STRATEGIC MANAGEMENT

FIFTEENTH EDITION

Concepts and Cases

A COMPETITIVE ADVANTAGE APPROACH

GLOBAL EDITION

Fred R. David

Francis Marion University
Florence, South Carolina

Forest R. David

Strategic Planning Consultant

PEARSON

Boston Columbus Indianapolis New York San Francisco Upper Saddle River
Amsterdam Cape Town Dubai London Madrid Milan Munich Paris Montréal Toronto
Delhi Mexico City São Paulo Sydney Hong Kong Seoul Singapore Taipei Tokyo

ფრედ რ. დევიდისა და ფორესტ რ. დევიდის სახელმძღვანელოს – „სტრატეგიული მენეჯმენტი - ცნებები და ვითარებები“ – გლობალური მეთხუთმეტე გამოცემის თარგმანი

Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases, 15th Edition, ISBN 978-0-13-344479-7 by Fred R. David and Forest R. David, published by Pearson Education © 2015.

საავტორო უფლება ინგლისურ გამოცემაზე: © Pearson Education Limited 2015

მთარგმნელობითი ჯგუფი:

შალვა მაჭავარიანი – სამეცნიერო რედაქტორი

გელა გრიგოლაშვილი – სეუ პროფესორი *(თავები:* 1-3, *ქეისები:* 17-26, *გლოსარიუმი)*
გიორგი ღაღანიძე – თსუ პროფესორი *(თავები:* 8-11, *ქეისები:* 8-16*)*
ბადრი რამიშვილი – თსუ პროფესორი *(თავები:* 4-7, *ქეისები:* 1-7*)*

წიგნი ითარგმნა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მიერ ორგანიზებული სახელმძღვანელოების თარგმნის პროექტის ფარგლებში.





დაფინანსებულია საქართველოში აშშ-ის საელჩოს წიგნების თარგმნის პროგრამის ფარგლებში

Funded through the Book Translation Program of the U.S. Embassy in Georgia

ყველა საავტორო უფლება დაცულია. გამომცემლის წერილობითი თანხმობის გარეშე არ შეიძლება წიგნის რომელიმე ნაწილის ასლის გადაღება, გამრავლება ან გავრცელება რაიმე ფორმით, ელექტრონულად ან მექანიკურად, ფოტოკოპირებით ან ინფორმაციის შენახვის სხვა საშუალებით.
წიგნში ასახული მასალების გამოყენების ნებართვის მისაღებად ან ლიცენზიის მოსაპოვებლად მიმართეთ: Copyright Licensing Agency Ltd, Saffron House, 6-10, Kirby Street, London ECIN 8TS.

© ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2017

ISBN 978-9941-13-648-1

სტრატეგიული მენეჯმენტი

მეთხუთმეტე გამოცემა

ცნებები და ვითარებები

გლობალური გამოცემა

ფრედ რ. დევიდი

ფრენსის მარიონ უნივერსიტეტი
ფლორენსი, სამხრეთი კაროლინა

ფორესტ რ. დევიდი

სტრატეგიული დაგეგმვის კონსულტანტი

უნივერსიტეტის გამომცემლობა

თბილისი, 2017

მოგიკითხავ და გმადლობ, ფორესტ:

- ამ წიგნის მე-15 გამოცემის თანაავტორობისთვის,
- ამ და წინა ხუთი გამოცემის Case Instructor's Manual-ის მომზადებისთვის,
- ჩემთან და სხვა აეტორებთან ერთად სტრატეგიულ მენეჯმენტზე მრავალი მოხსენებისა და სტატიის გამოქვეყნებისთვის,
- მრავალი წლის განმავლობაში სტრატეგიული მართვის თაობაზე შენი ბრძნული რჩევებისთვის, რომელიც ამ წიგნშია ასახული,
- მრავალი წლის განმავლობაში Strategy Club-ის (www.strategyclub.com) მეშვეობით სტუდენტების დახმარებისთვის, რომელიც მათ ახლაც სთავაზობს შენს უფასო Excel Student Template-ს,
- ამ გამოცემაში დასახვეწი Case MyLab ტესტირების ფუნქციის განვითარებისთვის,
- ამ გამოცემაში Chapter Instructor's Manual-ის მომზადებისთვის.

წიგნის ავტორები

მამა-შვილ **ფრედ რ. და ფორესტ რ. დევიდებს** 50-ზე მეტი სა-ჟურნალო სტატია აქვთ გამოქვეყნებული ^^ით გამოცემებში, როგორებიცაა *Academy of Management Review, Academy of Management Executive, Journal of Applied Psichology, Long Range Planning, International Journal of Management, Journal of Business Strategy* და *Advance Management Journal*. ფრედის და ფორესტის ერთობლივი სტატია, გამოქვეყნებული Business Horizons-ის 2011 წლის თებერვლის ნომერში სათაურით „რას აკეთებენ ბიზნესის სკოლები დღეს ბიზნესისთვის"?, ბიზნესის მრავალი სკოლის სასწავლო გეგმის მიმართ ხედვის ცვლილებას იწვევს.



ფრედ რ. დევიდი



ფორესტ რ. დევიდი

ფრედი და ფორესტი წინამდებარე წიგნის – „სტრატეგიული მე-ნეჯმენტი: ცნებები და საანალიზო ვითარებები" – თანაავტორები არიან, რომელსაც ორწლიანი ცვლილებების ციკლი ჰქონდა 1986 წლიდან – მას შემდეგ, რაც მისი პირველი გამოცემა დაისტამბა. ეს წიგნი მსოფლიოში საუკეთოდ გაყიდვადი სტრატეგიული მენეჯ-მენტის სახელმძღვანელოებს შორისაა. ორი ათეული წლის გან-მავლობაში წიგნი, სტრატეგიული მენეჯმენტის გადასახედიდან, გამოყენებითი ასპექტების, პრაქტიკული მიდგომების მხრივ საგ-რძნობლად დაიხვეწა. 500-ზე მეტმა კოლეჯმა და უნივერსიტეტმა გამოიყენა ის წლების განმავლობაში – Harvard University, Duke University, Carnegie-Melon University, Johns Hopkins University, the University of Maryland, University of North Carolina, University of Georgia, San Francisco State University, University of South Carolina, Wake Forest University და იაპონიის, ჩინეთის, ავსტრალიის, მექსიკის და ახლო აღმოსავ-ლეთის უამრავი უნივერსიტეტის ჩათვლით. წიგნის ექვსი გამოცემის მანძილზე ფორესტი „საანალიზო ვითარებების ამოხსნის დამხმა-რეს" ერთადერთი ავტორი გახლდათ, რომელმაც ყველა ვითარებ-ისათვის ამომწურავი გადაწყვეტა განავითარა. ფორესტი არის Case MyLab დამხმარე მასალების და უსასყიდლო Exel Student Template-ის ავტორი, რომელიც თან ახლავს მეთხუთმეტე გამოცემას.

