



CRISIS MANAGEMENT AS A STRATEGIC COMPETITIVE ADVANTAGE FOR WINE COMPANIES

Copyright © 2026 the Author/s
Peer review method: Double-Blind
Accepted: June 01, 2026
Published: June 15, 2026
Original scientific article
DOI suffix: 10.36962/NEC21022026-53

David Kbilashvili

Doctor of Business Administration
Assistant Professor at
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
<https://orcid.org/0009-0007-2149-685X>
Email: davitkbilashvili@tsu.ge



ABSTRACT

Research Objective: The objective of this article is to examine crisis management as a strategic competitive advantage for wine companies and to analyse the growing relevance of crisis preparedness in the context of contemporary international and Georgian wine industry challenges.

Methodological Approach: The study employs an analytical and comparative approach, drawing on crisis management theory, strategic management, corporate culture analysis and a critical review of recent industry data. The article uses international wine industry statistics, case-based analysis of crisis situations, and the author's doctoral research on CSR integration in wine companies' international business strategies.

Main Results and Implications: The analysis demonstrates that climate change, declining wine consumption, market concentration, geopolitical risks, supply-chain disruptions, inflation, slow digital transformation and rising ESG expectations increase the probability and intensity of crises in the wine sector. The Georgian wine industry's experience with the Russian embargo illustrates that crises can generate severe short-term damage, but can also stimulate quality improvement, market diversification and stronger international positioning. The article argues that crisis management should be understood not as a reactive administrative function, but as a strategic capability based on scenario planning, market diversification, financial resilience, transparent communication, ESG integration and organisational learning.

Keywords: crisis management; wine industry; strategic competitive advantage; Georgian wine; Russian embargo; market diversification; corporate culture; ESG; CSR; international business strategy.

REFERENCES:

1. Australian Government, Minister for Foreign Affairs. (2024). Resolution of wine dispute with China. <https://www.foreignminister.gov.au/minister/penny-wong/media-release/resolution-wine-dispute-china>
2. European University Scientific Journal. (2024). Russian market dependence and Georgian wine export trends. <https://eugb.ge/index.php/111/article/view/454>
3. Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y.-J. (2018). The leader's guide to corporate culture.

Harvard Business Review, January–February 2018. <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>

4. International Organisation of Vine and Wine (OIV). (2025). State of the world vine and wine sector in 2024. Dijon: OIV. https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/OIV-State_of_the_World_Vine-and-Wine-Sector-in-2024.pdf

5. Kbilashvili, D. (2021). Integration of corporate social responsibility (CSR) into the international business strategies of wine companies. Doctoral disserta-

tion. Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Tbilisi.

6. Le Monde. (2025). French government unveils rescue plan for struggling wine industry. Le Monde, 25 November 2025. https://www.lemonde.fr/en/environment/article/2025/11/25/french-government-unveils-rescue-plan-for-struggling-wine-industry_6747819_114.html

7. Reuters. (2026). US tariffs weigh on world wine

trade in 2025 while consumption slips to new low. Reuters, 12 May 2026. <https://www.reuters.com/world/china/us-tariffs-weigh-world-wine-trade-2025-while-consumption-slips-new-low-2026-05-12/>

8. National Wine Agency of Georgia. (2025). Georgian wine export data for European markets. Tbilisi: National Wine Agency of Georgia. <https://wine.gov.ge/En/News/38364>

კრიზისული მენეჯმენტი, როგორც ღვინის კომპანიების სტრატეგიული კონკურენტული უპირატესობა

დავით კბილაშვილი

ბიზნეს ადმინისტრირების დოქტორი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასისტენტ-პროფესორი
ელ. ფოსტა: davitkbilashvili@tsu.ge

აბსტრაქტი

კვლევის მიზანი: სტატიის მიზანია კრიზისული მენეჯმენტის, როგორც ღვინის კომპანიების სტრატეგიული კონკურენტული უპირატესობის, გაანალიზება და იმ ფაქტორების იდენტიფიცირება, რომლებიც თანამედროვე საერთაშორისო და ქართულ ღვინის ინდუსტრიაში ზრდის კრიზისების ალბათობასა და კრიზისული მზადყოფნის მნიშვნელობას.

მეთოდოლოგიური მიდგომა: კვლევა ეფუძნება ანალიტიკურ და შედარებით მიდგომებს, კრიზისული მენეჯმენტის, სტრატეგიული მენეჯმენტის, კორპორაციული კულტურისა და ESG/CSR მიდგომების თეორიულ ანალიზს. ნაშრომში გამოყენებულია საერთაშორისო ღვინის ინდუსტრიის განახლებული სტატისტიკური მონაცემები, საერთაშორისო შემთხვევების ანალიზი და ავტორის სადისერტაციო კვლევის მიგნებები ქართული ღვინის კომპანიების სტრატეგიულ მართვასა და CSR-ის ინტეგრირებასთან დაკავშირებით.

