
თავი - 20

სტრატეგიული დაგეგმვა და კონტროლი

შინაარსი

- ❖ შესავალი;
- ❖ ორგანიზაციის მიზნები და ამოცანები;
- ❖ სტრატეგია;
- ❖ კონტროლი;
- ❖ SWOT ანალიზი;

20.1. შესავალი

დაგეგმვის ბუნება და მიზანი

კორპორაციული დაგეგმვა უნდა იყოს საქმიანობის დაგეგმვის საწყისი წერტილი. იგი თავისი არსით გრძელვადიანი პროცესია, რომელიც ცდილობს განსაზღვროს ფირმის საქმიანობის სამომავლო მიმართულებები. კორპორაციულ გეგმის ჩამოყალიბებისას ხშირად დაისმის კითხვა ”სად ვხედავთ ჩვენს თავს ათი წლის შემდეგ?”. ამ კითხვაზე წარმატებულად პასუხის გასაცემად ფირმამ უნდა განიხილოს:

- რისი მიღწევა უნდა მას (მისი მიზნები);
- როგორ გეგმავს იგი ამის მიღწევას (მისი სტრატეგია);
- რა რესურსები იქნება საჭირო (მისი ოპერატიული გეგმა);
- რამდენად კარგად სრულდება დასახული გეგმა (კონტროლი).

ეს საკითხები განხილული იქნება მომდევნო ქვეთავებში.

ორგანიზაციის პერსპექტივა

ყოველ ორგანიზაციას ნათლად უნდა ჰქონდეს გააზრებული თავისი მიზნები. ვინაიდან ბიზნეს გარემო მუდმივად იცვლება და ახალ გამოწვევებს გვთავაზობს, ორგანიზაციამ მუდმივად უნდა გადახედოს და გადააფასოს ის რათა ყოველთვის იყოს გასაგები, მნიშვნელოვანი და ეფექტური. გასაგები მიზნების შემუშავების დანიშნულება სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ ორგანიზაციას თავიდან ააცილოს მომავლისკენ გაუაზრებელი გზებით მოძრაობა.

ორგანიზაციისათვის მიზნების ჩამოყალიბების პრობლემა იყოფა ორ დამოუკიდებელ ნაბიჯად: პირველი – განსაზღვრო მიმდინარე მიზნები და მეორე – გადაწყვიტო, რა უნდა იყოს მიზანი მომავალში.

როგორც წესი, მიზნების ფორმულირება ხდება იერარქიული სტრუქტურის ფარგლებში, სადაც იერარქიის ყოველი დონისათვის მიზნები გამომდინარეობს მომდევნო ზედა დონის მიზნებიდან, ორგანიზაციის მიზნები მიედინება შემდეგი თანმიმდევრობით:

მისია - მიზანი - ამოცანები - სტრატეგიები - ტაქტიკა - საოპერაციო გეგმები.

მიზნების იერარქია გვიჩვენებს, რომ სტრატეგიები იგეგმება მიზნების მისაღწევად, მაგრამ ამავე დროს იგი უზრუნველყოფს სამიზნეებს ტაქტიკის დასაგეგმად.

20.2. ორგანიზაციის მიზნები და ამოცანები

ორგანიზაციები იქმნება ისეთი საქმიანობის შესასრულებლად, რაც შეუძლებელია მიღწეულ იქნეს ცალკეული ინდივიდის მიერ. ასეთი ქმედებები შეიძლება იყოს ტექნიკური, სარგებლის მიღება წარმოების მოცულობის გაზრდით და სპეციალიზაციით ან დააკმაყოფილოს ადამიანთა ურთიერთობების მოთხოვნილება და სოციალური ასპექტები.

არსებობს მნიშვნელოვანი გაურკვევლობა ტერმინების: მიზნები და ამოცანების გამოყენებაში.

ოქსფორდის ინგლისურ ლექსიკონში მოცემულია შემდეგი განსაზღვრებები:

ა) მიზანი - “მცდელობის ან სურვილის ობიექტი”

ბ) ამოცანა – “სამიზნე წერტილი”

მოკლევადიანი მიზნები, რომლებიც წარმოიშობა კონკრეტული სიტუაციის პრაქტიკული მოთხოვნიდან, განცალკევებული უნდა იქნეს გრძელვადიანი მიზნებისაგან, რომელიც დაკავშირებულია ინდივიდუუმების ღირებულებების სისტემებთან და იმასთან, თუ როგორ აღიქვამენ ისინი გარემოს – ანუ მათი მსოფლმხედველობა. ამიტომაც მიზნები თავისი ბუნებით უფრო მეტად სუბიექტურია, ვიდრე ობიექტური.

მაგალითი:

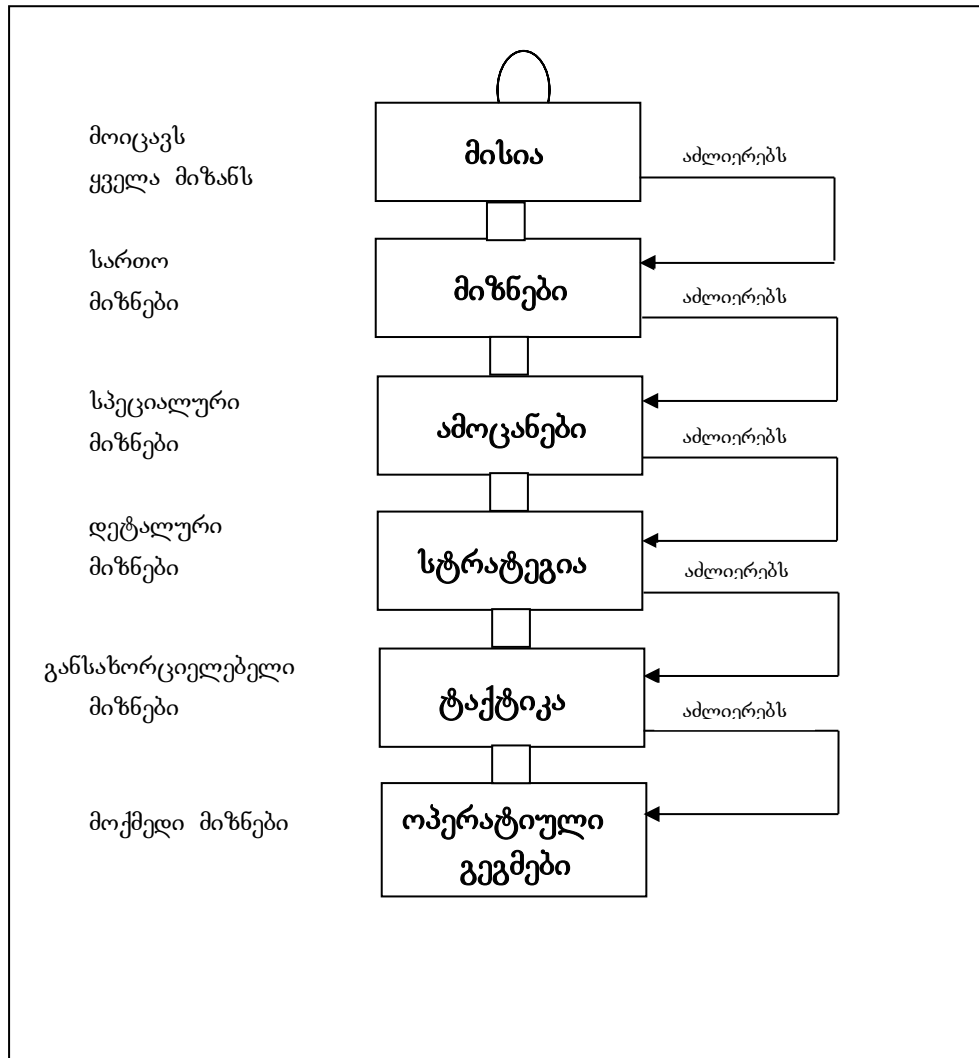
განვიხილოთ თქვენი, როგორც სასწავლო პროგრამის მონაწილის მიზნები. სავარაუდოა, რომ თვენი პირადი გრძელვადიანი მიზანია: - კარიერაში მიაღწიოთ წარმატებას პროფესიონალიზმითა და კვალიფიკაციით. თქვენი მიმდინარე მოკლევადიანი ამოცანა კი არის: - გამოცდების ჩაბარება. გამოცდების ჩაბარება თქვენი საერთო და საბოლოო მიზნის მიღწევის მხოლოდ ერთი ნაწილია.

მიზნების იერარქია

ისევე, როგორც მენეჯერების იერარქია, არსებობს მიზნების იერარქია. რაც უფრო მაღლა ვიწვეთ იერარქიულ კიბეზე, ორგანიზაციის სულ უფრო მეტი საქმიანობისათვის ხდება მიზნები მნიშვნელოვანი, ასე რომ იერარქიის უმაღლეს საფეხურზე იგი მოიცავს ორგანიზაციის ყველა ასპექტს. ქვემოთ მოტანილ სქემა გვიჩვენებს იერარქიულ დამოკიდებულებას მისიას, მიზნებს, ამოცანებს, სტრატეგიას, ტაქტიკასა და ოპერატიულ გეგმებს შორის.

სქემა 1

მიზნების იერარქია



- **მისია**, ძირითადი მსოფლმხედველობაა, რომელიც იქნება სტრატეგიის ჩამოყალიბებამდე.
- **მიზნები**, მეორადი და, ძირითადად, ფაქტობრივად ჩამოყალიბებული ამოცანები, რომლებიც გამომდინარეობს მისიიდან და იქმნება სტრატეგიის ჩამოყალიბებამდე
- **კორპორაციული ამოცანები**, რომლებიც დროში გაწერილი ქმედებებია გამომდინარე მიზნებიდან და ასევე შექმნილია სტრატეგიის ჩამოყალიბებამდე.
- **სტრატეგიული მიზნები**, დროში გაწერილია, დეტალურია და გამომდინარეობს სტრატეგიიდან.
- **შესრულების სტანდარტი** (ხშირად სამიზნეების იდენტური) დავალებული კონკრეტულ პიროვნებაზე.