სტრატეგიული დაგეგმვის საკითხებში ფრედი და ფორესტი აქტიურად თანამშრომლობენ სხვადასხვა ბიზნესთან გლობალურ გარემოში. მათ დაწერილი და გამოქვეყნებული აქვთ სტრატეგიულ მენეჯმენტთან დაკავშირებული 100-ზე მეტი საანალიზო ვითა-რება. ფრედი და ფორესტი ამას წინათ მთავარი მომხსენებლები იყვნენ Pearson International Forum in Monterrey, Mexico. სამხრეთ კარ-ოლინას უნივერსიტეტში მოპოვებული მენეჯმენტში ფილოსოფიის დოქტორის ხარისხის მქონე ფრედი სამხრეთ კაროლინას შტატის ქალაქ ფლორენსის Francis Marion University (FMU)-ის სტრატეგიული დაგეგმვის პროფესორია. ფორესტი სტრატეგიულ მენეჯმენტს ასწავლის Mississippi State University-ში, Campbell University-ში და FMU-ში.

სამადლობელი

მრავალმა ადამიანმა, ამ 15 გამოცემის განმავლობაში, მიუძღვნა თავისი დრო, ენერგია, იდეები და აზრები წინამდებარე სახელმძღვანელოს. წიგნის ძლიერი მხარე ისაა, რომ მასში სტრატეგიული მენეჯმენტის პროფესორების, მკვლევრების, სტუდენტებისა და პრაქტიკანტების კოლექტიური სიბრძნე, შრომა და გამოცდილებაა ჩადებული. ცალკეული მათგანის სახელი, რომელთა გამოქვეყნებული კვლევებიც მითითებულია ამ გამოცემაში, ანბანურადაა ჩამოთვლილი სახელების ინდექსში. ყველა იმ პიროვნების წინაშე, ვისაც კი წვლილი აქვს შეტანილი, ტექსტი რომ პოპულარული და წარმატებული გაეხადა, დავალებულად და მადლიერად ვგრძნობთ თავს,

მრავალმა განსაკუთრებულმა ინდივიდმა და მიმომხილველმა ეს გამოცემა გაამდიდრა ღირებული მასალებითა და რჩევებით. მადლიერება გვინდა გამოვხატოთ ჩვენი კოლეგებისა და მეგობრების მიმართ Auburn University-დან, Mississippi State Universitety-დან, East Carolina University-დან, the University of South Carolina-დან, Campbell University-დან, the University of North Carolina at Pembroke-დან და Francis Marion University-დან. ჩვენ ყველა ამ უნივერსიტეტში ვასწავლიდით სტრატეგიულ მენეჯმენტს. ამ სასწავლო დაწესებულებების სტუდენტებისა და პროფესორების შეფასებები დიდად დაგვეხმარა სახელმძღვანელოს უკეთესი ტექსტის შექმნის პროცესში. გვსურს, ულრმესი მადლობა ვუძღვნათ ქვემოთ ნახსენებ მიმომხილველებს, რომელთა კომენტარებმაც დიდად შეუწყო ხელი მეთოთხმეტე და მეთხუთმეტე გამოცემების გაუმჯობესებას:

მოზეს აქვააჰი (Moses Acquaah), University of North Carolina at Greensboro

გარი ლ. არბოგასტი (Gary L. Arbogast), Glenville State College

ჩარლზ მ. ბაილესი (Charles M. Byles), Virginia Commonwealth University

ჩარლზ ჯ. კეპს III (Charles J. Capps III), Sam Houston State University

ნეილ დვორკინი (Neil Dworkin), Western Connecticut State University

ჯაკლინ მ. ფლორნი (Jacalyn M. Florn), University of Toledo

ჯონ ფრანკენსტეინი (John Frankenstein), Brooklyn College/City University of New York