ძირითადი შედეგები და იმპლიკაციები: ანალიზი აჩვენებს, რომ კლიმატური ცვლილებები, ღვინის მოხმარების გლობალური შემცირება, ბაზრების კონცენტრაცია, პოლიტიკური რისკები, მომარაგების ჯაჭვის შეფერხებები, ინფლაცია, ციფრული ტრანსფორმაციის სინელე და ESG მოთხოვნების ზრდა ღვინის ინდუსტრიაში კრიზისული მენეჯმენტის მნიშვნელობას არსებითად ზრდის. ქართული ღვინის ინდუსტრიისთვის რუსეთის ემბარგო წარმოადგენს მკაფიო მაგალითს იმისა, რომ კრიზისის მოკლევადიან პერიოდში შეიძლება იყოს მძიმე შოკი, თუმცა გრძელვადიან პერსპექტივაში იგი შეიძლება გადაიქცეს ხარისხის გაუმჯობესების, ბაზრების დივერსიფიკაციისა და საერთაშორისო პოზიციონირების კატალიზატორად. სტატია ასაბუთებს, რომ ღვინის კომპანიებისთვის კრიზისული მენეჯმენტი უნდა განიხილებოდეს არა როგორც რეაქტიული ადმინისტრაციული ფუნქცია, არამედ როგორც სტრატეგიული შესაძლებლობა, რომელიც ეფუძნება სცენარებზე დაფუძნებულ დაგეგმვას, ბაზრების დივერსიფიკაციას, ფინანსურ მდგრადობას, გამჭვირვალე კომუნიკაციას, ESG მიდგომების ინტეგრირებასა და ორგანიზაციულ სწავლას.

საკვანძო სიტყვები: კრიზისული მენეჯმენტი; ღვინის ინდუსტრია; სტრატეგიული კონკურენტული უპირატესობა; ქართული ღვინო; რუსეთის ემბარგო; ბაზრების დივერსიფიკაცია; კორპორაციული კულტურა; ESG; CSR; საერთაშორისო ბიზნეს სტრატეგია.



შესავალი

კვლევის აქტუალობა. თანამედროვე ბიზნესგარემო სულ უფრო მეტად ხასიათდება გაურკვევლობით, არაპროგნოზირებადობითა და ერთმანეთთან გადაჯაჭვული რისკებით. თუ ტრადიციულად კრიზისი აღიქმებოდა როგორც ერთჯერადი, გამონაკლისი და დროებითი მოვლენა, დღეს ის უკვე ბიზნესის მუდმივი კონტექსტად იქცა. პოლიტიკური დაძაბულობა, სავაჭრო შეზღუდვები, კლიმატური ცვლილებები, ინფლაცია, მომხმარებელთა ქცევის ცვლილება, ციფრული ტრანსფორმაციის დაგვიანება და მომარაგების ჯაჭვის შეფერხებები ქმნის გარემოს, სადაც კრიზისის ალბათობა აღარ არის თეორიული რისკი, არამედ ყოველდღიური მენეჯერული რეალობა.

კრიზისული მენეჯმენტი, როგორც ბიზნეს მენეჯმენტის დამოუკიდებელი და სისტემური ფუნქცია, განსაკუთრებით გაძლიერდა XX საუკუნის მეორე ნახევარში, როდესაც მსხვილმა ინდუსტრიულმა, ეკოლოგიურმა, რეპუტაციულმა და ფინანსურმა კრიზისებმა კომპანიებს აჩვენა, რომ მხოლოდ რეაქტიული მოქმედება საკმარისი აღარ იყო. 1980-იანი წლებიდან კრიზისული მენეჯმენტი თანდათან დაუკავშირდა რისკების მართვას, საზოგადოებასთან ურთიერთობას, რეპუტაციის დაცვას, ბიზნესის უწყვეტობის უზრუნველყოფას და ორგანიზაციულ სწავლას. გლობალური ფინანსური კრიზისის, COVID-19-ის პანდემიისა და გეოპოლიტიკური დაძაბულობის შემდეგ კრიზისული მენეჯმენტი უფრო ფართოდ ინტეგრირდა კომპანიების სტრატეგიულ დაგეგმვაში, ბიზნეს მოდელებსა და კორპორაციულ კულტურაში.

მიუხედავად ამისა, ბევრი ინდუსტრია და კომპანია ჯერ კიდევ ვერ აფასებს ეფექტური კრიზისული მენეჯმენტის მნიშვნელობას. ხშირად კრიზისული გეგმა მხოლოდ ფორმალურ დოკუმენტად არსებობს, ან საერთოდ არ არსებობს. კომპანიები კრიზისის დადგომის შემდეგ იწყებენ გამოსავლის ძიებას, რაც ზრდის დანაკარგებს, აჭიანურებს რეაგირებას, აზიანებს პარტნიორობასთან ურთიერთობას და ამცირებს ბაზარზე პოზიციის შენარჩუნების შესაძლებლობას. სწორედ აქ ჩნდება სტრატეგიული შესაძლებლობა წინდახედული კომპანიებისთვის: თუ კონკურენტები კრიზისს მხოლოდ საფრთხედ აღიქვამენ, კარგად მომზადებულ კომპანიას შეუძლია კრიზისული მენეჯმენტი აქციოს კონკურენტულ უპირატესობად.

