

თავი 16

მოკლევადიანი გადაწყვეტილებების მიღების დამატებითი ასპექტები

1. რესურსების ეფექტურად გამოყენებას ძირითადად უკავშირდება:
 - ა) მოკლევადიანი გადაწყვეტილების მიღება;
 - ბ) გრძელვადიანი გადაწყვეტილების მიღება;
 - გ) არცერთი მათგანი.
2. ბიზნესის სეგმენტის შეწყვეტისას გადაწყვეტილების მიღების დროს გათვალისწინებული უნდა იქნეს:
 - ა) სეგმენტის მიერ გამოძეული კონტრიბუციის დაკარგვა;
 - ბ) გამოთავისუფლებული რესურსების ალტერნატიული გამოყენება;
 - გ) ორივე მათგანი.
3. მანქანა-მოწყობილობების მოძველების ფაქტორის გათვალისწინება მნიშვნელოვანია:
 - ა) წარმოებასა თუ შესყიდვაზე გადაწყვეტილების მიღებისას;
 - ბ) სპეციალური კონტრაქტის ფასწარმოქმნისას;
 - გ) დროებითი დახურვის გადაწყვეტილების მიღებისას.
4. დროებითი დახურვის გადაწყვეტილების მიღებისას ყურადღება უნდა გამახვილდეს შემდეგ ფაქტორებზე:
 - ა) არსებობს თუ არა სარეზერვო სიმძლავრეების გამოყენების უფრო მომგებიანი ალტერნატიული გზა;
 - ბ) პროდუქტის წარმოებისა და რეალიზაციის შეჩერებას მოჰყვება მათი ამოვარდნა მომხმარებლის მხედველობის არედან, ანუ დავიწყება;
 - გ) დროებითი დახურვა გამოიწვევს მომხმარებელთა გააქტიურებას.
5. დროებითი დახურვის გადაწყვეტილების მიღებისას, შესაძლებელია საწარმომ გააგრძელოს საქმიანობა, თუკი:
 - ა) წმინდა კონტრიბუცია ფარავს ფიქსირებულ დანახარჯებს;
 - ბ) წმინდა კონტრიბუცია უარყოფითი რიცხვია;
 - გ) რეალიზაციიდან შემოსავლები ფარავს ცვლადი დანახარჯების მნიშვნელოვან ნაწილს.
6. წარმოებასა თუ შესყიდვაზე გადაწყვეტილების მიღებისას, სარეზერვო სიმძლავრეების არსებობის დროს შესყიდვაზე გადაწყვეტილება მიღებულ უნდა იქნას, თუ:
 - ა) შესყიდვის ფასი მეტია საკუთარი წარმოების მთლიან დანახარჯზე;
 - ბ) შესყიდვის ფასი მეტია საკუთარი წარმოების ცვლად დანახარჯზე;
 - გ) შესყიდვის ფასი ნაკლებია საკუთარი წარმოების ცვლად დანახარჯზე.
7. წარმოებასა თუ შესყიდვაზე გადაწყვეტილების მიღებისას გათვალისწინებული უნდა იქნას შემდეგი ფაქტორები:
 - ა) რესურსების ალტერნატიული გამოყენება;
 - ბ) მომარაგების უწყვეტობა და კონტროლი;
 - გ) ორივე მათგანი.