ბილ ვ. გოდეირი (Bill W. Godair), Landmark College, Community College of Vermont

ქაროლ ჯეკობსონი (Carol Jacobson), Purdue University

სუსან მ. ჯენსენი (Susan M. Jensen), University of Nebraska at Kearney

დმიტრი ხანინი (Dmitry Khanin), California State University at Fullerton

თომას ე. კულიკი (Thomas E. Kulik), Washington University at St. Louis

ჯეროლდ კ. ლიონგი (Jerrold K. Leong), Oklahoma State University

ტრინა ლინჩ-ჯეკსონი (Trina Lynch-Jackson), Indiana Universiy

ელუის მინცი (Elouise Mintz), Saint Louis University

რაზა მირი (Raza Mir), William Paterson University

ჯერი ნ. მუუკა (Gerry N. Muuka), Murray State University

ბრაიმოჰ ოსეგალი (Braimoh Oseghale), Fairleigh Dickinson University

ლორი რადულოვიჩი (Lori Radulovich), Baldwin-Wallace College

თომას ვ. შარკი (Thomas W. Sharkey), University of Toledo

ფრედერიკ ჯ. სლეკი (Frederick J. Slack), Indiana University of Pennsylvania

დენიელ სლატერი (Daniel Slater), Union University

დიმიტრი ცარაკასი (Demetri Tsaracas), Ferrum College

ჯილ ლინ ვიტელიკი (Jill Lynn Vihtelic), Saint Mary's College

მაიკლ ვ. უეკფილდი (Michael W. Wakefield), Colorado State University – Pueblo

დონ ვიკერი (Don Wicker), Brazosport College

გვინდა, მადლობა გიძღვნათ, მკითხველო, დრო რომ გამონახეთ და ძალისხმევა არ დაიშურეთ ამ ტექსტის წასაკითხად და შესასწავლად. ეს დაგეხმარებათ, ჩამოაყალიბოთ, განახორციელოთ და შეაფასოთ სტრატეგია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის, რომელთანაც დაკავშირებული იქნებით. ვიმედოვნებთ, გაიზიარებთ ჩვენს ენთუზიაზმს სტრატეგიული მენეჯმენტის გამდიდრებული თემებისა და ტექსტში წარმოდგენილი სისტემატური სწავლების მიდგომის თაობაზე. გვსურს, კეთილგანწყობა გამოვხატოთ და მივიღოთ თქვენი წინადადებები, იდეები, მოსაზრებები, კომენტარები და შეკითხვები ტექსტის ნებისმიერ ნაწილთან ან დამხმარე მასალებთან დაკავშირებით. გთხოვთ, დოქტორ **ფრედ რ. დევიდს (Fred R. David)** ამ ელფოსტით დაუკავშირდეთ – freddavid9@gmail.com, ან მისწეროთ მისამართზე – School of Business, Francis Marion University, Florence, SC 29501. გულწრფელად ვაფასებთ და ვსაჭიროებთ თქვენს წვლილს ტექსტური ნაწილის უწყვეტ განვითარებაში მომავალი გამოცემებისათვის. თქვენი მზაობა, ყურადღება გაამახვილოთ სპეციფიკურ შეცდომებზე, თემის ამოწურვის ან წარდგენის ნაკლოვანებებზე, განსაკუთრებით დასაფასებელი იქნება ჩვენთვის.

კიდევ ერთხელ გმადლობთ ამ წიგნის გამოყენებისთვის.

ფრედ რ. დევიდი და ფორესტ რ. დევიდი
Fred R. David and Forest R. David

Pearson-ს ასევე სურს, მადლიერება გამოხატოს **ივან ნინოვის (Ivan Ninov)** The Emirates Academy of Hospitality Management-დან და **აიკუტ არსლანის** (Aykut Arslan) Haliç Üniversitesi-დან მიმართ Global Edition-ის მიმოხილვისთვის.

მოკლე შინაარსი

წიგნის ავტორები 7

სამადლობელი 8

წინათქმა 21

თავი I სტრატეგიული მენეჯმენტის საფუძვლები 39

გამაერთიანებელი საანალიზო ვითარება: ADIDAS GROUP - 2013 64

თავი II სტრატეგიული დაგეგმვა აშშ-ის გარეთ 81

თავი III ეთიკა, სოციალური პასუხისმგებლობა და მდგრადობა 119

თავი IV სტრატეგიის ტიპები 145

თავი V ხედვისა და მისიის ანალიზი 191

თავი VI შიდა აუდიტი 211

თავი VII გარე აუდიტი 257

თავი VIII სტრატეგიის შემუშავება და შერჩევა 293

თავი IX სტრატეგიის დანერგვა 337

თავი X სტრატეგიის აღსრულება 375

თავი XI სტრატეგიის მონიტორინგი 419

დანართი 1. ქეისების გასაანალიზებელი სახელმძღვანელო წესები 445

განმარტებითი სიტყვარი 741

შინაარსი

წიგნის ავტორები 7

სამადლობელი 8

წინათქმა

თავი I. სტრატეგიული მენეჯმენტის საფუძვლები 39

საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი: SINGAPORE AIRLINES 40

რა არის სტრატეგიული მენეჯმენტი? 41

სტრატეგიული მენეჯმენტი 41 ■ სტრატეგიული მენეჯმენტის საფეხურები 42 ■ ინტუიციისა და ანალიზის შერწყმა 43 ■ ცვლილებებთან შეგუება 44

საკვანძო ტერმინები სტრატეგიულ მენეჯმენტში 45

კონკურენტული უპირატესობა 45 ■ სტრატეგიები 46 ■ ხედვისა და მისიის განაცხადი 47 ■ გარემოებითი შესაძლებლობები და საფრთხეები 48 ■ გრძელვადიანი მიზნები 49 ■ სტრატეგიები 49 ■ წლიური მიზნები 50 ■ პოლიტიკა 51

სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი 51

სტრატეგიული მენეჯმენტის ხეირები 53

ფინანსური ხეირები 54 ■ არაფინანსური ხეირები 55

რატომ არ ახორციელებს ზოგი ფირმა სტრატეგიულ დაგეგმვას 55

სტრატეგიული სამმართველო მახეები 55

პრინციპები ეფექტიანი სტრატეგიული მენეჯმენტისთვის 56

ბიზნესის და სამხედრო სტრატეგიების შედარებისას 58

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის 59

დასკვნა 61

გამაერთიანებელი ქეისი: ADIDAS GROUP - 2013 64

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად 76

სავარჯიშო 1A: Singapore Airline-ის შეფასება ბოლოდროინდელი კვარტალური საქმიანობის მონაცემები 76

სავარჯიშო 1B: სტრატეგიული ინფორმაციის მოპოვება adidas AG-ზე 76

სავარჯიშო 1C: Free Excel Student Template-ის გაცნობა 77

სავარჯიშო 1D: სტუდენტის ზეპირი წარდგენის შეფასებისას 77

სავარჯიშო 1E: სტრატეგიული დაგეგმვა Nestlé-ში 77

სავარჯიშო 1F: ადგილობრივი სტრატეგების გამოკითხვისას 78

თავი II. სტრატეგიული დაგეგმვა აშშ-ის გარეთ 81

საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი: HONDA 82

მრავალეროვნული ორგანიზაციები 85

საერთაშორისო ოპერაციების უპირატესობები და ნაკლოვანებები 86

გლობალური გამოწვევა 87

გლობალიზაცია 88

კორპორაციის საგადასახადო განაკვეთები გლობალურად 89

შეერთებული შტატების და უცხო ქვეყნების კულტურები 91

კავშირურთიერთობათა განსხვავებანი სხვადასხვა კულტურაში 94

ქვეყნების ბიზნესის კულტურა 94

მექსიკა – ბიზნესის კულტურა 95 ■ იაპონია – ბიზნესის კულტურა 96 ■ ბრაზილია – ბიზნესის კულტურა 98 ■ გერმანია – ბიზნესის კულტურა 99 ■ ეგვიპტე – ბიზნესის კულტურა 99 ■ ჩინეთი – ბიზნესის კულტურა 100 ■ ინდოეთი – ბიზნესის კულტურა 101 ■ ნიგერია – ბიზნესის კულტურა 102

ბიზნესის კლიმატი ქვეყნებსა და კონტინენტებზე 102

კავშირის წევრობა ევროპაში 103 ■ აფრიკის ქვეყნები 104 ■ ჩინეთი 106 ■ ფილიპინები 108 ■ ტაივანი 109 ■ ინდოეთი 109 ■ გერმანია 110 ■ მექსიკა 111

