩვენებელი (კომპანიას ჰქონდეს გამოუყენებელი სიმძლავრეები), რაც უარყოფითად აისახება ფინანსურ მაჩვენებლებზე. ამ მოვლენის უარყოფითი შედეგების შემცირების მხრივ სახელმწიფომ, შეიძლება, შესთავაზოს საქართველოში დაფუძნებულ მწარმოებელს ქონების გადასახადის გაუქმება საწარმოო სიმძლავრეებზე.

რა თქმა უნდა, ზემოაღნიშნული არ არის საკმარისი ბიზნესის ყველა მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად და სხვა ფაქტორები კვლავინდებურად ინარჩუნებენ რელევანტურობას. მაგალითად, როგორც ეფექტიანი, ასევე, რეაგირების სტრატეგიის შემთხვევაში, მნიშვნელოვანი ფაქტორია, კვალიფიციური მუშა-ხელის არსებობა, ასევე, განათლების ზოგადი დონე ქვეყანაში, რაც ბიზნესს საშუალებს მისცემს მოიზიდოს ნიჭიერი, შრომისუნარიანი ადამიანები შემდგომი გადამზადებისთვის. ქვეყანაში განათლების დონის ზრდა მოითხოვს განათლების რეფორმას და გრძელვადიან პერიოდზე გათვლილ პროგრამას. მოკლევადიან პერიოდში, ერთ-ერთი გამოსავალია, რომ მწარმოებელს სახელმწიფომ დაუფინანსოს თანამშრომლების შიდა გადამზადება, ასევე, სახელმწიფო დაეხმაროს ბიზნესს ადგილობრივი კადრების შერჩევასა და რეკრუტირებაში.

დასკვნის სახით, მართალია საქართველო არ გამოირჩევა საწარმოო ფაქტორების სიმრავლით, თუმცა არსებული უპირატესობების ფარგლებში (მაგალითად გადასახადები, არასატარიფო რეჟიმი ევროკავშირთან და ჩინეთთან, მაგალითად სახელფასო ხარჯი) სახელმწიფოს ამოცანაა, მაქსიმალურად ეფექტიანად დაუსაბუთოს ბიზნესს ქვეყნის საინვესტიციო პოტენციალი. ამ მიზნით, ერთ-ერთი მიდგომა შეიძლება იყოს საინვესტიციო შეთავაზების ჩამოყალიბება კონკრეტული ბიზნესის საჭიროების მიხედვით, რომელიც გაითვალისწინებს, როგორც მენეჯერების მზაობას, აიღონ

დამატებითი რისკი, აგრეთვე, მწარმოებლის მიწოდების ჯაჭვის სტრატეგიას, რომელსაც ბაზრის და პროდუქტის მახასიათებლებიდან გამომდინარე აირჩევს ბიზნეს სუბიექტი.

წყაროები:

L.P. Ritzman et al., Foundations of Operations Management, 3rd ed.

C.T. Horngren et al., Cost Accounting, 14th ed.

E.F. Brigham et al., Fundamentals of Financial Management, 12th ed.