მისია

მისია – ორგანიზაციის ლოგიკური საფუძველია, რომელიც არის ცენტრალური და პირველმნიშვნელოვანი. როგორც წესი – იგი არის ძალიან ზოგადი და წარმოსახვითი. მისია იმ კუთხით უნდა იქნეს განხილული თუ როგორ წარმოუდგენია ორგანიზაციას თავისი თავი დროის გარკვეულ პერსპექტივაში და არ გულისხმობს ორგანიზაციის მოაზრებას მიმდინარე მდგომარეობაში ან მომავლის კონკრეტულ მომენტში.

უპირველესად, მისია შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც მიმართვა ორგანიზაციის თანამშრომლებისადმი, რომლებიც მას უნდა დაეხმარნენ თავისი მიზნების მიღწევაში. უფრო მოკლედ “მისიას” უნდა ჰქონდეს შემდეგი მახასიათებლები ან მათი ნაწილი:

- ჩვეულებრივ, ეს არის მოკლე განცხადება, არაუმეტეს ერთი გვერდისა;
- არის ძალიან ზოგადი განცხადება ორგანიზაციული ერთეულის კულტზე;
- აცხადებს ორგანიზაციის მიზნებსა და მიმართულებებს;
- აცხადებს ბიზნეს არეალს, სადაც ორგანიზაცია გეგმავს საქმიანობას;
- არის თავისუფალი (არარის გამოსახული დათვლად ერთეულებში);
- არ შეიცავს კომერციულ ტერმინებს როგორცაა მაგალითად მოგება;
- არ არის დროით შემოფარგლული ის შეიძლება ათწლეულებით არსებობდეს;
- ის ქმნის ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ ხალხთა შორის ურთიერთკავშირის საფუძველს;
- ის გამოიყენება მიზნების, ამოცანებისა და მოკლევადიანი სამოქმედო გეგმების ფორმულირებისათვის;
- აქედან გამომდინარე, იგი მართავს ორგანიზაციული ერთეულის სტრატეგიასა და, როგორც ასეთი, წარმოადგენს მენეჯერული იმფორმაციის ნაწილს.

მაგალითი: კომპანია “ICI” – ს მისია

“ქიმიური ინდუსტრია არის ძირითადი ძალა მთელ მსოფლიოში ცხოვრების დონის გასაუმჯობესებლად. ICI - ის განზრახული აქვს გახდეს მსოფლიოს წამყვანი ქიმიური კომპანია, საერთაშორისო დონეზე მოემსახუროს მომხმარებელს ქიმიასა და მონათესავე მეცნიერებაში ინოვაციებისა და გამოყენებითი მეთოდოლოგიების შეთავაზების გზით. ჩვენი მიზნის მიღწევის დროს, გავაუმჯობესებთ ამ აქციონერების, თანამშრომლების, მომხმარებლებისა და საზოგადოების სიმდიდრესა და მატერიალურ კეთილდღეობას, რომელთაც ვემსახურებით და რისთვისაც ვფუნქციონირებთ.”

მისიის მიზნები აუცილებელი არ არის “შიდა” ორგანიზაციული იყოს. ზოგიერთი ყველაზე ეფექტური, მიმართულია კომპანიის გარეთ, მომსახურებაზე ან კონკურენტებზე. **Federal Express Corporation** – ის ამერიკის ოპერაციებს აქვს მოკლე, მაგრამ ძალიან ძლიერი მისიის განცხადება: ”აბსოლუტურად, პოზიტიურად, ჩქარა (ერთი ღამის განმავლობაში!)”

კომპანიაში ყველამ იცის, თუ რას ნიშნავს ეს განცხადება. თითქმის მეტი არაფრის თქმა არარის საჭირო, ამის უზრუნვესყოფად, რომ ყოველი თანამშრომლის თითოეული ქმედება მიმართული იყოს მომხმარებლის მაქსიმალურად დასაკმაყოფილებლად. კიდევ ერთი მაგალითი: მოკლე კრედო, რომელიც ამბობს, რომ: ”ეს ყველაფერი **PepsiCo**-ს ეკუთვნის.” დიდი ხნის მანძილზე **PepsiCo**-ს მისია არის უბრალოდ აჯობოს **Coke** – ს, ამ მიზნისათვის მას ჯერ არ მიუღწევია. **Honda** დადგა საშიშროების წინაშე რომ მოტოციკლეტების მშენებლობაში **Yamaha** წაართმევდა მას მსოფლიო ლიდერის სახელს, ამის საფასუხოდ მათ ძალზე შთაბეჭდავი მისია შეიმუშავეს: ჩვენ შევავიწროებთ, გავჭყლავთ, დავკლავთ **Yamaha** –ს !!! ” და შეასრულეს კიდევ. მაგრამ უმრავლესობა მისიის განცხადებისა **Federal Express** – ის მსგავსად, უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს მომსახურებას და მომხმარებელს: ამის კიდევ ერთი მაგალითი: **William Hesketh Lever** – ის მიხედვით, კომპანიის მისიაა: „სუფთა ადგილები, ქალებისათვის შემცირებული სამუშაო, ჯანსაღი ცხოვრების სტილის წახალისება და პიროვნულ მიმზიდველობაში წვლილის შეტანა, რათა ცხოვრება უფრო სასიამოვნო გახდეს იმ ხალხისათვის, ვინც ჩვენ პროდუქციას მოიხმარს“.

მისიის ძიება

პიტერ დრაკერის მიხედვით არსებობს ფუნდამენტური კითხვები რომლებზეც ორგანიზაციას მოუწევს პასუხის გაცემა თავისი მიზნის ძებნის პროცესში ესენია:

- რა არის ჩვენი ბიზნესი?
- რა არის მომხმარებლისათვის ღირებული?
- რა იქნება ჩვენი ბიზნესი მომავალში?
- რა უნდა იყოს ჩვენი ბიზნესი მომავალში?

საზოგადოდ, ორგანიზაციის მისიაზე ზეგავლენას ახდენს ხუთი ძირითადი ელემენტი:

- ორგანიზაციის ისტორია;
- ორგანიზაციის მფლობელობისა და მენეჯერების მიმდინარე პრიორიტეტები;
- ორგანიზაციაზე მოქმედი გარემო ფაქტორები;
- ორგანიზაციის რესურსები;
- ორგანიზაციის განსაკუთრებული უნარ-ჩვევები (კომპეტენტურობა).

ოფიციალური მისიის განცხადების მომზადება არ არის იოლი დავალება. მას შეხება ექნება მრავალ ფაქტორთან და ადამიანთან, ხშირ შემთხვევაში ესენი იქნებიან აქციონერები, მომხმარებლები, თანამშრომლები და საზოგადოება. ორგანიზაციის მისია მოქმედებს როგორც “უხილავი ხელი”, რომელიც ყოვლისმომცველ მენეჯმენტს მიმართავს დამოუკიდებლად სამუშაოდ და, ამავედროულად, ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად კოლექტიურად სამოძრაოდ. ყოველივე ზემოთ თქმული რომ შევაჯამოთ, “მისია” ორგანიზაციისათვის უნდა აერთიანებდეს რამოდენიმე განსხვავებულ ფაქტორს. ესენია:

- ბიზნესის – სფერო, რომელშიც ორგანიზაცია იმოქმედებს;
- ორგანიზაციის არსი (არსებობის მიზეზები);
- ორგანიზაციის მონაწილე მხარეები, რომელთაც ეს ორგანიზაცია მოემსახურება.

კორპორაციული მისიის განაცხადის მომზადებაზე პასუხისმგებელი უნდა იყოს უმაღლეს დონის მენეჯმენტი. შესაბამისად, მისია უნდა აერთიანებდეს აღმასრულებელი მენეჯმენტის ყოვლისმომცველ მიზნებს.

მისიის მნიშვნელობა სტრატეგიული დაგეგმვისას

კორპორაციული მისია მჭიდროდ არის დაკავშირებული ორგანიზაციის მიზნებთან და ამოცანებთან, ასევე მნიშვნელოვანია გავალთ ზღვარი სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ამ სამ ასპექტს შორის.

მაშინ, როცა ორგანიზაციული ამოცანები შეიცავს კომპანიის კონკრეტულ სამიზნეებს, ხოლო მიზნები შედგება უფრო ფართო სტრატეგიული მიმართულებებისაგან, მისია შემოფარგლავს მიზეზს, თუ რატომ არსებობს ეს ბიზნეს-ერთეული, სერვისისა და სარგებლის თვალსაზრისით რომელსაც იგი ეწევა საზოგადოების სპეციფიკური მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. თუ დავუბრუნდებით დიაგრამას, რომელიც გამოხატავდა ორგანიზაციაში მიზნების იერარქიას, ჩვენ შევძლებთ ამ ურთიერთკავშირების ნათლად დანახვას.

სტრატეგიული გეგმის დაწყებამდე, მენეჯმენტმა უნდა განიხილოს ორგანიზაციის მისია ბევრი მიმომხილველი გვიჩვენებს, რომ მისიის გაანალიზება, განსაზღვრა და მისი ჩამოყალიბება კორპორაციული მისიის სახით წარმოადგენს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის პირველ ეტაპს და ამიტომ ის არის მთავარი მთელი დაგეგმვის პროცესისათვის.