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის 112

დასკვნა 112

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად 115

სავარჯიშო 2A: adidas Group-ს აფრიკაში შესვლა სურს. დაეხმარეთ მას. 115

სავარჯიშო 2B: ქვეყნებს შორის კულტურული განსხვავებების შეფასება. 115

სავარჯიშო 2C: Honda Motor Company-ს ვიეტნამის ბაზარზე შესვლა სურს. დაეხმარეთ მას. 116

სავარჯიშო 2D: უნდა აიყვანოს ახალი კადრები ჩემმა უნივერსიტეტმა უცხო ქვეყანაში? 116

თავი III. ეთიკა, სოციალური პასუხისმგებლობა და მდგრადობა 119

საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი: NESTLÉ 120

ბიზნესის ეთიკა 120

ბიზნესის ეთიკის კოდექსი 123 ■ მაცნეობა 124 ■ მექრთამეობა 125 ■ სამსახურებრივი რომანი 127

სოციალური პასუხისმგებლობა 129

სოციალური პოლიტიკა 130 ■ სოციალური პოლიტიკის საპენსიო ასპექტი 130

ეკოლოგიური მდგრადობა 131

რა არის მდგრადობის ანგარიში? 132 ■ სტანდარტების არასაკმარისი ცვლილება 133 ■ ბუნებადაცვითი ურთიერთობების მართვა ფირმაში 133 ■ ISO 14000/14001-ის სერტიფიცირება 134 ■ გარეულ ცხოველთა სამყარო 135 ■ მზის ენერგია 136

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის 138

დასკვნა 138

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად 141

სავარჯიშო 3A: მდგრადობა და Nestlé 141

სავარჯიშო 3B: როგორ ირჯება გარემოს დაბინძურების წინააღმდეგ ჩემი მუნიციპალიტეტი სხვებთან შედარებით? 141

სავარჯიშო 3C: adidas AG-სა და Nike-ის სოციალური პასუხისმგებლობების შედარება 141

სავარჯიშო 3D: როგორ შეფასებას მისცემდით adidas AG-ს ბუნებადაცვით ძალისხმევას? 142

სავარჯიშო 3E: როგორ შეფასებას მისცემდი Nestlé-ს გარემოსდაცვით ძალისხმევას? 142

სავარჯიშო 3F: კონკურენტებზე ჯაშუშობის ეთიკურობა 142

თავი IV. სტრატეგიის ტიპები 145

საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი: PETRONAS 146

გრძელვადიანი მიზნები 146

გრძელვადიანი მიზნების არსი 147 ■ საფინანსო და სტრატეგიული მიზნების შეპირისპირება 148 ■ მიზნებზე ორიენტირებული მართვის უარყოფა 148 ■ სტრატეგიის ტიპები 149 ■ სტრატეგიული დონეები 151

ინტეგრაციის სტრატეგიები 152

პირდაპირი ინტეგრაცია 152 ■ უკუინტეგრაცია 154 ■ ჰორიზონტალური ინტეგრაცია 155

ინტენსიური სტრატეგიები 156

ბაზარზე შეღწევა 156 ■ ბაზრის განვითარება 157 ■ პროდუქტის განვითარება 158

დივერსიფიკაციის სტრატეგიები 159

მონათესავე დივერსიფიკაცია 160 ■ არამონათესავე დივერსიფიკაცია 161

თავდაცვითი სტრატეგიები 162

რეთრენჩმენთი 162 ■ აქტივების ამოღება 164 ■ ლიკვიდაცია 165

მაიკლ პორტერის ხუთი საბაზისო სტრატეგია 166

დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგიები (ტიპი 1 ■ და ტიპი 2) 167 ■ დიფერენცირების სტრატეგია (ტიპი 3) 168 ■ ფოკუსირების სტრატეგიები (ტიპი 4 ■ და ტიპი 5) 170 ■ სტრატეგიები ტურბულენტურად კონკურენტულ, სწრაფად ცვალებად ბაზრებზე 171

სტრატეგიის მიღწევის საშუალებები 171

კონკურენტებს შორის კოოპერირება 171 ■ ერთობლივი საწარმოები და პარტნიორობა 172 ■ შერწყმა/შესყიდვა 174 ■ კერძო საკუთრების შესყიდვა 176 ■ წამომწყების უპირატესობები 177 ■ აუთსორსინგი და რეშორინგი 177

სტრატეგიული მენეჯმენტი არამომგებიან და სამთავრობო ორგანიზაციებში 179

სასწავლო დაწესებულებები 179 ■ სამედიცინო ორგანიზაციები 180 ■ სამთავრობო სააგენტოები და დეპარტამენტები 181

სტრატეგიული მენეჯმენტი მცირე ფირმებში 181

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის 182

დასკვნა 182

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად 185

სავარჯიშო 4A: ბაზრის განვითარება: Petronas-ი 185

სავარჯიშო 4B: ალტერნატიული სტრატეგიები Petronas-ისთვის 185

სავარჯიშო 4C: კერძო საკუთრების შესყიდვები 185

სავარჯიშო 4D: Adidas AG-ის სტრატეგიები: 2013-2015 186

სავარჯიშო 4E: გლობალური ბიზნესის გაკვეთილები 186

სავარჯიშო 4F: Petronas-ი 2013-2015 187

სავარჯიშო 4G: რომელი სტრატეგიებია ყველაზე სარისკო? 187

სავარჯიშო 4H: გაკოტრების გამოკვლევა 187

სავარჯიშო 4 I: სტრატეგიების შესახებ არსებული სტატიების განხილვა 187

სავარჯიშო 4J: ზოგიერთი სტრატეგიის კლასიფიცირება 188

თავი V. ხედვისა და მისიის ანალიზი 191

საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი: SAMSUNG 192

რა გვინდა, რომ გავხდეთ? 193

რა არის ჩვენი ბიზნესი? 193

ხედვისა და მისიის შედარება 195

ხედვის ანალიზი 195

ხედვისა და მისიის შემუშავების პროცესი 196

ხედვისა და მისიის მნიშვნელობა (სარგებელი) 196
განსხვავებული ხედვების დაძლევა 197
მისიის მახასიათებლები 198
მსოფლმხედველობის დეკლარაცია 198 ■ მყიდველებზე ორიენტაცია 200 ■ მისიის კომპონენტები 200
მისიის ფორმულირება და შეფასება 202
საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის 203
დასკვნა 204
საკვარიმოები ცოდნის განსამტკიცებლად 206
სავარჯიშო 5A: იმ პოტენციური ცვლილებების შესწავლა, რომლებიც ფირმის ხედვისთვის/მისიისთვისაა აუცილებელი 206
სავარჯიშო 5B: მისიის შინაარსის ალტერნატიული ხედვის გამოკვლევა 207
სავარჯიშო 5C: მისიის შეფასება 207
სავარჯიშო 5D: Under Armour-ის - adidas AG-ის კონკურენტის მისიის შეფასება 208
სავარჯიშო 5E: მოცემული დარგის საუკეთესო ხედვებისა და მისიების შერჩევა 208
სავარჯიშო 5F: Novartis AG-ისთვის საუკეთესო ხედვისა და მისიის შემუშავება 208