ეს შესაძლებლობა განსაკუთრებით მკაფიოა ღვინის ინდუსტრიაში. ღვინო, ერთი მხრივ, ტრა-

დიციასთან, კულტურასთან და ადგილწარმოშობასთან დაკავშირებული პროდუქტია, ხოლო მეორე მხრივ აგრობიზნესის, საერთაშორისო ვაჭრობის, მომხმარებლის ემოციური არჩევანისა და გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობის ერთ-ერთი ყველაზე მგრძნობიარე მაგალითი. ღვინაში პირდაპირ არის დამოკიდებული კლიმატზე; ღვინის გაყიდვები დამოკიდებულია მომხმარებელთა გემოვნებაზე, შემოსავალზე, სოციალურ ტენდენციებსა და დისტრიბუციულ ქსელებზე; ექსპორტი კი დამოკიდებულია პოლიტიკურ ურთიერთობებზე, სატარიფო რეჟიმებზე, ლოგისტიკასა და ქვეყნის იმიჯზე. შესაბამისად, ღვინის კომპანიებისთვის კრიზისული მენეჯმენტი უნდა იქცეს სტრატეგიული მართვის, საერთაშორისო პოზიციონირებისა და გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობის განუყოფელ ნაწილად.

კვლევის მიზანი, ამოცანები და მეთოდოლოგიური ჩარჩო

კვლევის ძირითადი მიზანია ღვინის ინდუსტრიაში კრიზისული მენეჯმენტის სტრატეგიული მნიშვნელობის შეფასება და იმ მოდელის ჩამოყალიბება, რომლის საშუალებითაც ღვინის კომპანიები შეძლებენ კრიზისული მზადყოფნის გარდაქმნას მდგრად კონკურენტულ უპირატესობად.

კვლევის ამოცანებია:

1. საერთაშორისო ღვინის ინდუსტრიის ამჟამინდელი კრიზისული გამოწვევების იდენტიფიცირება;
2. კრიზისული მენეჯმენტისა და ალტერნატიული სცენარების დაგეგმვის როლის განსაზღვრა ღვინის კომპანიების სტრატეგიულ მართვაში;
3. საერთაშორისო და ქართული ღვინის ინდუსტრიის კრიზისული შემთხვევების ანალიზი;
4. ქართული ღვინის ინდუსტრიისთვის რუსეთის ემბარგოს, როგორც კრიზისული გამოცდილების, სტრატეგიული გაკვეთილების შეფასება;
5. ღვინის კომპანიებისთვის ხუთსვეტიანი კრიზისული მდგრადობის მოდელის ჩამოყალიბება.

კვლევა ეფუძნება ანალიტიკურ და შედარებით მეთოდებს, საერთაშორისო ინდუსტრიული წყაროების კრიტიკულ მიმოხილვას, შემთხვევების ანალიზს და ავტორის სადისერტაციო ნაშრომში წარმოდგენილ მიგნებებს. მეთოდოლოგიურად ნაშრომი აერთიანებს საერთაშორისო ბიზნესის, კრიზისული მენეჯმენტის, კორპორაციული კულტურისა და ESG/CSR მიდგომების თეორიულ ანალიზს.

საერთაშორისო ღვინის ინდუსტრია და კრიზისული გარემო

საერთაშორისო ღვინის ინდუსტრია 2021 წლის შემდეგ მნიშვნელოვნად შეიცვალა. გლობალურ კონკურენტულ სივრცეში ძველი სამყაროს ღვინის მწარმოებელი ქვეყნები — საფრანგეთი, იტალია, ესპანეთი, პორტუგალია და გერმანია — კონკურენციას უწევენ ახალი სამყაროს მწარმოებლებს, როგორებიც არიან აშშ, ავსტრალია, ჩილე, ახალი ზელანდია და სამხრეთ აფრიკა. საერთაშორისო ბაზარზე წარმატება მხოლოდ ღვინის ხარისხით აღარ განისაზღვრება; ის მოითხოვს სტრატეგიულ ხედვას, მომხმარებელთან კომუნიკაციას, ბრენდის იდენტობას, CSR-ის ინტეგრირებას და ბაზრების სწორად შერჩევას (კბილაშვილი, 2021).

ბოლო წლების მონაცემები აჩვენებს, რომ ღვინის ინდუსტრიის გლობალური გარემო კიდევ უფრო რთული გახდა. 2024 წელს მსოფლიო ვენახების ფართობი შემცირდა დაახლოებით 7.1 მილიონ ჰექტარამდე. მსოფლიო ღვინის წარმოებამ შეადგინა დაახლოებით 225.8 მილიონი ჰექტოლიტრი, რაც ყველაზე დაბალი მაჩვენებელია ბოლო 60 წელზე მეტ პერიოდში. გლობალური მოხმარებაც შემცირდა და 2024 წელს დაახლოებით 214.2 მილიონ ჰექტოლიტრს გაუტოლდა. საერთაშორისო ღვინის ვაჭრობის მოცულობა დარჩა შედარებით დაბალ დონეზე — დაახლოებით 99.8 მილიონი ჰექტოლიტრი, თუმცა ექსპორტის ღირებულებამ მაინც შეადგინა 35.9 მილიარდი ევრო, რაც ნაწილობრივ მაღალი საშუალო ფასებით იყო განპირობებული (OIV, 2025).