თანამშრომლებზე მოხდენილი ეფექტი

კორპორაციული მისიის განცხადება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ყველა მენეჯერის ჩაბმას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, იმის ნათელი წარმოდგენით, თუ რისგან შედგება ორგანიზაციის მსოფლმხედველობა.

მისიის განცხადებას შეუძლია უზრუნველყოს ორგანიზაციის თანამშრომლების მოტივაცია იმ აზრით, რომ იგი ადამიანებს ამცნობს, თუ რა არის მნიშვნელოვანი აღმასრულებელი მენეჯერების პოზიციიდან.

მისია თანდათან განსაზღვრავს ბიზნესის იმ არეალს, სადაც კომპანია აპირებს ოპერირებას და ამით ხელს უწყობს დაგეგმვის პროცესს.

მისია დაეხმარება აგრეთვე ახალსა და ძველ კოლექტივს, შეაფასოს კომპანიის ფილოსოფია და აგრეთვე უზრუნველყოს კომპანიაში არსებული მოლოდინისა და მიდგომის ნათლად გააზრება.

მიზნის განაცხადი

მიზნები არის გრძელადიანი, დროში შეუზღუდავი ნიშნით, რომლისკენაც ადამიანი ან ორგანიზაცია მიისწრაფვის და საკმარისია ორგანიზაციის მისიის დასაკმაყოფილებლად.

უფრო ზუსტად, მიზნებს უნდა ჰქონდეს ნაწილი ან ყველა შემდეგი მახასიათებლებისა:

- ძირითადად, ისინი ახდენენ ფაქტების კონსტატირებას, რომლებიც მისიდან გამომდინარეობს;
- საჭიროა ერთ მიზანზე მეტი, რათა დაკმაყოფილდეს ორგანიზაციის მისია;
- მიზნების განცხადება ამოცანებზე აღრე ხდება. (ისინი დაანწევრებენ ორგანიზაციის მისიას უფრო დეტალურ, დროში გაწერილ ამოცანებად);
- ისინი დროში თავისუფალია (არ არის გამოსახული დათვლად ერთეულებში);
- ძირითადად მათ არა აქვთ დროში გაწერილი საფუძველი.

განსხვავება მიზნებს, ამოცანებსა და დავალებებს შორის ხშირად არის გაუგებარი.

“მიზნები არის უფრო ზოგადი განცხადება იმ მიმართულებისა რომლითაც კომპანია აპირებს იმოდროს მომავალში, იმ კონკრეტული სამიზნეების აღვნიშვნის გარეშე, რომლის მიღწევასაც იგი გეგმავს დროის გარკვეულ მომენტში. მეორე მხრივ, ამოცანა არის უფრო კონკრეტული, იმის აღვნიშვნით, თუ რის მიღწევას გეგმავს კომპანია დროის გარკვეულ მომენტში. აქედან გამომდინარე ამოცანა არის მიზნის ოპერაციული ტრანსფორმაცია, ჩვეულებრივ, ზოგადი მიზნები ხშირად ტრანსფორმირდება ერთ ან რამოდენიმე კონკრეტულ ამოცანად”.

მიზნები არის მისიის ფაქტობრივი ტრანსფორმირება. ამასთან თავად მიზნები ტრანსფორმირდება ერთ ან რამოდენიმე კონკრეტულ ამოცანად.

ამოცანები

ამოცანები არის დროში გაწერილი ქმედებები, რომლებიც გამომდინარეობს მიზნებიდან და იქმნება სტრატეგიის ჩამოყალიბებამდე.

მასასიათებელი ნიშნები

- ისინი გამოხატულია თვლად (“ჩაკეტილ”) მაჩვენებლებში და გამომდინარეობს მიზნებიდან.
- მიზნის დასაკმაყოფილებლად შეიძლება საჭირო გახდეს ერთზე მეტი ამოცანა
- ამოცანები იქმნება სტრატეგიის შემუშავებამდე
- ისინი დროში გაწერილია

ერთი რამ, რაც ნათელია, ისაა რომ, ამოცანები უნდა იყოს თვლადი, სხვაგვარად შეუძლებელი გახდება მიზნის მისაღწევად გაწეული პროგრესის გაზომვა. მაგალითად, ადგილობრივი ხელისუფლებისათვის, მიზნის განცხადება “გავაუმჯობესოთ ხანდაზმული პენსიონერების კეთილდღეობა” არ არის საკმარისად ზუსტი. მიზანს სჭირდება, რომ იგი გადატანილ იქნეს ამოცანებში, რომელშიც ახსნილი იქნება თუ როგორ გაიზომება მიღწევები – მაგალითად: ეს უნდა იყოს დროის რაღაც X ფერიოდისათვის სახლში მითანილი ულუფების რაოდენობა, მომსახურებული ხანდაზმული პაციენტების რაოდენობა-ასე, რომ რამოდენიმე ამოცანით მიღწეული იქნება ერთი საერთო მიზანი.

მაგალითი:

მოდით განვიხილოთ ჰიპოთეტური კერძო კომპანიის მაგალითი და ვნახოთ, თუ როგორ მუშაობს იერარქიული სტრუქტურა.

მისია (ნაწევრები)

.... და ჩვენ გავზრდით ჩვენი აქციონერების სიმდიდრეს და კეთილდღეობას,

მიზანი:

1. უზრუნველყოფთ ჩვენი აქციონერებისათვის ინვესტიციაზე ისეთ უკუგებას, რაც მათი მოლოდინის შესატყვისი იქნება.
2. დავიცავთ ჩვენი აქციონერების ინვესტიციების უსაფრთხოებას.
3. გეცდებით გავზარდოთ ჩვენი აქციონერების ინვესტიციების კაპიტალური ღირებულება.

მოცანები:

➤ მიზანი 1: აქციონერების ინვესტიციაზე უკუგება

ამოცანა 1 – მომავალი X წლის განმავლობაში მივაღწიოთ ინვესტიციაზე 25% უკუგებას.

ამოცანა 2 – მივაღწიოთ გაყიდვების ზრდას $X\%$ - ით Y წლების განმავლობაში.

ამოცანა 3 – შევინარჩუნოთ სუფთა მოგების ნორმა.

ამოცანა 4 – აქციონერების შემოსავლები უნდა გაიზარდოს სუფთა მოგების ზრდის ადეკვატურად.

➤ მიზანი 2: აქციონერების ინვესტიციების უსაფრთხოება

ამოცანა 1 – მომავალი X წლის განმავლობაში შევინარჩუნოთ არსებული აქტივების ზარისხი, წლიური გაყიდვების არანაკლებ 8%-ის ინვესტირების გზით და განვახორციელოთ ახალი ინვესტიციები, იმ უკუგების ნორმებისა და არსებული რისკების შესაბამისად, რაც საშვალებას მოგვცემს მივიღოთ დაგეგმილი უკუგება დაბანდებულ კაპიტალზე.

ამოცანა 2 – უზრუნველყოთ, რომ სესხები არ აღემატებოდეს მთელი დაბანდებული კაპიტალის 45%-ს, გარდა განსაკუთრებული მოკლევადიანი ხასიათის შემთხვევებისა.

ამოცანა 3 - შევინარჩუნოთ შესაღარიბობა სავალუტო აქტივებსა და ვალდებულებებს შორის.

➤ მიზანი 3: აქციონერების ინვესტიციების ზრდა

ამოცანა – მივაღწიოთ ვადისათვის „აქციის ფასი – მოგება“ კოეფიციენტის X მნიშვნელობას.

20.3. სტრატეგია

სტრატეგია არის კომპანიის საერთო მიდგომა, რომელსაც იგი დანერგავს დასახული მიზნების მისაღწევად.

სტრატეგიის ფორმულირება, როგორც წესი, მოიცავს:

- გარემოს ანალიზს, რომელშიც საქმიანობს კომპანია მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების, საშიშროებებისა და შესაძლებლობების განხილვას.

- ფირმის არსებული საქმიანობის შედეგების წინასწარ პროექტირებისა და გაცხადებულ მიზნებთან შედარებას;
- ნებისმიერი განსხვავება პროექტირებულ შედეგებსა და მიზნებს შორის განიხილება, როგორც “გარღვევა”.

ამ გარღვევების აღმოსაფხვრელად ფირმამ თავისი მიზნები უნდა შეცვალოს (თუკი ისინი მეტისმეტად ოპტიმისტურია), ან შეეცადოს შეცვალოს ფირმის მიმართულება შედეგების გაუმჯობესებისაკენ. მიმართულების შეცვლა წარმოადგენს სტრატეგიის ჩამოყალიბებას. ამ საქმიანობის აღწერისთვის გამოიყენება გამოთქმა “**SWOT** ანალიზი”. **SWOT** (ძლიერი მხარეები, სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები, საშიშროებები) ანალიზი უფრო საფუძვლიანად მოგვიანებით განხილულია ამვე თავში.

სტრატეგიის ფორმულირება, უმეტესწილად, შემოქმედებითი პროცესია, რომლის დროსაც ფირმამ უნდა გაითვალისწინოს მის მიერ წარმოებული პროდუქტები და ბაზრები, რომლებსაც იგი ემსახურება. პოლიტიკა ჩვეულებრივ შემუშავდება, რათა წარმოადგინოს ფირმის სტრატეგია და მოიცავს ისეთ ძირითად სფეროებს, როგორიცაა:

- პროდუქტის წარმოების პოლიტიკის შემუშავება (მაგ. ახალი პროდუქტები, ძველი პროდუქტების წარმოების შეწყვეტა);
- ბაზრის განვითარება (არსებული ბაზრის გაფართოება, ახალი ბაზრების მოცვა);
- ტექნოლოგია;
- ზრდა (ანუ შინაგანად გენერირებული ზრდა, ან ზრდა შესყიდვების გზით).