თავი VI. შიდა აუდიტი 211
საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი: VOLKSWAGEN 212
შიდა აუდიტის არსი 212
ძირითადი შიდა ძალები 213 ■ შიდა აუდიტის პროცესის განხორციელება 214
რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა 215
სტრატეგიისა და კულტურის ინტეგრაცია 217
მენეჯმენტი 219
დაგეგმვა 219 ■ ორგანიზება 221 ■ მოტივაცია 222 ■ პერსონალის მართვა 223 ■ კონტროლი 223 ■ მენეჯმენტის აუდიტის კითხვების საკონტროლო სია 224
მარკეტინგი 224
მყიდველების ანალიზი 224 ■ პროდუქციისა და სერვისის გასაღება 225 ■ პროდუქტისა და სერვისის დაგეგმვა 226 ■ ფასწარმოქმნა 227 ■ დისტრიბუცია 228 ■ მარკეტინგული კვლევები 228 ■ ანალიზი დანახარჯი/სარგებელი 228 ■ მარკეტინგის აუდიტის კითხვების საკონტროლო სია 229
ფინანსები და აღრიცხვა 229
საფინანსო და აღრიცხვის ფუნქციები 229 ■ საფინანსო კოეფიციენტების ძირითადი ტიპები 231
უზარალობის ანალიზი 234
საფინანსო და სააღრიცხვო აუდიტის საკონტროლო კითხვები 237
წარმოება და ოპერაციები 237
წარმოებისა და ოპერაციების აუდიტის საკონტროლო კითხვები 239
კვლევა და განვითარება 239
შიდა და გარე კვლევა და განვითარება 240 ■ კვლევისა და განვითარების აუდიტი 241
მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემა 241
მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემის აუდიტი 242
ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი 242
ბენჩმარქინგი 245
შიდა ფაქტორების შეფასების მატრიცა 246
საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის 248
დასკვნა 249
საკვარიმოები ცოდნის განსამტკიცებლად 252
სავარჯიშო 6A: Volkswagen Group-ისთვის შეადგინეთ კორპორაციული IFE მატრიცა 252
სავარჯიშო 6B: რამდენი რესურსი უნდა განათავსოს აშშ-ის გარეთ VW-მა? 253
სავარჯიშო 6C: უზარალობის ანალიზის გამოყენება 253
სავარჯიშო 6D: გააანალიზეთ საფინანსო კოეფიციენტები Adidas AG-ისთვის 254
სავარჯიშო 6E: Adidas AG-ისთვის ააგეთ IFE მატრიცა 254
სავარჯიშო 6F: გააანალიზეთ თქვენი უნივერსიტეტის ან კოლეჯის შიდა სტრატეგიული ვითარება 255

თავი VII. გარე აუდიტი 257
საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი: MICHELIN 258
გარე აუდიტის არსი 259
ძირითადი გარე ძალები 259 ■ გარე აუდიტის განხორციელების პროცესი 260
ინდუსტრიული ორგანიზაციის ხედვა (I/O) 261
ეკონომიკური ძალები 262
სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული და ბუნებრივი გარემოს ძალები 264
პოლიტიკური, სამთავრობო და სამართლებრივი ძალები 265
პროფესიული კავშირები 268
ტექნოლოგიური ძალები 269
კონკურენტული ძალები 271
კონკურენტული დაზვერვის პროგრამები 272 ■ ბაზრების მსგავსება და რესურსების ტოლფარდობა 273
კონკურენტული ანალიზი: პორტერის ხუთი ძალის მოდელი 273

მეტოქეობა კონკურენტ ფირმებს შორის 275 ■ ახალი კონკურენტების ბაზარზე შეღწევის პოტენციალი 275 ■ სუბსტიტუტი პროდუქტების შემუშავების პოტენციალი 276 ■ მიმწოდებელთა საბაზრო ძალა 276 ■ მომხმარებელთა საბაზრო ძალა 277

გარე ინფორმაციის წყაროები 277

დაშვებების გენერირება 279

დარგის ანალიზი: გარე ფაქტორების შეფასების მატრიცა 279

კონკურენტული პროფილის მატრიცა 281

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის 283

დასკვნა 284

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად 287

სავარჯიშო 7A: Michelin და აფრიკა: გარეგარემოს შეფასება 287

სავარჯიშო 7B: ქვეყნების და არა კომპანიების საფუძველზე Michelin-ის CPM მატრიცის მომზადება 287

სავარჯიშო 7C: შეიმუშავეთ Michelin-ის დივიზიონალური EFE მატრიცები 288

სავარჯიშო 7D: adidas AG-სთვის EFE მატრიცის შემუშავება 288

სავარჯიშო 7E: გარეგარემოს შეფასება 289

სავარჯიშო 7F: Michelin-ისთვის CPM მატრიცის შემუშავება 289

სავარჯიშო 7G: adidas AG-სთვის CPM მატრიცის შემუშავება 290

სავარჯიშო 7H: თქვენი უნივერსიტეტის ან კოლეჯისთვის გააანალიზეთ გარე სტრატეგიული სიტუაცია 290

თავი VIII. სტრატეგიის შემუშავება და შერჩევა 293

საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი: UNILEVER 294

სტრატეგიული ანალიზისა და შერჩევის არსი 294

სტრატეგიების შექმნისა და შერჩევის პროცესი 294

სტრატეგიის ფორმულირების ყოვლისმომცველი ანალიტიკური ჩარჩო 296

საწყისი საფეხური 297

შედარების საფეხური 297

სუსტი-ძლიერი-შესაძლებლობა-სისუსტე მატრიცა 297

სტრატეგიის პოზიციონირებისა და მოქმედების შეფასების მატრიცა (სპმშ მატრიცა) 301

ბოსტონის კონსალტინგური ჯგუფის (ბკჯ) მატრიცა 306

შიდა-გარე შეფასების მატრიცა 309

გრანდ სტრატეგიის მატრიცა 312

გადაწყვეტილებების მიღების ეტაპი 314

სტრატეგიული დაგეგმვის რაოდენობრივი მატრიცა (სდრმ) 314

სდრმ-ის პოზიტიური მხარეები და შეზღუდვები 320

სტრატეგიული არჩევანის კულტურული ასპექტები 320

სტრატეგიული არჩევანის პოლიტიკა 321

მმართველობის საკითხები 322

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის 325

დასკვნები 325

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად 329

სავარჯიშო 8A: უნდა შევიდეს თუ არა უფრო ფართოდ Unilever სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის ბაზარზე? 329