2025 წლის მონაცემებით, სურათი კიდევ უფრო ამძაფრებს კრიზისული მენეჯმენტის მნიშვნელობას. გლობალური ღვინის ექსპორტი მოცულობით შემცირდა 94.8 მილიონ ჰექტოლიტრამდე, ხოლო ღირებულებით — 33.8 მილიარდ ევრომდე. მსოფლიო ღვინის მოხმარება შემცირდა დაახლოებით 208 მილიონ ჰექტოლიტრამდე, რაც ისტორიულად ერთ-ერთი ყველაზე დაბალი დონეა. ამავე დროს, სექტორი ცდილობს ადაპტაციას ღვინის ტურიზმის, მდგრადობის, დაბალალკოჰოლიანი და უალკოჰოლო ღვინოების განვითარების გზით (Reuters, 2026).

ეს მონაცემები ადასტურებს, რომ თანამედროვე ღვინის კომპანიები მოქმედებენ არა ზრდის კლასიკურ გარემოში, არამედ სტრუქტურული ცვლილებების პირობებში. ასეთ გარემოში წარმატებას აღწევენ არა მხოლოდ ის კომპანიები, რომლებიც კარგ ღვინოს აწარმოებენ, არამედ ისინიც, რომლებიც

წინასწარ ხედავენ კრიზისის წყაროებს, გეგმავენ ალტერნატიულ სცენარებს და კრიზისის პერიოდში სწრაფად, გამჭვირვალედ და კოორდინირებულად მოქმედებენ.

საერთაშორისო ღვინის ინდუსტრიის ამჟამინდელი გამოწვევები

თანამედროვე ღვინის ინდუსტრიის კრიზისული ბუნება რამდენიმე ძირითადი ფაქტორით განისაზღვრება. პირველი გამოწვევა კლიმატური ცვლილებებია. გვალვა, ჭარბი ნალექი, გაზაფხულის ყინვები, სიცხის ტალღები და დაავადებების გავრცელება პირდაპირ მოქმედებს მოსავლიანობაზე, ყურძნის ხარისხსა და წარმოების სტაბილურობაზე. კლიმატი ღვინის ინდუსტრიაში აღარ არის მხოლოდ აგრონომიული საკითხი; ის გახდა ბიზნესის უწყვეტობის, ინვესტიციების, ფასებისა და ბაზარზე მიწოდების სტაბილურობის საკითხი.

მეორე გამოწვევაა ღვინის მოხმარების გლობალური ვარდნა. ახალგაზრდა თაობებში ალკოჰოლის მიმართ დამოკიდებულება იცვლება; ჯანმრთელობაზე ორიენტირებული ცხოვრების წესი ძლიერდება; მომხმარებლები უფრო ხშირად ირჩევენ დაბალალკოჰოლიან, უალკოჰოლო ან ალტერნატიულ სასმელებს. ეს ტენდენცია განსაკუთრებით რთულია ტრადიციული ღვინის მწარმოებელი რეგიონებისთვის, რომელთა ბიზნეს მოდელები წლების განმავლობაში სტაბილურ მოთხოვნაზე იყო აგებული.

მესამე გამოწვევაა მოსავლიანობისა და მიწოდების არასტაბილურობა. ღვინის წარმოების ციკლი სწრაფად ვერ ერგება მოთხოვნის ცვლილებას. ვენახის გაშენება, ჯიშის ცვლილება, ბრენდის პოზიციონირება და ბაზრის განვითარება ხანგრძლივი პროცესია. ამიტომ, როდესაც მოთხოვნა სწრაფად მცირდება, ინდუსტრია ხშირად დგება ჭარბი მიწოდების, ფასების ვარდნისა და მარაგების დაგროვების წინაშე. საფრანგეთში ბოლო წლებში სწორედ ამ მიზეზით გაჩნდა ვენახების ამოძირკვის სახელმწიფო პროგრამები, რაც მიანიშნებს არა მოკლევადიან, არამედ სტრუქტურულ კრიზისზე (Le Monde, 2025).

მეოთხე გამოწვევაა მომხმარებელთა პრეფერენციების ცვლილება. მომხმარებელი ეძებს ავთენტურობას, მდგრადობას, ადგილწარმოშობის ისტორიას, ახალ გემოვნურ გამოცდილებას, მაგრამ ამავე დროს ითხოვს გასაგებ კომუნიკაციას, ხელმისაწვდომობას და სანდოობას. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მცირე და საშუალო ღვინის კომპა-

ნიებისთვის, რომლებსაც ხშირად აქვთ უნიკალური პროდუქტი, მაგრამ არ აქვთ საკმარისი რესურსი მისი საერთაშორისო კომუნიკაციისთვის.

მეხუთე გამოწვევაა ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაციის სინელე. ღვინის ინდუსტრიაში ბევრი კომპანია კვლავ ეყრდნობა ტრადიციულ დისტრიბუციას, გამოფენებს, რესტორნებსა და იმპორტიორებს. თუმცა COVID-19-ის შემდეგ ციფრული კომუნიკაცია, ონლაინ გაყიდვები, მონაცემებზე დაფუძნებული მარკეტინგი და პირდაპირი ურთიერთობა მომხმარებელთან კონკურენტუნარიანობის აუცილებელ ელემენტებად იქცა.