8. წარმოებასა და შესყიდვაზე გადაწყვეტილების მიღებისას, ამოწურული სიმძლავრეების შემთხვევაში უპირატესობა ენიჭება იმ კომპონენტს, რომლის:
- ა) წარმოების ცვლადი დანახარჯებია უდიდესი;
 - ბ) შესყიდვის ფასია უმცირესი;
 - გ) შემზღვეველ ფაქტორზე უპირატესი ღირებულება არის უმცირესი.
9. იქ, სადაც წარმოება არსებულ სიმძლავრეზე ნაკლებია, პროდუქციის სპეციალურად შემცირებული ფასით რეალიზაციის ალტერნატივა მისაღებია, თუ:
- ა) საწარმოს განკარგულებაში არსებობს სარეზერვო სიმძლავრეები;
 - ბ) დამატებითი შემოსავალი აღემატება დამატებით დანახარჯებს;
 - გ) დაკმაყოფილებულია ორივე ზემოთ ჩამოთვლილი პირობა.
10. სპეციალური კონტრაქტით ფასდადგენისას, თუკი საწარმო მუშაობს სრული დატვირთვით, ქვემოთ მოტანილი მსჯელობიდან რომელი მოსაზრებაა მართებული:
- ა) სპეციალური კონტრაქტის მიღების გამო, საწარმოში არსებული კონტრაქტების შეუსრულებლობის შემთხვევაში, ამ უკანასკნელის მიერ გამოძუშავებული კონტრიბუცია წარმოადგენს ახალი კონტრაქტის ალტერნატიულ შესაძლებლობათა დანახარჯს;
 - ბ) სპეციალური კონტრაქტით განსაზღვრული ფასი, სულ მცირე, უნდა უზრუნველყოფდეს შემზღვეველ ფაქტორის ერთეულზე კონტრიბუციის არსებულ დონეს;
 - გ) ორივე მოსაზრება მართებულია.
11. როდესაც გადაწყვეტილება მიიღება პროდუქციის შემდგომ დამუშავებაზე თუ ნახევარფაბრიკატად გაყიდვაზე, მნიშვნელოვანია (რელევანტურია) შემდეგი ინფორმაცია:
- ა) პროდუქციის მთლიანი დანახარჯები;
 - ბ) პროდუქციის შემდგომი დამუშავების დანახარჯები;
 - გ) ორივე მათგანი.
12. კომპანია, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას შიგა მომსახურების განყოფილების არსებობასა თუ გარე მომსახურების შექმნას შორის, უნდა გაითვალისწინოს:
- ა) ინფორმაციის დაცულობა;
 - ბ) მომსახურების ხარისხი;
 - გ) ორივე მათგანი.

ამოცანა №1

შპს “X”-მა როდესაც დააპირა ოთხი პროდუქტის წარმოება და რეალიზაცია, მოამზადა დამდეგი წლიური ბიუჯეტი, რომლის დეტალებიც ასეთია:

პროდუქტი	გაყიდვები ცალობით (ათასებში)	ერთეულის	ერთეულის
		სარეალიზაციო ფასი ლ	ცვლადი დანახარჯები ლ
J	10	20	14
K	10	40	8
L	50	4	4
M	20	10	7

ბიუჯეტური ფიქსირებული დანახარჯები წელიწადში შეადგენს 240000 ლარს და მუშა მდგომარეობაში მყოფი აქტივების ღირებულა 570000 ლარს.

მოგეთხოვებათ:

- ა) გამოთვალეთ თითოეული პროდუქტის მიხედვით გამომუშავებული კონტრიბუცია და მათი საერთო კონტრიბუცია;
- ბ) გამოსახოთ (ა) პასუხში მიღებული მონაცემები (კონტრიბუციის ფარდობა რეალიზაციასთან) გრაფიკით (მოგება-მოცულობის გრაფიკი);
- გ) აუხსნათ მენეჯერს გრაფიკი, კომენტარი გაუკეთოდ მიღებულ შედეგსა და წაუგებლობის წერტილს;
- დ) მოკლედ აღწერეთ სამი გზა, რომლითაც კოეფიციენტი, საერთო კონტრიბუციის ფარდობა რეალიზაციასთან გაუმჯობესდება.

ამოცანა 2

კომპანია “Y”

კომპანიის მოქნილი წლიური ბიუჯეტი ასეთია:

საწარმოო სიმძლავრე	40%	60%	80%	100%
	ლ	ლ	ლ	ლ
დანახარჯები:				
პირდაპირი შრომა	16000	24000	32000	40000
პირდაპირი მასალები	12000	18000	24000	30000
საწარმოო ზედნადები	11400	12600	13800	15000
ადმინისტრაციული ზედნადები	5800	6200	6600	7000
რეალიზაციის ზედნადები	6200	6800	7400	8000
	51400	67600	83800	100000

სავაჭრო სიძნელების გამო კომპანია მუშაობს სიმძლავრის მხოლოდ 50%-იანი დატვირთვით. ამიტომაც განიხილება სავაჭრო სიძნელების გადალახვამდე საწარმოს დახურვის საკითხი.