სავარჯიშო 8B: ჩაატარეთ ძსშს ანალიზი Unilever-ის გლობალური ოპერაციებისათვის 329

სავარჯიშო 8C: მოამზადეთ ბკჯ მატრიცა Unilever-ისათვის 330

სავარჯიშო 8D: შეადგინეთ ძსშს მატრიცა adidas AG-ისთვის 330

სავარჯიშო 8E: შეადგინეთ სპმშ მატრიცა adidas AG-ისთვის 330

სავარჯიშო 8F: შეადგინეთ ბკჯ მატრიცა adidas AG-ისთვის 331

სავარჯიშო 8G: შეადგინეთ სდრმ adidas AG-ისთვის 331

სავარჯიშო 8H: შეადგინეთ ძსშს მატრიცა Unilever-ისთვის 331

სავარჯიშო 8 I: შეადგინეთ სპმშ მატრიცა Unilever-ისთვის 332

სავარჯიშო 8J: შეადგინეთ ბკჯ მატრიცა თქვენი კოლეჯის ან უნივერსიტეტისათვის 332

სავარჯიშო 8K: შეადგინეთ სდრმ თქვენთვის ნაცნობი კომპანიისათვის 333

სავარჯიშო 8L: ჩამოაყალიბეთ ინდივიდუალური სტრატეგიები 333

სავარჯიშო 8M: შედარების ტესტი 333

თავი IX. სტრატეგიის დანერგვა 337

საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი: ROYALL DUTCH SHELL 338

სტრატეგიის დანერგვის არსი 338

მარკეტინგული საკითხები 339

მარკეტინგის ახალი პრინციპები 340

ბაზრის სეგმენტაცია 342

მეხსიერებაზე დაფუძნებული სეგმენტაცია 343 ■ გააადვილა თუ არა ინტერნეტმა საბაზრო სეგმენტაცია? 344

პროდუქტის პოზიციონირების/წარმოსახვითი რუკა 345

ფინანსური და საბუღალტრო საკითხები 347

კაპიტალის მოზიდვა სტრატეგიის დანერგვისათვის 348 ■ დაგეგმილი ფინანსური მაჩვენებლების ანალიზი 354 ■ დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლის ანალიზი Whole Foods Market-სათვის 356 ■ ფინანსური ბიუჯეტი 357 ■ კომპანიის შეფასება 359 ■ გადაწყვეტილება, იქცე სააქციო (საზოგადო) კომპანიად 364 ■ კვლევისა და განვითარების საკითხები 364

მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემის (მსს) საკითხები 367

ბიზნესანალიტიკა 367

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის 368

დასკვნა 369

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად 371

სავარჯიშო 9A: EPS/EBIT ანალიზის მომზადება Royall Dutch Shell plc-თვის? 371

სავარჯიშო 9B: პროდუქტის პოზიციონირების რუკა adidas AG-ისთვის 371

სავარჯიშო 9C: EPS/EBIT ანალიზის მომზადება adidas AG-ისთვის 372

სავარჯიშო 9D: შეადგინეთ დაგეგმილი საფინანსო შემოსავლების ანგარიში adidas AG-ისთვის 372

სავარჯიშო 9E: განსაზღვრეთ adidas AG-ის საბაზრო ფასი 372

სავარჯიშო 9F: შეადგინეთ პროდუქციის პოზიციონირების რუკა თქვენი კოლეჯისთვის 373

სავარჯიშო 9G: ითხოვენ თუ არა ბანკები დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლების ანგარიშებს? 373

თავი X. სტრატეგიის აღსრულება 375

საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი: ACCENTURE 376

სტრატეგიის დანერგვის არსი 377

მენეჯმენტის პერსპექტივები 378

წლიური მიზნები 379

პოლიტიკა 381

რესურსების განაწილება 383

კონფლიქტების მენეჯმენტი 384

სტრუქტურის შეთანადება სტრატეგიასთან 385

ფუნქციონალური სტრუქტურა 386 ■ დივიზიონური სტრუქტურა 387 ■ სტრატეგიული ბიზნესერთეულის (სბე) სტრუქტურა 390 ■ მატრიცული სტრუქტურა 392 ■ ზოგიერთი რამ, რაც უნდა გავაკეთოთ და არ უნდა გავაკეთოთ ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარებისას 393

რესტრუქტურიზაცია 395

რესტრუქტურიზაცია 396

შედეგებისა და გადახდის დაკავშირება სტრატეგიასთან 397

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის დაძლევის მართვა 400

სტრატეგიის მხარდამჭერი კულტურის ფორმირება 401

პროდუქციისა და ოპერაციების საკითხები სტრატეგიების დანერგვისას 402

ადამიანური რესურსების საკითხები სტრატეგიის დანერგვისას 403

დაქირავებულების მიერ აქციების შეძენის გეგმები 405 ■ სამუშაო დროისა და სახლში დროის ბალანსი 406 ■ განსხვავებული სამუშაო ძალის სარგებელი 408 ■ კორპორაციული ჯანმრთელობის (Welness) პროგრამები 409

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისათვის 411

დასკვნა 411

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად 415

სავარჯიშო 10A: ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარება Accenture plc-ისთვის 415

სავარჯიშო 10B: შეაფასეთ Accenture -ის ფილანთროპიული ძალისხმევა 415

სავარჯიშო 10C: ჩაატარეთ adidas AG-ის ორგანიზაციული სტრუქტურის რევიზია 415

სავარჯიშო 10D: მიზნების ჩამოყალიბება 416

სავარჯიშო 10E: ჩემი უნივერსიტეტის კულტურის დადგენა 416

თავი XI. სტრატეგიის მონიტორინგი 419

საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი: BHP BILLITON 420

სტრატეგიის შეფასების არსი 420

სტრატეგიის შეფასების პროცესი 424

სტრატეგიის შეფასების ჩარჩო 425

სტრატეგიის საფუძვლის გადახედვა 425 ■ ორგანიზაციული შედეგების გაზომვა 427 ■ მაკორექტირებელი აქტივობების გატარება 429