მეექვსე გამოწვევაა მომარაგების ჯაჭვი და ინფლაცია. ბოთლი, საცობი, ეტიკეტი, ლოგისტიკა, ენერგია, შეფუთვა და ტრანსპორტირება ღვინის ღირებულებათა ჯაჭვის მნიშვნელოვანი კომპონენტებია. მათი გაძვირება ან შეფერხება პირდაპირ მოქმედებს ფასზე, მარჟასა და საექსპორტო კონტრაქტების შესრულებაზე.

მეშვიდე გამოწვევაა პოლიტიკური გარემო. ღვინის ინდუსტრია განსაკუთრებით მგრძნობი-

არეა ემბარგოების, ტარიფების, სანქციებისა და დიპლომატიური ურთიერთობების მიმართ. ქართული ღვინის შემთხვევაში ამის ყველაზე მკაფიო მაგალითი იყო რუსეთის ემბარგო, ხოლო საერთაშორისო დონეზე მსგავს რისკს კარგად აჩვენებს ჩინეთის მიერ ავსტრალიურ ღვინოზე დაწესებული მაღალი ტარიფები (Australian Government, Minister for Foreign Affairs, 2024).

მერვე გამოწვევაა მდგრადი განვითარების, CSR-ის და ESG მიდგომების ინტეგრირების აუცილებლობა. ღვინის ინდუსტრია გარემოსთან პირდაპირ კავშირშია და თანამედროვე მომხმარებელი ღვინის კომპანიებისგან ხარისხთან ერთად ითხოვს ეთიკურობას, გარემოსდაცვით პასუხისმგებლობას და სოციალური პასუხისმგებლობის პრაქტიკას. დღეს CSR უკვე აღარ არის მხოლოდ იმიჯის კომპონენტი; ის გადადის ESG სტრატეგიაში, რომელიც მოიცავს გარემოსდაცვით პასუხისმგებლობას, სოციალურ პასუხისმგებლობას, კორპორაციულ მართვას, გამჭვირვალობას და რისკების მართვას (კბილაშვილი, 2021).

დიაგრამა 1. კრიზისული მენეჯმენტის ძირითადი ეტაპები ღვინის კომპანიაში



კრიზისული მენეჯმენტი და ალტერნატიული სცენარების დაგეგმვა

ამ გამოწვევებთან გასამკლავებლად ეფექტური კრიზისული მენეჯმენტი აუცილებელია. კრიზისული მენეჯმენტი გულისხმობს კომპანიის უნარს, წინასწარ განსაზღვროს შესაძლო საფრთხეები, შეიმუშაოს ალტერნატიული გეგმები, სწრაფად მოახდინოს რეაგირება კრიზისის დროს და კრიზისის შემდეგ ისწავლოს მიღებული გამოცდილებიდან. მისი მიზანი მხოლოდ ზიანის შემცირება არ არის; ეფექტური კრიზისული მენეჯმენტი ქმნის კომპანიის ორგანიზაციულ იმუნიტეტს.

კრიზისული მენეჯმენტის ერთ-ერთი ცენტრალური კომპონენტია contingency planning — ალტერნატიული სცენარების დაგეგმვა. ღვინის კომპანიისთვის ეს შეიძლება გულისხმობდეს ალტერნატიულ საექსპორტო ბაზრებს, ალტერნატიულ დისტრიბუტორებს, მარაგების მართვის გეგმას, ლოგისტიკის ალტერნატიულ გზებს, ფინანსურ რეზერვს, კრიზისული კომუნიკაციის პროტოკოლს და კრიტიკული გადაწყვეტილებების მიღების მკაფიო წესს (იხ. დიაგრამა 1).

ამ პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს გამჭვირვალობას, სისწრაფეს, კომუნიკაციას და კონტროლს. კრიზისის დროს პარტნიორებმა, თანამშრომლებმა, დისტრიბუტორებმა და მომხმარებლებმა უნდა იცოდნენ, რას აკეთებს კომპანია, რა რისკებია მოსალოდნელი და როგორ აპირებს კომპანია მათ მართვას. დაგვიანებული ან წინააღმდეგობრივი კომუნიკაცია ხშირად თავად ხდება ახალი კრიზისის წყარო.

ამავე დროს, კრიზისული გეგმა უნდა ითვალისწინებდეს ოთხ ოპერაციულ ფაქტორს: ხარჯს, დროს, რისკს და უსაფრთხოებას. მაგალითად, თუ კომპანია რუსულ ბაზარზე ექსპორტის შეზღუდვის რისკს ხედავს, მხოლოდ ახალი ბაზრების ზოგადი სურვილი საკმარისი არ არის. მას უნდა ჰქონდეს გამოთვლილი, რა დაჯდება ალტერნატიულ ბაზარზე შესვლა, რამდენი დრო დასჭირდება რეგისტრაციასა და დისტრიბუტორის მოძიებას, რა რისკებია ფასის, ხარისხის, ეტიკეტირების ან მარაგის კუთხით და როგორ დაიცავს კომპანია თანამშრომლების, პარტნიორებისა და მომხმარებლების უსაფრთხოებას.