მარკეტინგული კვლევის კონსულტანტი იძლევა რჩევას, იმის შესახებ, რომ დაახლოებით 12 თვეში რეალიზაცია გაიზრდება საშუალოდ 75%-მდე და უკვე მეორე წელს გამომუშავებული შემოსავალი იქნება 90000 ლარი. ამჟამინდელი 50%-იანი დატვირთვისას რეალიზაციიდან წლიური შემოსავალი შეადგენს მხოლოდ 49500 ლარს.

თუკი დირექცია გადაწყვეტს ქარხნის ერთი წლით დახურვას, ამ შემთხვევაში შეფასებულია რომ:

- ა) ამჟამინდელი ფიქსირებული დანახარჯები შემცირდება წლიურად 11000 ლარამდე
- ბ) დახურვის დანახარჯები (განთავისუფლებული მუშახელის ხელფასები და სხვა) იქნება 7500 ლარი;
- გ) მანქანა-მოწყობილობების აუცილებელი შენახვა წელიწადში 1000 ლარი ჯდება
- დ) ქარხნის კვლავ ამუშავებისას დანახარჯები: მის კაპიტალურ რემონტზე, ახალი თანამშრომლების აყვანასა და სწავლებაზე შეადგენს 4000 ლარს.

მოამზადეთ დირექტორისათვის ანგარიში რომელიც გვიჩვენებს სასურველია თუ არა წარმოების დახურვა.

ამოცანა №3

შპს "Z" აწარმოებს სამი ხარისხის პროდუქციას – სჩვენებელს, ლუქსს და სტანდარტულს. ძირითადი ერთეულის ცვლადი დანახარჯი არის 6 ლარი.

დასრულებისა და შეფუთვის დანახარჯი მოცემულია ქვემოთ:

- საჩვენებელი მოდელი - 4 ლარი
- მოდელი ლუქსი - 2 ლარი
- სტანდარტული მოდელი - 1 ლარი

სარეალიზაციო ფასი:

- საჩვენებელი მოდელი - 15 ლარი
- მოდელი ლუქსი - 12 ლარი
- სტანდარტული მოდელი - 10 ლარი

მარკეტინგის მენეჯერმა დაადგინა პროდუქციაზე მომავალი წლის მოთხოვნის მაჩვენებლები:

- საჩვენებელი მოდელი - 20000 ერთეული
- მოდელი ლუქსი - 30000 ერთეული
- სტანდარტული მოდელი - 40000 ერთეული

წარმოების მენეჯერმა დაადგინა ქარხნის საწარმოო სიმძლავრე, რომელიც წელიწადში 150000 ერთეულის ტოლია. მომავალი წლის მუდმივი დანახარჯები ტოლია 100000 ლარის.

დამატებით მიღებულია მოთხოვნა ძირითად ერთეულზე შემკვეთისაგან, რომელიც აპირებს ამ პროდუქციის გამოყენებას და ხელსაყრელ ფასად შეისყიდის წელიწადში 30000 ერთეულს.

კომპანიის დაბეგვრამდელი მოგება შემდეგი წლისათვის დაგეგმილია 300000 ლარი.

მოგეთხოვებათ:

- (ა) გამოთვალეთ უმცირესი ფასი, რომლითაც უნდა გაიყიდოს მოთხოვნილი 30000 ერთეული;
- (ბ) განიხილოთ ბიზნესის პოლიტიკის საკითხები, რომლებიც მიგაჩნიათ რელევანტურად ამ შემთხვევაში.

ამოცანა №4

კომპანია „X“ საცალო გაყიდვების მაღაზიაა, რომელიც ვაჭრობს მანქანის ნაწილებითა და აქსესუარებით. მაღაზია თავდაპირველად მუშაობდა კვირაში მხოლოდ 6 დღე (წელიწადში 50 კვირა), მიმდინარე პერიოდში კი იგეგმება მუშაობა კვირა დღესაც.