დაბალანსებული შეფასებები 430

ბეჭდური საინფორმაციო წყაროები სტრატეგიის შესაფასებლად 432

ეფექტური შეფასების სისტემის მახასიათებლები 433

გაუთვალისწინებელი საკითხების დაგეგმვა 434

აუდიტი 435

21-ე საუკუნის გამოწვევები სტრატეგიული მენეჯმენტისათვის 436
ხელოვნება თუ მეცნიერება 436 ■ ღია თუ დახურული 437 ■ ზევიდან ქვევით თუ ქვევიდან ზევით 438
საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისათვის 438
დასკვნა 438
სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად 441
სავარჯიშო 11A: BHP Billiton-ის სტრატეგიის შეფასება 441
სავარჯიშო 11B: მოამზადეთ სტრატეგიის შეფასების ანგარიში adidas AG-ისთვის 442
სავარჯიშო 11C: მოამზადეთ დაბალანსებული შეფასების უწყისი adidas AG-ისთვის 442
სავარჯიშო 11D: შევაფასოთ ჩემი უნივერსიტეტის სტრატეგია 442

დანართი 1. ქეისების გასაანალიზებელი სახელმძღვანელო წესები 445
რა არის სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისი? 446
სახელმძღვანელო წესები ქეისანალიზის მოსამზადებლად 446
პრაქტიკულობის საჭიროება 446 ■ დასაბუთების საჭიროება 446 ■ რეალიზმის საჭიროება 446 ■ სპეციფიკურობის საჭიროება 447 ■ ორიგინალობის საჭიროება 447 ■ კონტრიბუციის საჭიროება 447
ქეისის ანალიზის მომზადება ჯგუფში დისკუსიისათვის 447
ქეისის მეთოდის შედარება სალექციო მეთოდთან 448
კროსი 448
წერითი ფორმით ქეისის ანალიზის მომზადება 448
დასკვნები 449 ■ სრული წერითი ანალიზი 449 ■ ნაბიჯები სრული წერითი ანალიზის მომზადებისას 449
ზეპირი პრეზენტაციის მომზადება 450
პრეზენტაციის ორგანიზაცია 450 ■ აკონტროლეთ ხმა 450 ■ აკონტროლეთ სხეულის ენა 450 ■ საუბარი ჩანაწერებიდან 451 ■ ვიზუალურ თვალსაჩინოებათა აგება 451 ■ კითხვებზე პასუხი 451
შენიშვნები თქვენი ქეისის ანალიზის წარმატებისთვის 451
რჩევები შინაარსზე 451 ■ რჩევები პროცესის თაობაზე 452 ■ საჩვენებელი ქეისის ანალიზი 453
ნაბიჯები ზეპირი ქეისანალიზის პრეზენტაციის დროს 454
ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 1: შესავალი (2 წუთი) 454
ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 2: ხედვა და მისია (4 წუთი) 454
ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 3: შიდა შეფასება (8 წუთი) 454
ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 4: გარე შეფასება (8 წუთი) 455
ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 5: სტრატეგიის ფორმულირება (14 წუთი) 455
ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 6: სტრატეგიის დანერგვა (8 წუთი) 456
ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 7: სტრატეგიის შეფასება (2 წუთი) 456
ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 8: დასკვნები (4 წუთი) 456
დანართი 1. ქეისების გასაანალიზებელი სახელმძღვანელო წესები 445
განმარტებითი სიტყვარი 741

საანალიზო ქეისები

მომსახურების ფირმები

1. Ryanair Holdingsc 458
2. The Emirates Group 472
3. United Parcel Services 482
4. Amazon. com 494
5. Netflix 506
6. Gap 519
7. Walt Disney Company 532
8. Staples 542
9. Office Depot 555
10. Domino's Pizza 565
11. Royal Caribbean Cruises 576
12. Carnival Corp. 586
13. JPMorgan Chase & Co 599

მატერიალური წარმოების ფირმები

14. Procter & Gamble 611
15. Avon Products ·621
16. Revlon 629
17. L'Oréal 640
18. Dr Pepper Snaple Group 649
19. The Coca-Cola Company 660
20. Starbucks 671
21. Pearson 681
22. Bayerische Motoren Werke (BMW) 691
23. Apple 699
24. Microsoft Corp. 710
25. Lenovo 721
26. Netgear 732

წინათქმა

რატომ უნდა ავირჩიოთ ეს წიგნი?

ამ სახელმძღვანელოს მთელ მსოფლიოში ნდობა აქვს გამოცხადებული. ის სტრატეგიული გეგმის ეფექტიანი ჩამოყალიბებისა და განხორციელებისათვის საჭირო უახლეს უნარ-ჩვევებს და იდეებს სთავაზობს მენეჯერებს, თუ მათ სურთ ნებისმიერი სახის ბიზნესისთვის მყარი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება. მოწინავე საუნივერსიტეტო ბიზნესსკოლების ასოციაცია დაჟინებით გვირჩევს, სახელმძღვანელოს ავტორებმა, თეორიულ მსჯელობებთან შედარებით, უპირატესობა უნარ-ჩვევების შეძენას, პრაქტიკულ მიდგომას მიანიჭონ, ისე, როგორც ამ წიგნშია წარმოდგენილი. ეს სახელმძღვანელო ხსენებული ასოციაციის მიერ სტრატეგიული მენეჯმენტის როგორც საბაკალავრო, ასევე სამაგისტრო დონის მიმართ წაყენებულ ყველა მოთხოვნას აკმაყოფილებს. წინა გამოცემას 500-ზე მეტი საუნივერსიტეტო კოლეჯი და უნივერსიტეტი იყენებს მთელ მსოფლიოში. ჩვენ გვჯერა, რომ თქვენ ამ გამოცემას საუკეთესოდ მიიჩნევთ – უმჯობეს სახელმძღვანელოდ სტრატეგიული მენეჯმენტის როგორც მიმზიდველობის, ასევე ფასეულობის შეცნობის გზაზე. მოკლედ და შინაარსობრივად იშვიათი ოსტატობით კარგად გამართული ეს წიგნი გამოცემულია ინგლისურ, ჩინურ, ესპანურ, ტაილანდურ, გერმანულ, იაპონურ, სპარსულ, ინდონეზიურ, ინდურ და არაბულ ენებზე. მოლაპარაკებები მიმდინარეობს რუსული ვერსიის გამოსაცემად. არა მხოლოდ უნივერსიტეტები, არამედ ასობით კომპანია, ორგანიზაცია და სახელმწიფო უწყება იყენებს მას, როგორც გზამკვლევს სტრატეგიულ მენეჯმენტში.