განსხვავება გრძელვადიან და მოკლევადიან დაგეგმვას შორის

როგორც გრძელვადიანი ასევე მოკლევადიანი გეგმები წარმოადგენს მიზნების კომუნიკაციის საშუალებას, მაგრამ ისინი განსხვავდებიან თავიანთი სტილითა და ინფორმაციის წყაროებით.

ისინი შეიძლება ასე დაჯგუფდეს:

	გრძელვადიანი	მოკლევადიანი
ინფორმაციის სიღრმე	ფართო	დეტალური
ინფორმაციის წყარო	გარე და შიგა	შიდა
ინფორმაციის სტილი	რაოდენობრივი და აღწერადი	რაოდენობრივი

გრძელვადიანი დაგეგმვის რელევანტური დანახარჯები

რელევანტური დანახარჯების ძირითადი პრინციპები არ განსხვავდება ამ წიგნში ადრე შესწავლილისაგან, მაგრამ ხანგრძლივმა დროის პერიოდმა შეიძლება ზოგი დანახარჯი გახადოს გრძელვადიანი დაგეგმვისათვის უფრო რელევანტური (არსებითი), რაც შეიძლება არ იყოს რელევანტური უფრო მოკლე დროის პერიოდისათვის.

ნებისმიერი დანახარჯები, რომლებსაც შეუძლიათ დაგეგმვის პერიოდში გაზარდოს სამომავლო ნაღდი ფულის ნაკადები, რელევანტურს წარმოადგენს. ეს შეიძლება მოიცავდეს ისეთ დანახარჯებს, რომლებიც ფიქსირებულია მოკლევადიან პერიოდში, მაგრამ კონტროლირებადი გახდება უფრო გრძელვადიანი გეგმის ფარგლებში. მაგალითი შეიძლება იყოს საიჯარო ხელშეკრულებით გათვალისწინებული გადასახდელი რენტა, რომელიც მთავრდება დაგეგმვის პერიოდში.

დასასრულ, დროის ხანგრძლივმა პერიოდმა შეიძლება წარმოაჩინოს შესაძლებლობების მეტი რაოდენობა, რომლებიც არ არსებობს დაგეგმვის უფრო მოკლე პერიოდისათვის. იქ, სადაც ასეთი შესაძლებლობები ჩნდება, მას შეუძლია შეცვალოს ან წარმოადგინოს ალტერნატიული დანახარჯები, რაც აგრეთვე არ არსებობს დაგეგმვის უფრო მოკლე პერიოდისათვის. მაგალითი შეიძლება იყოს ახალი პროდუქტები, რომელთა შექმნა შესაძლებელი ხდება ტექნოლოგიური განვითარებისა და მუშახელის სწავლების შედეგად.

საოპერაციო გეგმები

სტრატეგიული გეგმები არსებითად გრძელვადიანია. სტრატეგიული გეგმა შეიძლება მიზნად ისახავდეს რომელიმე კონკრეტულ ბაზარზე ექსპანსიას, მაშინ როცა საოპერაციო გეგმა დეტალური იქნება, რომელიც აჩვენებს, თუ რამდენი დამატებითი პროდუქცია უნდა შეიქმნას და რამდენი უნდა დაიხარჯოს რეკლამაზე. აქ დაგვეხმარება სამხედრო ანალოგიის გამოყენება.

სტრატეგია გვიჩვენებს, თუ როგორი ორგანიზებაა საჭირო ომის მოსაგებად, ხოლო ოპერატიული გეგმები (ან ტაქტიკები) გვიჩვენებს, თუ როგორ იბრძოლო ყოველ კონკრეტულ შეტაკებაში.

ბიუჯეტები, ძირითადად, წარმოადგენს ფინანსურ ტერმინებში გამოხატულ საოპერაციო გეგმებს.

20.4. კონტროლი

საკმარისი არ არის გეგმების მხოლოდ შედგენა და მათი შესრულება მიღწეული შედეგები უნდა შედარდეს დასახულ მიზნებს, რათა შეფასდეს ფირმის საქმიანობის შედეგები. არადაამაკმაყოფილებელი შედეგების შემთხვევაში უნდა გატარდეს მათი გამოსასწორებელი ღონისძიებები.

ფირმის კორპორაციული გეგმის ან მისი შესრულების ნაკლოვანებების გამოვლენა წარმოადგენს მნიშვნელოვან საქმიანობას. გეგმები ყურადღებით უნდა გადაიხედოს, რადგან ბიძნეს - გარემო მუდმივად იცვლება და შესაბამისად გეგმები და მიზნებიც მოითხოვს გადამოწმებას. კორპორაციული დაგეგმვა არ არის ქმდება, რომელიც 10 წელიწადში ერთხელ კეთდება, არამედ იგი მუდმივი პროცესია, რომელმაც სწრაფი რეაგირება უნდა მოახდინოს ფირმის ცვლად გარემოებებზე.

დაგეგმილი ქმედებების დიაგრამა

მომდევნო სქემა №2 გვიჩვენებს ურთიერთდამოკიდებულებას დაგეგმვასა და ბიუჯეტირებას შორის.

პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი

ერთ-ერთ საკითხი, რომელიც სტრატეგიისათვისაა დამახასიათებელი არის პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი. სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში პროდუქტი იწყებს საწყის განვითარებას, მას მოჰყვება სწრაფი ზრდა, მომწიფება და ბოლოს აღწევს დაძველებას. პროდუქტის მართვასთან დაკავშირებული სხვადასხვა ასპექტი დამოკიდებულია მენეჯმენტის მიერ იმის აღქმაზე, თუ მიმდინარე მომენტში სასიცოცხლო ციკლის რომელ ეტაპზე იმყოფება პროდუქტი.

განვითარების საწყის ეტაპზე პროდუქტი მოითხოვს შემუშავებასთან დაკავშირებულ მნიშვნელოვან დანახარჯებს, ამასთან იგი მოწონებული იქნება მხოლოდ მომხმარებელთა შეზღუდული რაოდენობის მიერ. ფასწარმოქმნის პოლიტიკაში უნდა ასახოს მომხმარებლის მოთხოვნის განვითარებისა და ბაზრის წილის გაზრდის საჭიროება – შესაბამისად განვითარების საწყის ეტაპზე მყოფი პროდუქტიდან მოსალოდნელი მოგება მცირე იქნება.

მას შემდეგ, რაც პროდუქტი გაივლის სწრაფი ზრდის და მომწიფების ეტაპებს, მოთხოვნა იზრდება. პროდუქტის შემუშავების საწყის ეტაპზე, პროდუქტისა და ბაზრის განვითარებაზე გაწეული ძალისხმევა იწყებს უკუგების მოცემას. პროდუქტს მომწიფების ეტაპზე ესაჭიროება ცოტა ძალისხმევა შემდგომი განვითარებისათვის და სტრატეგიული თვალთახედვით იგი გადაიქცევა “მეწველ ძროხად”. ასეთი პროდუქტებიდან მიღებული მოგება შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, შემუშავების საწყის ეტაპზე მყოფი ახალი პროდუქტების განვითარების ხარჯების დასაფინანსებლად.

საბოლოოდ პროდუქტი ძველდება, ეს შეიძლება მოხდეს მოდის ცვლილების, მომხმარებელის მოთხოვნის ან ტექნოლოგიური განვითარების გამო. დაძველებული პროდუქტიდან კვლავ შეიძლება შემოსავლების მიღება. მაგალითად: (სათადარიგო ნაწილების გაყიდვებიდან).

პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის სწორი აღქმა სტრატეგიული დაგეგმვის განუყოფელი ნაწილია. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია თანამედროვე ბიზნეს გარემოში, სადაც პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი მცირდება.