ორშაბათიდან შაბათის ჩათვლით მარაზის საშუალო გაყიდვები დღეში 10000 ლარია, დღეში საშუალო მოგება კი 70%, შესაბამისად თვითღირებულება იქნება 30%.

კომპანია მოელის, რომ კვირა დღეს რეალიზაციიდან მიღებული თლიანი მოგება, ჩვეულებრივ დღეებში მიღებულ მთლიან მოგებაზე 20%-ით დაბალი იქნება. ეს გამოწვეული იქნება იმით, რომ კომპანია მომხმარებლის მოზიდვის მიზნით გეგმავს კვირა დღეს მათ საქონელი მიაწოდოს მნიშვნელოვანი ფასდაკლებით. ფასების შემცირებიდან გამომდინარე მოსალოდნელია, რომ კვირა დღის რეალიზაციიდან მიღებული ამონაგები სხვა ნებისმიერი დღის საშუალო ამონაგებზე 60%-ით მეტი იქნება.

კომპანია საქონელს იძენს მხოლოდ ერთი მომწოდებელიაგან და თუ წლიური შესყიდვები 1000000 ლარს გადააჭარბებს მოწოდებელი კომპანიას მთლიან შესყიდვებზე 5%-იან ფასდაკლებას შესთავაზებს.

კომპანია შეუთანხმდა გაყიდვების ასისტენტებს, რომ კვირა დღეს მუშაობისათვის აუნაზღაურებს ნამუშევარ საათებს ერთნახევარი ოდენობით. ჩვეულებრივ დღეებში შრომის ანაზღაურების განაკვეთია 20 ლარი/საათში. მთლიანობაში კვირა დღეს საჭირო იქნება 5 ასისტენტი, რომლებიც იმუშავენ 6 საათის განმავლობაში. მათ ასევე შეეძლებათ კვირის განმავლობაში ნებისმიერ დღეს (გარდა კვირა დღისა) ნახევარი დღე იყვნენ თავისუფლები.

დამატებითი დანახარჯების თავიდან აცილების მიზნით, თანამშრომელთა რაოდენობა კვირის მანძილზე შეიძლება მცირედით შემცირდეს. თანამშრომელთა ზედამხედველობას განახორციელებს მენეჯერი, რომელიც ამჟამად კომპანიაში მუშაობს და მისი წლიური ხელფასი შეადგენს 80000 ლარს. თუ იგი კვირა დღესაც იმუშაავს შესაძლებელი იქნება დაისვენოს კვირის სხვა დღეებში (იგივე საათების ოდენობით) და მიიღებს იმავე ოდენობის ანაზღაურებას. ასევე შესაძლებელია, რომ მისმა ასისტენტმა იმუშაოს დამატებითი ანაზღაურების გარეშე მის ნაცვლად და ბონუსის სახით მიიღოს კვირა დღეს განხორციელებული რეალიზაციის 1%.

მარაზის განათების ხარჯები საათში 30 ლარია, ხოლო გათბობისა კი - 45 ლარი/საათში. მომხმარებლისათვის კომფორტის შექმნის მიზნით მარაზის გათბობა იწყება გაღებამდე 2 საათით ადრე 25 კვირის განმავლობაში. დანარჩენ დროს მალაზია არ თბება.

მარაზის საიჯარო გადასახდელი შეადგენს წელიწადში 420000 ლარს.

დავალება:

- ა) გამოთვალეთ აჭარბებს თუ არა წლის განმავლობაში კვირა დღეს რეალიზაციიდან მიღებული დამატებითი შემოსავლები ამ შემოსავლების მიღებასთან დაკავშირებულ დამატებით დანახარჯებს (უგულებელყავით მარაგის მოძრაობა). ამის საფუძველზე ჩამოაყალიბეთ, კვირა დღეს მალაზიის გახსნა იყო თუ არა გონივრული გადაწყვეტილება.
- ბ) განიხილეთ, წახალისებს თუ არა მენეჯერებს კომპანიის შეთავაზება (გამოთავისუფლებული დრო და მატერიალური წახალისება).
- გ) მოკლედ დაახასიათეთ, კარგი გადაწყვეტილებაა თუ არა კომპანიის მიერ მომხმარებლისათვის ფასდაკლების შეთავაზება.