საერთაშორისო შემთხვევები:

კრიზისული მენეჯმენტის არასაკმარისი გზადყოფნის ფასი

ავსტრალიური ღვინო და ჩინეთის ტარიფები.
ავსტრალიური ღვინის ინდუსტრიისთვის ჩინეთი

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საექსპორტო ბაზარი იყო. როდესაც 2020–2021 წლებში ჩინეთმა ავსტრალიურ ღვინოზე ძალიან მაღალი ტარიფები დაანესა, ბაზარი მრავალი მწარმოებლისთვის პრაქტიკულად დაიხურა. პრობლემა მხოლოდ ტარიფი არ იყო; პრობლემა იყო მაღალი დამოკიდებულება ერთ მთავარ ბაზარზე. შედეგად, კომპანიებს მოუწიათ ალტერნატიული ბაზრების მოძიება, მარაგების მართვა, ფასების გადახედვა და საერთაშორისო სტრატეგიის შეცვლა (Australian Government, Minister for Foreign Affairs, 2024).

საფრანგეთი და ჭარბი წარმოების კრიზისი.
საფრანგეთი, როგორც ღვინის ძველი სამყაროს ლიდერი ქვეყანა, ბოლო წლებში აღმოჩნდა სტრუქტურული კრიზისის წინაშე. მოთხოვნის შემცირებამ, წითელი ღვინის გაყიდვების ვარდნამ და ჭარბმა წარმოებამ გამოიწვია ფასების შემცირება და მარაგების დაგროვება. სახელმწიფო დონეზე საჭირო გახდა ფინანსური მხარდაჭერა და ვენახების ამოძირკვის პროგრამები. ეს მაგალითი აჩვენებს, რომ კრიზისული მენეჯმენტი არ ეხება მხოლოდ მოულოდნელ შოკებს. ზოგჯერ კრიზისი ნელა ვითარდება, მომხმარებელი იცვლება, ბაზარი მცირდება, მაგრამ კომპანიები და ინდუსტრია ძველი მოდელით აგრძელებენ მუშაობას. ასეთ შემთხვევაში დაგვიანებული რეაგირება ძალიან ძვირი ჯდება (Le Monde, 2025).

ქართული ღვინო და რუსეთის ემბარგო. ქართული ღვინის ინდუსტრიისთვის ყველაზე მძიმე კრიზისული გამოცდილება იყო რუსეთის მიერ 2006 წელს დაწესებული ემბარგო. ემბარგომ გამოავლინა ქართული ღვინის ინდუსტრიის ერთ-ერთი მთავარი სისუსტე: ბაზრის უკიდურესი კონცენტრაცია. იმ პერიოდში ქართული ღვინის ექსპორტის 90%-ზე მეტი რუსეთის ბაზარზე იყო დამოკიდებული. ემბარგომ გამოიწვია კომპანიების კრახი, ფინანსური დანაკარგები და ინდუსტრიის მძიმე შოკი. თუმცა გრძელვადიან პერსპექტივაში ამ კრიზისმა დადებითი შედეგებიც მოიტანა: ხარისხის გაუმჯობესება, ახალი ბაზრების ძიება, საერთაშორისო გამოფენებში მონაწილეობა, მარკეტინგის გაძლიერება, ქვეყნის ღვინის იმიჯის განვითარება და ინდუსტრიის ადაპტაციის უნარის ზრდა (კბილაშვილი, 2021).

მაგრამ კრიზისიდან მიღებული გაკვეთილი სრულად გათვალისწინებული არ არის. დღესაც ქართული ღვინის ექსპორტში რუსეთის ბაზრის წილი კვლავ ძალიან მაღალია — 60%-ზე მეტი. ეს



ნიშნავს, რომ ქართული ღვინის ინდუსტრია ისევე დგას იმავე სტრატეგიული რისკის წინაშე, რომელმაც 2006 წელს მძიმე კრიზისი გამოიწვია (European University Scientific Journal, 2024).

ეფექტური კრიზისული მენეჯმენტი: ღვინის ინდუსტრიის ხუთსვეტიანი მდგრადობის მოდელი

ღვინის კომპანიებისთვის ეფექტური კრიზისული მენეჯმენტი შეიძლება ჩამოყალიბდეს ხუთსვეტიან მოდელად.

1. ბაზრების დივერსიფიკაცია. არცერთი საექსპორტო ბაზარი არ უნდა იყოს იმდენად დომინანტური, რომ მისი დაკარგვა კომპანიის არსებობას დაემუქროს. ქართული ღვინის შემთხვევაში ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია რუსეთის ბაზართან მიმართებით. დივერსიფიკაცია გულისხმობს სტრატეგიული ბაზრების შერჩევას, თითოეულ ბაზარზე ბრენდის თანმიმდევრულ განვითარებას და გრძელვადიანი პარტნიორების მოძიებას.

2. სცენარებზე დაფუძნებული დაგეგმვა. კომპანიამ წინასწარ უნდა შეიმუშაოს რამდენიმე შესაძლო სცენარი: ემბარგო, ლოგისტიკური შეფერხება, მოსავლის შემცირება, ფასების ზრდა, დისტრიბუტორის დაკარგვა, რესტორნების ქსელის დახურვა, ვალუტის მერყეობა ან რეპუტაციული კრიზისი.