შიდა კონტროლის სისტემები

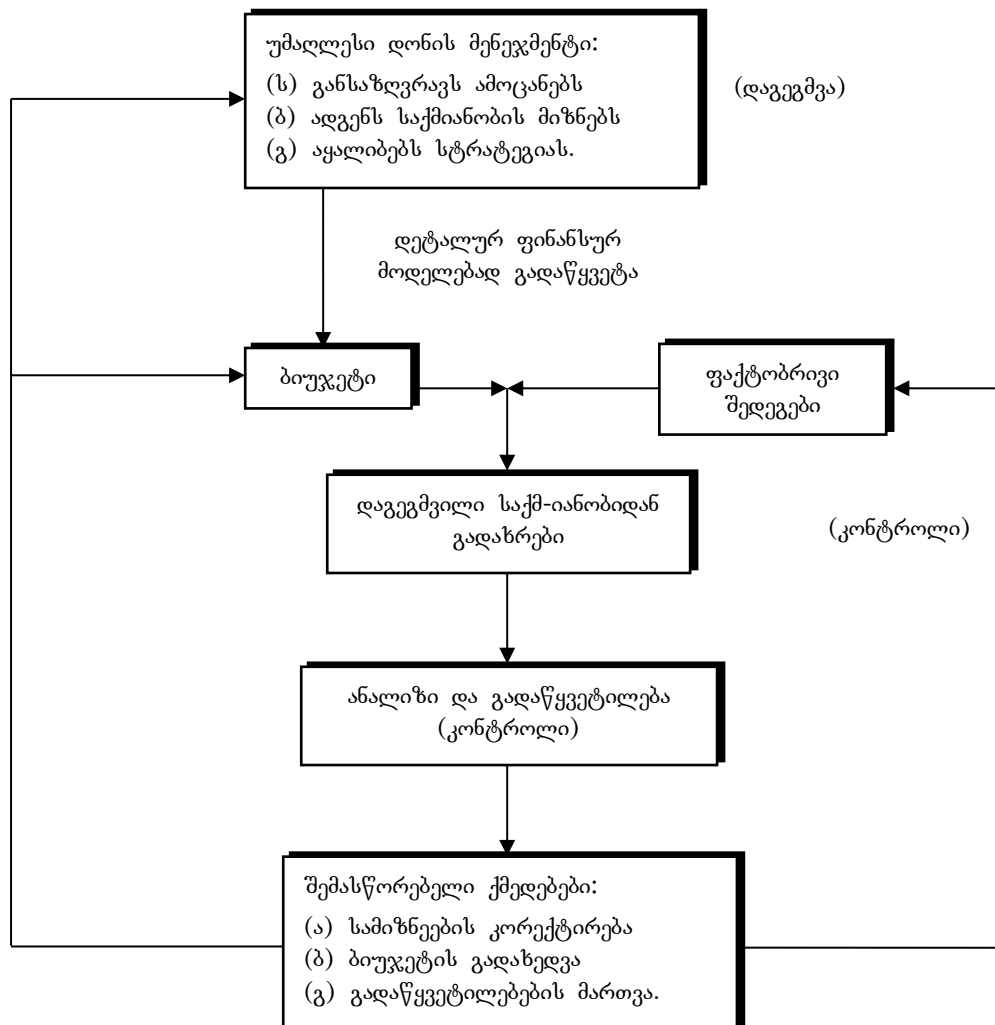
წინაპირობა

ამ მომენტისათვის განვიხილოთ კონტროლის სისტემის ის მხარეები, რომლებიც სტრატეგიაში გამოიყენება.

ორგანიზაციული კონტროლი არის პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიერ იმ ქმედებებისა და სტრატეგიების განხორციელებას, რომლების საშუალებას მისცემს მას მიაღწიოს თავის მიზნებს.

სქემა 2

დაგეგმვა და კონტროლი



კონტროლის ერთ მხარეს წარმოადგენს არსებული შედეგების შეფასება დაგეგმილის მიმართ და მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე რეაგირება. შიდა კონტროლის სისტემა ეფექტიანი რომ იყოს, მან უნდა:

- უზრუნველყოს დაგეგმილი შედეგებიდან გადახრების სწრაფი და ზუსტი შეტყობინება
- შექმნას ანგარიშები, რომლებიც ასახავს გეგმის მოქმედების პერიოდს
- ანგარიში წარუდგინოს ორგანიზაციის შესაბამის დონეს
- ასახოს ორგანიზაციის საჭიროებები.

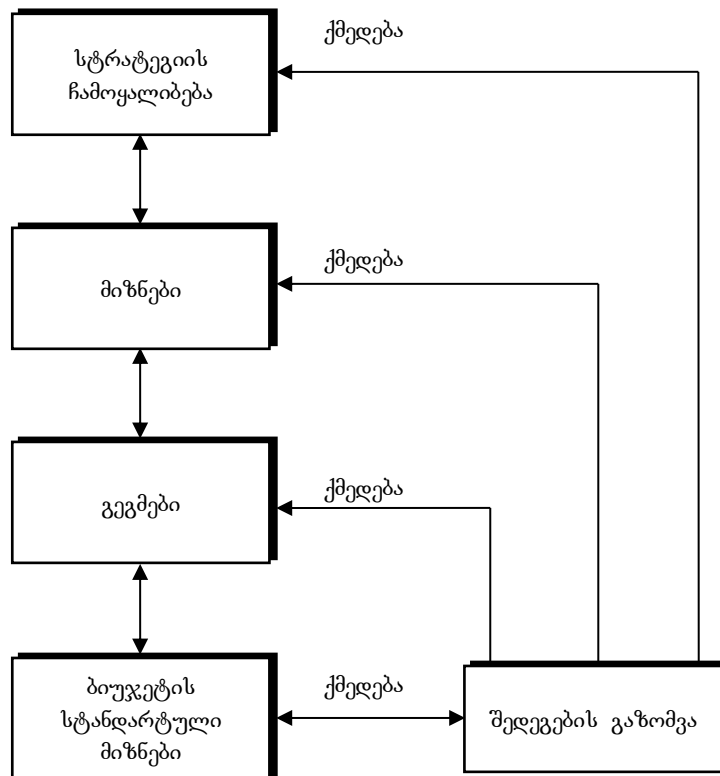
წინმსწრები და უკუკავშირის კონტროლი

საქმიანობის შედეგების გაზომვა წარმოადგენს წინმსწრები/უკუკავშირის კონტროლის მოდელის ნაწილს (ეს მოსაზრება ადრე უკვე განხილული იყო), სადაც პროცესი

უღარდება გეგმებს, ბიუჯეტს, სამიზნეებს, სტანდარტებს და მნიშვნელოვანი გადახრების ანალიზის გზით ხდება მათი მართვა.

სქემა 3

წინსწრები/უკუკავშირის კონტროლის მექანიზმი



წინსწრები/უკუკავშირის კონტროლის მოდელი

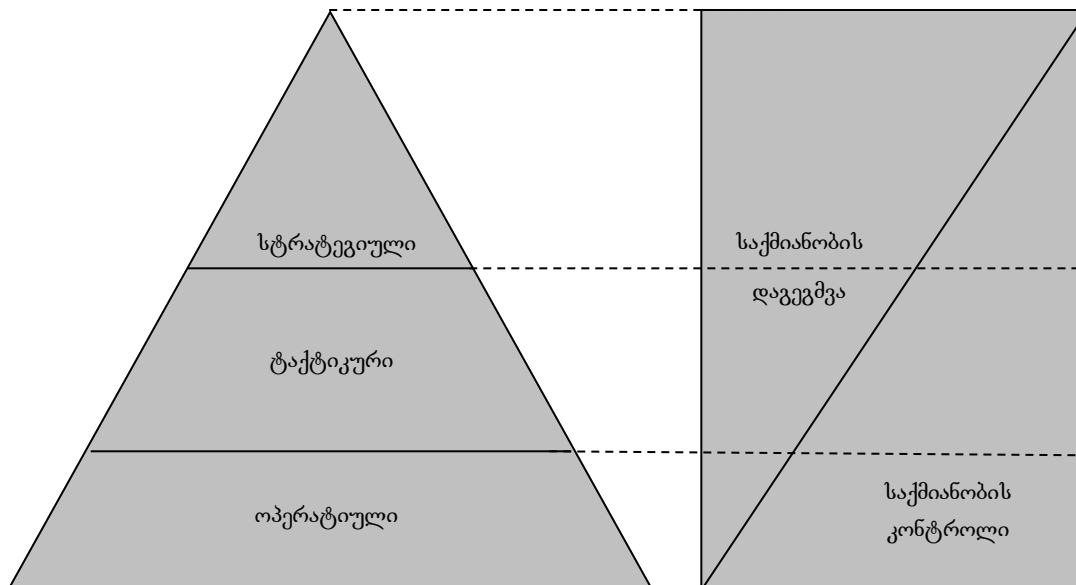
უკუკავშირის კონტროლი ზომავს პროცესის გამოსავლიანობას და გამოსავლიანობის მიღების შემდეგ იძლევა ინფორმაციას პროცესის ან შეყვანილი ღირებულებების შემასწორებელი ქმედებების შესახებ. მართვის ბევრი პრობლემისათვის შემასწორებელი პროცესის განხორციელების დროში ჩამორჩენა არ არის ხელსაყრელი. მაგალითად, თუ მთავარი ბუღალტერი სექტემბერში იღებს ინფორმაციას იმის შესახებ, რომ ადმინისტრაციულ განყოფილებას ბიუჯეტით განსაზღვრულთან შედარებით გადახარჯვა ჰქონდა ივნისში განხორციელებული შესყიდვების გამო, ამ შემთხვევაში რაიმეს შეცვლა შეუძლია.

წინმსწრები სისტემები აკონტროლებს პროცესში შეყვანილ კომპონენტებს, რათა უზრუნველყოს დაგეგმილი შესაყვანი კომპონენტების პროცესში მოხვედრა ან სასურველი შედეგების მისაღებად მათი შეცვლა. ზემოთ მოყვანილ მაგალითში, ადმინისტრაციული განყოფილებას უნდა გაეკეთებინა განაცხადი მოსალოდნელი შესყიდვების შესახებ. ამის შემდეგ ორგანიზაცია გადაწყვეტდა უარი ეთქვა მოთხოვნაზე, თუ ბიუჯეტი შეეცვალა ისეთი ფორმით, რომ ბიუჯეტური შეზღუდვების გამოწვევის გარეშე საშუალება მისცემოდა შესყიდვის განსახორციელებლად.

სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული დაგეგმვისა და კონტროლის დამახასიათებელი ნიშნები

დაგეგმვა და კონტროლის დონეები

სქემა 4



ოპერატიული გეგმები კომპანიის საერთო გეგმის მოკლევადიანი ელემენტებია. მათი მეშვეობით იგეგმება უახლოეს მომავალში კომპანიის ყოველდღიური საქმიანობა და როგორც წესი, მოიცავს ერთწლიან პერიოდს.

ოპერატიული დაგეგმვა და კონტროლი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც კონკრეტულ ამოცანების ეფექტიანად შესრულების დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესი. იგი დროის კონკრეტულ პერიოდში ფოკუსირებას ახდენს ერთ ამოცანაზე და ამიტომ განსხვავდება ტაქტიკური და სტრატეგიული დაგეგმვისა და კონტროლისაგან, რომელიც ფოკუსირებას ახდენს მთელი რიგი ამოცანების შესასრულებლად რესურსების მოთხოვნილებაზე.

შემდგომი განსხვავება არის ის, რომ ტაქტიკური და სტრატეგიული დაგეგმვა და კონტროლი არსებითად მენეჯმენტის მოსაზრებების შემოქმედაა, ზოგიერთი მეცნიერული პროგნოზირებისა და შეფასების არსებული მეთოდების გამოყენებით, ხოლო ოპერატიული დაგეგმვა და კონტროლი საზოგადოდ უფრო მეცნიერულია.

ოპერატიულ დონეზე პრობლემები განმეორებადია. ამიტომ, ხშირად შეიძლება მიღებულ იქნეს საერთო წესები, თუ როგორ უპასუხო მოცემულ სიტუაციას, მაგრამ არსებობს ისეთი გამონაკლისებიც, რომლებიც მოითხოვს მენეჯმენტის გადაწყვეტილებებს. ენტონი იყენებს ტერმინებს “პროგრამირებად” და “არაპროგრამირებადი” კონტროლი. ტაქტიკური და სტრატეგიული კონტროლის უმეტესობა არის არაპროგრამირებადი, ხოლო ოპერატიული კონტროლი დიდი ნაწილი – პროგრამირებადი სახის.

პროგრამირებადი კონტროლი გამოსადეგია იქ, სადაც შემაჯალ და გამომაჯალ კომპონენტებს შორის წინასწარ შეიძლება ოპტიმალური ურთიერთდამოკიდებულების მიღწევა და, აქედან გამომდინარე, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს წესები მოცემულ გარემოებაში ყველაზე ეფექტიანი ქმედებების შესახებ გადაწყვეტილებების მისაღებად.

ამის მაგალითებია: მარაგის კონტროლი, სადაც შეიძლება მარაგის დონის განსაზღვრა, როდესაც ცნობილია შენახვისა და შეკვების დანახარჯების ოპტიმალური ასორტიმენტის განსაზღვრა გარკვეული შეზღუდვების პირობებში, რისი გადაჭრაც წრფივი პროგრამირების ტექნიკის გამოყენებით არის შესაძლებელი; წარმოების გრაფიკის შედგენა ავტომატიზებულ საწარმოში. ახალი ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად, სულ უფრო მეტი ქმედებები ექვემდებარება პროგრამირებად კონტროლს და კომპიუტერების სარგებლიანობაც ფართოვდება.

იმის გამო, რომ უფრო მცირე დროის პერიოდი არის გამოყენებული, ოპერატიულ დონეზე პროგნოზირება შეიძლება უფრო ზუსტი იყოს, ვიდრე ტაქტიკურ ან სტრატეგიული დაგეგმვის დონეებზე. ფაქტობრივი მონაცემები შეიძლება სწრაფად იქნეს მოპოვებული პროგნოზთან ან მიზნებთან შესადარებლად.

განსხვავებით იგი სტრატეგიული და ტაქტიკური კონტროლისაგან, სადაც გეგმები გრძელვადიანია, შედეგები კი შესაძლებელია ვერასოდეს ვერ გახდეს ხელმისაწვდომი მიზნებთან შესადარებლად, რადგან გეგმები მთლიანად შეიძლება ვერასოდეს ვერ შესრულდეს. მხოლოდ მიზნებისაკენ პროგრესი შეიძლება გაიზომოს. მაშინაც კი როდესაც შესაძლებელი იქნება შედეგების გაზომვა, ისინი შესაძლოა მიღებული იქნეს საკმაოდ დაგვიანებით, ეფექტიანი შემასწორებელი ქმედებების განსახორციელებლად. რამდენადაც ოპერატიული კონტროლი არ განიცდის ამგვარ სირთულეებს, იგი გაცილებით იოლად დასანერგია.

ოპერატიული კონტროლის კარგი სისტემა უნდა მოითხოვდეს მენეჯმენტის მინიმალურ ჩარევას. მართვის პროცესები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს გამონაკლისების სახით და მენეჯერი ჩაერიოს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც შეუსაბამობა იქნება გამოაშკარავებული. **მიუხედავად ყველაფრისა, წარმატება დამოკიდებულია კარგ მენეჯმენტზე – კარგი საინფორმაციო სისტემა ვერ შეძლებს ყველა პრობლემის გადაჭრას.** ჩარევა, საჭიროების შემთხვევაში, უნდა მოხდეს სწრაფად, რათა აღიკვეთოს შემდგომი გადაზრები. კარგი მენეჯერის ფუნქციაა ადრევე შეამჩნიოს გამაფრთხილებელი ნიშნები. დამატებით, მხოლოდ მენეჯერს შეუძლია ანგარიში გაუწიოს ადამიანურ ფაქტორს – მორალს, მოტივაციას და ა.შ. კომპიუტერები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს შედეგების მიზნებთან შესადარებლად და შეუსაბამობების გასაანალიზებლად, მაგრამ ისინი ვერ ახსნიან ამ შეუსაბამობების წარმოშობის მიზეზებს.

დანახარჯები, შემოსავალი და სტრატეგია

სტრატეგიული დაგეგმვა განიხილავს, როგორ უნდა იქნეს მიღწეული კონკურენციის პირობებში გრძელვადიანი რენტაბელობა და სიცოცხლისუნარიანობა. დამტკიცებულია, რომ დანახარჯების და შემოსავლების აბსოლიტური მნიშვნელობები უფრო ნაკლებად საყურადღებოა, ვიდრე მათი შედარებითი მნიშვნელობები.

თუ შევადარებთ ორგანიზაციისა და მისი კონკურენტების დანახარჯებსა და შემოსავლებს, შევძლებთ შევაფასოთ ორგანიზაციის რენტაბელობა და ეფექტიანობა კონკურენტებთან შედარებით. შედარებითი უპირატესობა განაპირობებს სიცოცხლისუნარიანობასა და გრძელვადიან რენტაბელობას. ამის გამო ბიზნესის სტრატეგიის ბევრი ასპექტი ეფუძნება კონკურენტებთან მიმართებაში უპირატესობისა და ნაკლოვანებების კონცეფციებს.

კონკურენციის ანალიზისათვის საჭიროა:

- განისაზღვროს კომპანიის მთავარი კონკურენტები
- გაირკვეს, რის საფუძველზე უნდა შეიქმნას კონკურენციის უნარი
- მოხდეს კომპანიის შედარება მთავარ კონკურენტებთან
- განისაზღვროს ახალი პოტენციური კონკურენტები

კონკურენციის ანალიზის დროს საჭიროა გვახსოვდეს:

კარგი იქნება, თუ პიროვნებას კომპანიაში ექნება საშუალება სისტემატიურად იხილოს განახლებული საბაზრო სეგმენტის მონაცემები, თუმცა ეს ყოველთვის არ იქნება შესაძლებელი.

კონკურენტული ანალიზი ყველას უნდა აინტერესებდეს – დიზაინის სპეციალისტს, წარმოების მენეჯერს, სერვისის თანამშრომლებს, გაყიდვის სპეციალისტებს, საინფორმაციო მმართველობის სისტემის თანამშრომლებს, ფაქტია, რომ შთაბეჭდილება იქმნება სერვისისა და გამყიდველებისგან, მომხმარებლისაგან, ყოფილი თანამშრომლებისგან და მეგობრებისგან, რომლებიც ახლა კონკურენტებთან თანამშრომლობენ, ბანკის მოხელეებისგან, „ბაქიებისგან“ პროფესიული ინსტიტუტების შეხვედრებზე, ჭორებით და ა.შ. ამასთან, კონკურენციის საკითხებით ყველა თანამშრომლის დაინტერესება დადებითად განაწყოფს მათ ახალი ცვლილებების მიმართ.

კომპანია კონკურენტის პროდუქციის მიმართ ნეგატიურად არ უნდა იყოს განწყობილი. არ უნდა მოერიდოს მიბაძვას, თუ ეს კანონით დასაშვებია. („ლიდერი არის ის, ვინც კარგად მიიღებს შენიშვნას, კარგად სვამს კითხვებს და კარგად სწავლობს.“)

საკონტროლო წერტილების მონიშვნა (ბეზმარკინგი)

ამჟამად, ბევრი კომპანია იყენებს საშუაოს ხარისხის განმსაზღვრელ სისტემას, რომელიც გულისხმობს „საკონტროლო წერტილების მონიშვნას“. ზღვრული დანახარჯები, შემოსავალი და ხარისხის მაჩვენებლის ინდიკატორი მონიშნება და პერიოდულად უდარდება წარმოების „საუკეთესო მაჩვენებლებს“. ეს შედარებები სტრატეგიული დაგეგმვის დროს გამოიყენება.

საკონტროლო წერტილების დადგენა მოიცავს კონკურენტების შესახებ მთელი რიგი ინფორმაციის მოგროვებას. ფინანსური ინფორმაცია, როგორც წესი, შედარებით იოლი მოსაპოვებელია, გამოქვეყნებული ანგარიშებიდან, ფინანსური პრესიდან და ა.შ. ზოგი პროდუქტის შესახებ ინფორმაცია შეიძლება მოიპოვოთ მათი ფიზიკური შეძენით და ყოველი კომონენტისა და აწყობის წესის შესწავლით („უკუ ინჟინერია“). ლიტერატურა აგრეთვე ხელმისაწვდომი იქნება ბროშურების, სავაჭრო ჟურნალების სახით და ა.შ.

მაგრამ არაფინანსური ინფორმაციის უდიდესი ნაწილი, რომელიც ეხება კონკურენტების საწარმოო პროცესებს, მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან დამოკიდებულება, მომხმარებლის დაკმაყოფილებას და ა.შ. არ იქნება იოლად ხელმისაწვდომი.