3. ფინანსური და ოპერაციული მდგრადობა. კრიზისის დროს გადარჩებიან ის კომპანიები, რომლებსაც აქვთ საკმარისი ფინანსური ბუფერი, მოქნილი ხარჯების სტრუქტურა, მარაგების მართვის სისტემა და ალტერნატიული გაყიდვების არხები.

4. ძლიერი ბრენდი და კომუნიკაცია. კრიზისის დროს ძლიერი ბრენდი კომპანიის დაცვის ერთ-ერთი მთავარი მექანიზმია. მომხმარებელი და პარტნიორი უფრო მეტად ენდობა კომპანიას, რომელსაც აქვს მკაფიო იდენტობა, ხარისხის რეპუტაცია, გამჭვირვალე კომუნიკაცია და ღირებულებებზე დაფუძნებული პოზიციონირება.

5. ESG, CSR და ინოვაცია. მდგრადობა, სოციალური პასუხისმგებლობა და კორპორაციული მართვა ღვინის კომპანიებისთვის უნდა გახდეს არა მხოლოდ კომუნიკაციის თემა, არამედ ბიზნესის მართვის სისტემა. ინოვაცია შეიძლება გამოიხატოს ციფრულ მარკეტინგში, მონაცემებზე დაფუძნებულ გაყიდვებში, ღვინის ტურიზმში, დაბალალკოჰოლიან პროდუქტებში და ახალი შეფუთვის ან დისტრიბუციის მოდელებში.

კორპორაციული კულტურა და კრიზისული მენეჯმენტი

კრიზისული მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი, მაგრამ ხშირად უგულებელყოფილი ფაქტორია კორპორაციული კულტურა. კომპანია შეიძლება ფლობდეს ფორმალურ კრიზისულ გეგმას, მაგრამ თუ მისი კულტურა არ უწყობს ხელს სწრაფ გადაწყვეტილებას, პასუხისმგებლობის აღებას, გამჭვირვალე კომუნიკაციას და შეცდომებიდან სწავლას, კრიზისული გეგმა პრაქტიკაში არ იმუშავებს.

Harvard Business Review-ის მოდელის მიხედვით, კორპორაციული კულტურა შეიძლება შეფასდეს ორი ძირითადი განზომილებით: როგორ ურთიერთობენ ადამიანები ორგანიზაციაში და როგორ რეაგირებს ორგანიზაცია ცვლილებაზე. ამ მოდელში გამოიყოფა კულტურის რამდენიმე ტიპი, მათ შორის შედეგზე ორიენტირებული, ავტორიტეტზე ორიენტირებული, უსაფრთხოებაზე ორიენტირებული, წესრიგზე ორიენტირებული, სწავლაზე ორიენტირებული და მიზანზე ორიენტირებული კულტურები (Groysberg et al., 2018).

კრიზისული მენეჯმენტის ინტეგრირებისას კომპანიამ უნდა გააანალიზოს თავისი კულტურის ძლიერი და სუსტი მხარეები. ავტორიტარულ კულტურაში გადაწყვეტილებები შეიძლება სწრაფად მიიღებოდეს, რაც კრიზისის მწვავე ეტაპზე სასარგებლოა, მაგრამ არსებობს რისკი, რომ თანამშრომლები პრობლემების ადრეულ სიგნალებს ვერ გააჟღერებენ. უსაფრთხოებაზე და წესრიგზე ორიენტირებული კულტურა უკეთესად ამზადებს კომპანიას პროცედურების, კონტროლისა და რისკების შემცირებისთვის, თუმცა შეიძლება ნაკლებად მოქნილი იყოს სწრაფად ცვლებად ბაზარზე.

ღვინის კომპანიებისთვის ოპტიმალური მიდგომა არის დაბალანსებული კულტურა: წესრიგი და უსაფრთხოება კრიზისის პრევენციისთვის; სწავლა და მოქნილობა ადაპტაციისთვის; შედეგზე ორიენტაცია შესრულებისთვის; და მიზანზე დაფუძნებული კულტურა ბრენდის გრძელვადიანი სანდოობისთვის.

ქართული ღვინის კომპანიები და კრიზისული მენეჯმენტი

ქართული ღვინის კომპანიების მნიშვნელოვანი ნაწილი კრიზისის მიმართ რეაქტიულია. კომპანიების ნაწილი პირდაპირ აღნიშნავს, რომ კრიზისული გეგმა არ აქვს და კრიზისის მოგვარებაზე ზრუნვა მისი დადგომის შემდეგ იწყება. კომპანიების კომუ-

ნიკაციაში ხშირად მეორდება მიდგომა „კრიზისზე მორგება“, რაც გულისხმობს არა წინასწარ მომზადებას, არამედ კრიზისის პირობებში ფუნქციონირების სწავლას (კბილაშვილი, 2021).