ამ პრობლემის გადასალახად საკონტროლო წერტილების დადგენის პროცედურა უტარდება ერთი და იმავე კომპანიების ჯგუფიდან ალებულ ორგანიზაციებს (ჯგუფებს შორის) საკონტროლო წერტილების დადგენა) ან მსგავსი, მაგრამ არაკონკურირებადი დარგებიდან ალებულ ორგანიზაციებს (დარგთაშორისი ბენჩმარკინგი).

20.5. SWOT ანალიზი

წინაპირობა

SWOT ანალიზი არის ერთ-ერთი მეთოდი, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იქნას დაგეგმვისას. პროგნოზირებულ და სასურველ მაჩვენებლებს შორის „გარღვევის“ აღმოსაფრხვრელად უნდა განისაზღვროს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საშიშროებები. სამუშაო მოიცავს მონაცემების შეგროვებას მიზნების, მიმდინარე პოზიციის, გარღვევებისა და გარემო ფაქტორების პროგნოზის შესახებ. ზოგჯერ ამას კორპორაციულ შეფასებას უწოდებენ.

SWOT ანალიზში შემავალი ფაქტორები არის ფართო დიაპაზონის და მოიცავს გადაწყვეტილებების ცვლადებს, რომლებიც აძლიერებს ან ზღუდავს კომპანიის საოპერაციო სიმძლავრეს, როგორცაა მისი ბაზრის ზომა, ბაზარზე კონკურენტული ძალები, ახალი პროდუქტების შესაძლებლობები, კვალიფიციური მუშახელის არსებობა, ძირითადი ნედლეულის კონტროლი და დამატებით კაპიტალზე ხელმისაწვდომობა.

კომპეტენტურობისა და კონკურენციის აღწერილობა

შეფასების პროცესმა შეიძლება წამოჭრას სერიოზული კითხვები და წარმოქმნას სიურპრიზები. მოპოვებული მონაცემები უნდა მომზადდეს პრეზენტაციის ფორმით, როგორც კომპეტენტურობისა და კონკურენციის აღწერილობა. თუ დოკუმენტი სწორად იქნება შედგენილი და წარდგენილი, იგი კომპანიის მოკლე შეფასება და მენეჯმენტის ყურადღების კონცენტრირებას მოახდენს ანალიზის ძირითად მომენტებზე. კომპანიის აღწერილობა დეტალურ ინფორმაციას იძლევა კორპორაციული რესურსების მიმდინარე და სამომავლო მდგომარეობის შესახებ, იგი მოცემულია წარმადობის, ადგილმდებარეობის, დანახარჯების, ოპერაციული მოქნილობის სახით და მიმოხილვას უკეთებს წარსულის შედეგებსა და ტენდენციებს - საქმიანობების, ქვედანაყოფებისა და დანახარჯების ცენტრების მიხედვით. ეს დოკუმენტი ასევე უნდა მოიცავდეს საოპერაციო მოქმედი ძალების მიმოხილვას – მიზნობრივი ბაზრების წილის, კონკურენტული ქმედებების, პროდუქტის ასორტიმენტის, ტექნოლოგიური ფაქტორების, ეკონომიკური ტენდენციებისა და დაშვებების სახით.

ამ პროცესის გასაიოლებლად ბევრი ანალიტიკური მეთოდი იქნა შემუშავებული. ისინი მოიცავს:

- ფინანსური კოეფიციენტების ანალიზს
- პროდუქტი – ბაზრის მატრიცის ანალიზს
- პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის ანალიზს.

მომდევნო ცხრილი, რომელიც გვიჩვენებს კომპანიის უნარ-ჩვევებს, საშუალებებს და ა.შ. შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კონკურენტის მიმართ ანალიზისათვის.

სქემა 5

კომპანიის კომპეტენტურობის აღწერილობა

	საშუალებები (ტექნიკური)	კადრები (კომპეტენტური)	ორგანიზაციული უნარ-ჩვევები	მენეჯერული უნარ-ჩვევები
ფინანსები და კრედიტები				
კვლევა და განხილვითარება				
ოპერაციები				
მარკეტინგი				

კომპეტენტურობის აღწერილობა მოემსახურება შეფასების სამ განსხვავებულ მეთოდს.

(ა) შიდა სიძლიერისა და სისუსტის შეფასება

კომპეტენტურობის არწერილობა შეიძლება გამოდგეს კომპანიის შიდა რესურსების შესაფასებლად და საქმიანობის იმ სფეროების განსაზღვრისათვის, სადაც კომპანია ძალიან კარგად ან ცუდად გრძნობს თავს. შეფასებისათვის ფაქტები და ციფრები შეიძლება მოპოვებულ იქნეს კომპანიის პოზიციური აუდიტიდან.

(ბ) კონკურენტუნარიანობის შეფასება

შეფასების ნაწილი მოიცავს კომპანიის ყველა ძირითადი კონკურენტის კომპეტენტურობის აღწერილობის მომზადებას. კომპანიის კომპეტენტურობის აღწერილობის მისი კონკურენტულობის აღწერილობასთან შეჯერება ზომავს კომპანიის კონკურენტუნარიანობას და განსაზღვრავს მისი უპირატესობას და ჩამორჩენების სფეროს.

(გ) გარე შესაძლებლობებისა და საშიშროებების შეფასება

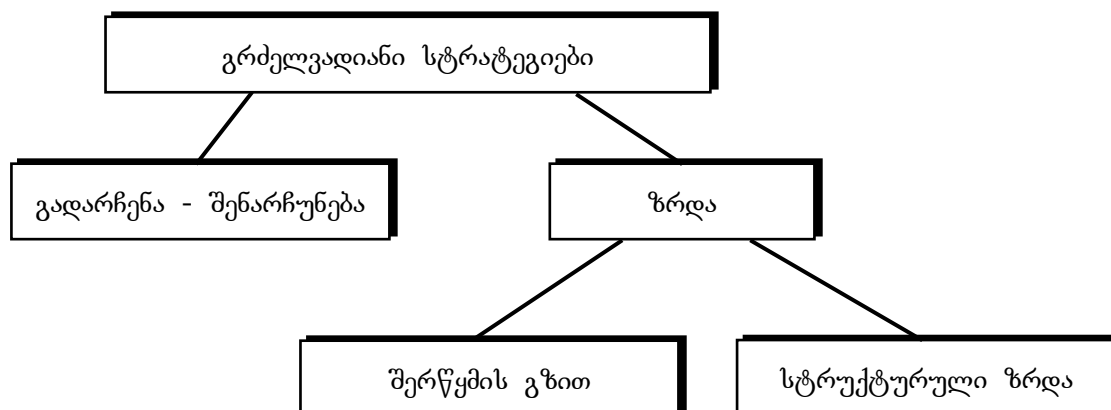
შეფასების კიდევ ერთი ნაწილი უნდა მოიცავდეს კომპანიის დარგისა და გარე დარგების კომპეტენტურობის აღწერილობას. ამ არწერილობის შეჯერება გაზომავს კომპანიის ახლანდელი დარგის და სხვა დარგების მიმზიდველობას. ის აგრეთვე გაზომავს კომპანიის “მორგებას” არსებულ და სხვა დარგებთან და ამგვარად აჩვენებს სხვა დარგებში წარმატებული შესვლის შანსებს.

ყოველი ასეთი შეფასება უნდა მოიცავდეს რისკისა და გაურკვევლობის დაშვების კოეფიციენტს, რომელიც გარე ცვლადებთან იქნება დაკავშირებული. SWOT ანალიზი შეიძლება გამოყენებული იყოს, როგორც ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრის საფუძველი. მაგალითად, ის მიზნები უნდა განხორციელდეს, რომლებიც გამოიწვევენ ორგანიზაციის გაძლიერებას, და პირიქით, იმ მიზნებზე უნდა ითქვას უარი, რომლებიც ვერ შესრულდება დადგენილი სისუსტის გამო.

კომპანიის სტრატეგია

განვიხილოთ კომპანიის სტრატეგიითა სხვადასხვა შესაძლო სახეობები. ეს სახეობები ქმნის მოყვანილი ცხრილშია მოცემული:

სქემა 6



შენარჩუნების სტრატეგია

შენარჩუნების სტრატეგია გულისხმობს მოგების არსებულ დონეზე შენარჩუნებას. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ადგილი არ ექნება რეალიზაციის მოცულობის ზრდას, რადგან მარჟის შემცირების შემთხვევაში მოგების არსებული დონის შენარჩუნებისათვის აუცილებელია ბრუნვის მოცულობის გაზრდა. ასევე აუცილებელია, რომ კაპიტალური აღჭურვილობა თანამედროვე მოთხოვნებთან იყოს შესაბამისობაში. მაგრამ აღნიშნულ სტრატეგია არ ითვალისწინებს წმინდა კაპიტალური დაბანდების ზრდას და ამგვარად, შესაძლებელი ხდება აქციონერებისათვის მთლიანი მოგების დივიდენდის სახით განაწილება.

შენარჩუნების სტრატეგიას, როგორც წესი, იმ შემთხვევაში ირჩევს, თუ კომპანიის არაფინანსური მიზნები (მოგების გარკვეული მინიმალური დონის უზრუნველყოფით) ფინანსურ წარმატებაზე უფრო მნიშვნელოვანია. თუმცა, შენარჩუნების სტრატეგია სრულებითაც არ გულისხმობს ფინანსური მიზნების უგულებელყოფას.

შენარჩუნების სტრატეგიის არჩევის შესაძლო მიზეზებია:

- ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობა;

- საზოგადოებრივი აზრის ზეწოლა – მაგალითად, როცა დაგეგმილი მოდერნიზაცია/ავტომატიზაცია რეგიონში სამუშაო ადგილების მნიშვნელოვან შემცირებას გამოიწვევს.

შესაძლებელია ადგილი ჰქონდეს ასევე უარყოფით ზრდას, როდესაც გადახდილი დივიდენდი პერიოდის მოგებას აღემატება. ამ დროს, ფაქტობრივად აქციონერებისათვის კაპიტალდაბანდების ნაწილობრივი დაბრუნება ხდება და შედეგად მცირდება წმინდა საბრუნავი აქტივების მოცულობა. უარყოფითი ზრდის სტრატეგიას კომპანია მაშინ ირჩევს, როდესაც მისი მიზანია აქციონერებისათვის შეფარდებითი უკუგების გაზრდა – თუ კომპანია უარს იტყვის საქმიანობის ყველაზე ნაკლებად მომგებიან სფეროებზე, გაიზრდება საერთო უკუგება დაბანდებულ სახსრებზე, მაგრამ ამავედროულად შემცირდება დაბანდების საერთო მოცულობა.

ეს სრულებითაც არ გულისხმობს კომპანიის საქმიანობის საერთო შეკვეცას. უარყოფითი ზრდის სტრატეგია გულისხმობს ნაკლებ მომგებიანი სფეროებიდან დაგეგმილ მეთოდურ გამოსვლას. მიუხედავად იმისა, რომ ამ დროს დივიდენდის დონემ შესაძლებელია დაიკლოს, დაბანდებული კაპიტალის შემცირებასთან ერთად გაიზრდება შეფარდებითი უკუგება აქციონერებისთვის. თუკი კომპანია უბრალოდ შეკვეცავს საქმიანობას, შესაბამისად შემცირდება უკუგება აქციონერთათვის.

საინვესტიციო გადაწყვეტილებათა დამოკიდებულება გრძელვადიან დაგეგმვაზე

საინვესტიციო გადაწყვეტილებები გრძელვადიანი დაგეგმვის ერთიანი პროცესის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს, რომელიც მოიცავს შიდა დაბანდების გადაწყვეტილებებს (არსებული საქმიანობის ფარგლებში ახალი პროექტების დაფინანსებაზე სახსრების გამოყოფა და წარუმატებელი პროექტების დაფინანსების შეწყვეტა), გარე დაბანდების გადაწყვეტილების (სხვა კომპანიებთან შერწყმა თუ შთანთქმა) და გადაწყვეტილებებს სახსრების გამოძახების შესახებ (კომპანიის იმ ნაწილის გაყიდვა, რომელიც მოგების დამაკმაყოფილებელ დონეს ვერ უზრუნველყოფს).

ქვევით განხილულია ამ სახის გადაწყვეტილებათა მიღების საფუძველი.

სტრუქტურული და გარე ზრდა

კომპანიათა შერწყმა თუ შთანთქმა შეიძლება სხვადასხვა მიზანს ემსახურებოდეს, მაგალითად: კომპანიის ზრდა; არსებულ კომპანიებთან შერწყმით ბაზარზე ახალი კომპანიების შეღწევის შეზღუდვა; დივერსიფიცირება; ეკონომიის მიღწევა საქმიანობის მასშტაბის გაზრდით; გამოცდილების შეძენა და ა.შ. კომპანიის გაყიდვა შესაძლებელია სასურველი იყოს შემდეგი მიზეზების გამო: მფლობელი წყვეტს საქმიანობას ან დამატებითი თანხების მიღება სურს; უფრო დიდი კომპანიის ხელთ არსებული კვლევისა და განვითარების საშუალებების გამოყენება ხელს შეუწყობს კომპანიის ზრდას; შერწყმის შემთხვევაში კომპანიის მენეჯერთათვის კარიერული ზრდის უკეთესი შესაძლებლობები იქმნება და ა.შ.

სინერგია

ახალი პროდუქტისა თუ ბაზრის განვითარების პროცესს ხშირად საქონელ/ბაზარზე შეღწევა უწოდებენ.

სინერგიას აღწერენ, როგორც $2+2=5$ –ის ეფექტს, რაც იმას ნიშნავს, რომ კომპანიის რესურსების ერთობლივი გამოყენების შედეგები უკუგების უფრო მაღალი დონით ხასიათდება, ვიდრე შესაძლებელი იქნებოდა იმავე რესურსების ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად გამოყენებით. ასე, რომ ერთობლივი შედეგი უფრო მაღალია, ვიდრე მისი შემადგენელი ნაწილების დამოუკიდებელი შედეგების ჯამი.

სინერგიის კატეგორიები

სინერგიის ეფექტის გასაზომად საჭიროა წარმოდგენა ვიქონიოთ სინერგიის შესაძლო სახეობებზე.

- გაყიდვების სინერგია – მიიღწევა საერთო მარკეტინგულ საშუალებათა გამოყენებით, როგორიცაა: განაწილების არხები, გაყიდვებით დაკავებული პერსონალი და ადმინისტრაცია, სასაწყობო მეურნეობა.
- დამატებითი შეფასებადი პროდუქტების ფართო არჩევანი გაყიდვების პროდუქტიულობას ზრდის. ერთობლივი რეკლამა, რეალიზაციის სტიმულირების საშუალებები და საერთო კორპორაციული იმიჯი გაცილებით დიდ უკუგებას უზრუნველყოფს დანახარჯების ერთეულზე.

მაგალითად, ტელევიზორი და ვიდეომაგნიტაფონი შეთავსებად პროდუქტებს წარმოადგენს. რომელთა ერთობლივი რეკლამირება არის შესაძლებელი.

- საოპერაციო სინერგია – მიიღწევა საოპერაციო საშუალებებისა და პერსონალის უფრო ეფექტური გამოყენებით, დიდი მოცულობის შესყიდვებითა და ფიქსირებული დანახარჯების უმნიშვნელი მატებით, ან მატების გარეშე, წარმოებული პროდუქციის მოცულობის ზრდით.
- საინვესტიციო სინერგია – მიიღწევა მანქანა-დანადგარებისა და ნედლეულის ერთობლივი გამოყენებით, კვლევისა და განვითარების გამოცდილები გაზიარებით.
- მართვის სინერგია – არის უპირატესობა, რომელიც მიიღწევა იმ შემთხვევაში, როდესაც მიმდინარე საქმიანობით მიღებული მართვის გამოცდილება ამ ორი სფეროს მსგავსებიდან გამომდინარე, საქმიანობის ახალ სფეროშიც პოვნებს გამოყენებას.

დივერსიფიცირება შერწყმის გზით

დივერსიფიცირების მიზეზები და მეთოდები

დივერსიფიცირება კომპანიის მიერ როგორც დამატებითი ბაზრებისა, ასევე ახალი პროდუქტების ათვისებას გულისხმობს. ამ ცვლილებების ხარისხიდან გამომდინარე, რასაკვირველია, ეს პროცესი უფრო დიდ რისკთან არის დაკავშირებული, ვიდრე არსებულ ბაზარზე ექსპანსია. მიუხედავად ამისა, კომპანიები, ზრდის მისაღწევად, ხშირად დივერსიფიცირებას არჩევენ. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს:

- დასახული მიზნების მიღწევა დივერსიფიცირების გარეშე შეუძლებელი ხდება. არსებული სექტორით უკმაყოფილება შესაძლებელია გამოწვეული იყოს პროდუქტის

დაკნინების შედეგად დაბალი უკუგებით და, ამავე დროს, არსებულ სფეროში ტექნოლოგიური სიახლეების დანერგვის შეუძლებლობით.

- კომპანიას მეტი ფულადი სახსრები გააჩნია, ვიდრე ეს არსებული საბაზრო წილი გაზრდისათვის არის საჭირო. ის, თუ სად დააბანდებს კომპანია ნამეტ სახსრებს: ფასიან ქაღალდებში თუ დივერსიფიცირების შესაძლებლობებზე იფიქრებს, დამოკიდებულია შესაძლო უკუგების შედარებით მაჩვენებლებსა (დივერსიფიცირების შემთხვევაში ჩვეულებრივ უკუგება უფრო მაღალია, ვიდრე ფასიანი ქაღალდებში ჩვეულებრივი ინვესტიციის დროს, თუმცა ამ შემთხვევაში რისკიც უფრო მაღალია) და ხელმძღვანელობის არჩევაზე (ხელმძღვანელობამ არჩევანი უნდა გააკეთოს შიდა რესურსების მოქნილობასა და გარე სამოქმედო თავისუფლებას შორის. პირველი რეზერვების ლიკვიდური ფორმით შენარჩუნების გზით მიიღწევა, ხოლო მეორე – დივერსიფიცირების გზით).
- ზოგჯერ კომპანიები დივერსიფიცირებას არჩევენ მაშინაც, როდესაც მათი მიზნების მიღწევა არსებული სექტორის ფარგლებში არის შესაძლებელი. ეს ხდება იმ შემთხვევაში, როდესაც დივერსიფიცირება უფრო მომგებიანი ჩანს, ვიდრე არსებულ ბაზარზე ექსპანსია.

დივერსიფიცირების განხორციელება შესაძლებელია როგორც ახალი საქონელბაზრის სფეროს შექმნით, ასევე უკვე არსებულ კომპანიებთან შერწყმისა თუ მათი შთანთქმის გზით. პირველი მეთოდი კომპანიის კვლევისა და განვითარების რესურსების მნიშვნელოვან ჩართვას გულისხმობს. მეორე მეთოდი – ახალი სფეროს ათვისების უფრო სწრაფ შესაძლებლობას (დროის ფაქტორი ხშირად გადამწყვეტია) და საწყისი ხარჯების შემცირებას ითვალისწინებს, თუმცა სირთულეები აქაც არსებობს.