ეს მიგნება მნიშვნელოვანია, რადგან ქართულ ღვინის ინდუსტრიას უკვე აქვს მძიმე კრიზისული გამოცდილება — რუსეთის ემბარგო. რესპონდენტების აღქმით, ეს იყო ინდუსტრიისთვის ძალიან დიდი შოკი, რადგან ქართული ღვინის დიდი ნაწილი სწორედ რუსეთის ბაზარზე იყიდებოდა. თუმცა ამავე დროს, ემბარგო იქცა ერთგვარ გარდამტეხ გამოცდილებად: კომპანიებმა დაიწყეს ხარისხის გაუმჯობესება, ახალი ბაზრების მოძიება, მარკეტინგზე მუშაობა და საერთაშორისო პარტნიორებთან ურთიერთობის განვითარება.

რუსეთის ემბარგოს გრძელვადიანი დადებითი შედეგები შეიძლება შემდგენიარად ჩამოყალიბდეს:

1. ხარისხის გაუმჯობესების აუცილებლობის გააზრება;
2. ახალი საექსპორტო ბაზრების ძიება;
3. საერთაშორისო მარკეტინგისა და გამოფენების მნიშვნელობის ზრდა;
4. ქართული ღვინის უნიკალურობის უფრო მკაფიო პოზიციონირება;
5. ღვინის ეროვნული სააგენტოსა და საჯარო-კერძო თანამშრომლობის როლის გაძლიერება;
6. კომპანიების ადაპტაციის ფსიქოლოგიური უნარის ზრდა;
7. დასავლურ ბაზრებზე შესვლის სტრატეგიული მნიშვნელობის გააზრება.

თუმცა, როგორც ჩანს, ეს გაკვეთილი სრულად არ არის გათვალისწინებული. რუსეთის ბაზარზე მაღალი დამოკიდებულება კვლავ რჩება ქართული ღვინის ინდუსტრიის ერთ-ერთ მთავარ სტრატეგიულ რისკად. ქართული ღვინის კომპანიებისთვის მთავარი ამოცანაა არა ერთ ბაზარზე სწრაფი გაყიდვების მაქსიმიზაცია, არამედ გრძელვადიანი მდგრადობის შექმნა. რუსეთში გაყიდვები შეიძლება იყოს შემოსავლის წყარო, მაგრამ არ უნდა იყოს სტრატეგიული უსაფრთხოების საყრდენი.

ქართული ღვინის კომპანიებისთვის კრიზისული მენეჯმენტის პრაქტიკული ინტეგრაცია შეიძლება დაიწყოს რამდენიმე ნაბიჯით: საექსპორტო ბაზრე-

ბის რისკების რუკის შექმნა; თითოეული ბაზრის პოლიტიკური, ეკონომიკური და დისტრიბუციული რისკების შეფასება; ალტერნატიული ბაზრების განვითარების გეგმა; კრიზისული კომუნიკაციის პროტოკოლი; დისტრიბუტორებთან ურთიერთობის მონიტორინგი; ციფრული გაყიდვებისა და ბრენდის კომუნიკაციის გაძლიერება; ფინანსური რეზერვის შექმნა; ESG სტრატეგიის ეტაპობრივი დანერგვა.

დასკვნა

კრიზისული მენეჯმენტი ღვინის კომპანიებისთვის აღარ არის მხოლოდ საგანგებო სიტუაციებში გამოსაყენებელი ინსტრუმენტი. თანამედროვე ღვინის ინდუსტრიაში ის უნდა განიხილებოდეს როგორც სტრატეგიული კონკურენტული უპირატესობა. კლიმატური ცვლილებები, მოხმარების ვარდნა, ბაზრების არასტაბილურობა, გეოპოლიტიკური რისკები, ციფრული ტრანსფორმაცია და ESG მოთხოვნები ქმნის გარემოს, სადაც კრიზისისადმი მზადყოფნა პირდაპირ უკავშირდება კომპანიის გადარჩენას, ზრდასა და საერთაშორისო პოზიციონირებას.

ქართული ღვინის ინდუსტრიის გამოცდილება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი მაგალითია. რუსეთის ემბარგომ აჩვენა, რომ ბაზრის კონცენტრაცია შეიძლება იქცეს არსებობისთვის საფრთხედ. ამავე დროს, მან აჩვენა, რომ კრიზისი შეიძლება გახდეს სტრატეგიული ტრანსფორმაციის კატალიზატორი. სწორედ კრიზისმა უბიძგა ქართულ ღვინის კომპანიებს ხარისხის გაუმჯობესების, ახალი ბაზრების ძიებისა და საერთაშორისო მარკეტინგის გაძლიერებისკენ.

კრიზისისგან მიღებული გამოცდილება მხოლოდ მაშინ იქცევა კონკურენტულ უპირატესობად, თუ ის გადაიქცევა სისტემად, რომელიც მოიცავს სცენარებზე დაფუძნებულ დაგეგმვას, ბაზრების დივერსიფიკაციას, ფინანსურ მდგრადობას, ძლიერ ბრენდს, ESG სტრატეგიას და შესაბამის კორპორაციულ კულტურას. ღვინის კომპანიებისთვის მომავალი ეკუთვნის არა მათ, ვინც კრიზისს მხოლოდ გადაურჩება, არამედ მათ, ვინც კრიზისს წინასწარ ითვლის, მისგან სწავლობს და მას სტრატეგიული განვითარების შესაძლებლობად აქცევს.