სტრატეგიული მენეჯმენტის სხვა მრავალი სახელმძღვანელოსგან განსხვავებით, დევიდის წიგნი გთავაზობთ:

1. მკაფიო სტრატეგიული გეგმის განვითარების ქმედით პროცესს, სტრატეგიის თეორიების საწყის მდგომარეობაში უბრალოდ წარდგენის ნაცვლად, და
2. სტრატეგიული დაგეგმვის პრაქტიკული განხორციელების ქმედით მოდელს ან პროცესს.

ერიკ ნ. სიმსმა (Eric N. Sims), პროფესორმა, რომელმაც დევიდის წიგნი აირჩია 2013 წელს კალიფორნიის სონომას უნივერსიტეტში, განაცხადა:

„სტრატეგიული მენეჯმენტის მრავალი წიგნი წამიკითხავს. მე დევიდის წიგნის გამოყენებას ვაპირებ. მასში მომწონს ის, ალაბამას მწვრთნელ ნიკ საბანს დავესესხები, რომ თქვენი წიგნი „პროცესს“ ასწავლის. დარწმუნებული ვარ, ის მიზანს მიაღწევს და თქვენ შეძლებთ, მართლაც დაეხმაროთ კომპანიებს სტრატეგიული დაგეგმვის განხორციელებაში. ამის საპირისპიროდ, სხვა მსგავსი წიგნები სტრატეგიასთან მიახლოებულ ცნებებს ასწავლიან“.

წიგნის ამასწინანდელმა რეცენზენტმა თქვა:

„რაც დევიდის წიგნში თავიდანვე მომეწონა, იყო ის, რომ ავტორი სტრატეგიის ჩამოყალიბების, განხორციელების და შეფასების ფუნდამენტურ ხაზს მისდევს. ეს ძირითადი პროცესია ხედვა-მისიიდან და შიდა და გარე არეების გამოკვლევით დაწყებული და სტრატეგიის განვითარების, შერჩევის, განხორციელებისა და შეფასების პროცესით დასრულებული. ეს არის და იქნება დევიდის წიგნის გამორჩეული ნიშანი. სტრატეგიული მენეჯმენტის მრავალი წიგნი ნაკლებად დალაგებულია შინაარსის გადმოცემისას და ამიტომ აბნევს, განსაკუთრებით, ბაკალავრიატის დონის სტუდენტებს“.

თავების ახალი მახასიათებლები

მე-15 გამოცემის 40 პროცენტი, წინამორბედ გამოცემასთან შედარებით, ახალი და გაუმჯობესებულია.

1. მე-2 თავი, აშშ-ის გარე სტრატეგიული დაგეგმვა, 30 პროცენტით განვრცობილია ახალი მასალებით, რომელიც ეხება კულტურას და სხვადასხვა ქვეყანაში სტრატეგიული მენეჯმენტისადმი მიდგომებს შორის განსხვავებებს. ბიზნესის გლობალურად კეთება დარგების უმეტესობისთვის აუცილებელი საჭიროება ხდება. დღეს თითქმის ყველა სტრატეგიული გადაწყვეტილება გლობალური საკითხების და დაინტერესებული დამოკიდებულებების გავლენით არის მიღებული.
2. მე-3 თავი, ეთიკა, სოციალური პასუხისმგებლობა და მდგრადობა, 30 პროცენტით არის განვრცობილი ეთიკას, სამსახურებრივ რომანსა და მდგრადობასთან დაკავშირებული საკითხებით. ტექსტის შინაარსი

მკაფიოდ გვიჩვენებს, რომ „კარგი ეთიკა კარგი ბიზნესია". შინაარსის განსაკუთრებულობა მდგომარეობს იმაში, რომ მდგრადობის თაობაზე შემდგარი დისკუსია ძლიერდება ფირმის მხარდაჭერითა და ნახალისებით, რათა ოპერაციები საარსებო გარემოსთან დაკავშირებული საკითხების გათვალისწინებით წარიმართოს. ბუნებრივი საარსებო გარემოს მიმართ პატივისცემა მნიშვნელოვანი თემა გახდა მომხმარებლების, კომპანიების, საზოგადოებისა და AACSB-International-ისთვის.

3. განახლებული შესატყვისი საანალიზო ვითარება adidas AG-ზეა წარმოდგენილი. ის მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული, კარგად ცნობილი და საუკეთესო მენეჯმენტის მქონე კომპანიაა. ყოველი თავის ბოლოს, ქვესათაურით „სასწავლო მასალის სავარჯიშოებით განმტკიცება", სტუდენტები განიხილავენ სტრატეგიული მენეჯმენტის ცნებებს ადიდასის მაგალითზე.
4. ახალი ან გაუმჯობესებული სასწავლო მასალის სავარჯიშოებით განმტკიცება ყოველ თავს ბოლოს დაერთვის შესაბამისი ცნებების უკეთ გასაცნობად. სავარჯიშოები სტუდენტს სტრატეგიულ მენეჯმენტთან დაკავშირებული ვითარების ანალიზისათვის ამზადებს.
5. ახალი ჩანართები ყოველი თავის დასაწყისშია წარმოდგენილი კომპანიის საჩვენებელი ვითარებების სახით, რაც განსაკუთრებით ფასეულს ხდის სტრატეგიულ მენეჯმენტს.
6. ყოველ თავში წარმოდგენილი მაგალითები ახალია.
7. ყოველ თავში სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორია და ცნებები ახლებურადაა გადმოცემული.
8. ყოველ თავს ბოლოში ახლავს საშუალოდ 10 ახალი მიმოხილვითი შეკითხვა.
9. ახალი ფერადი ფოტოები ახალ გამოცემას სტრატეგიული მენეჯმენტის ცოცხალი პრაქტიკის თვალსაჩინოებისათვის ერთვის.
10. თითოეული თავის ბოლოს დართული ყველა დამატებითი წასაკითხი მასალა ახალია და გვთავაზობს აღიარებული მოაზროვნეების ახალ კვლევას და თეორიას. სტრატეგიული მენეჯმენტის პრაქტიკულ ასპექტებს შესასწავლ ტექსტში ცენტრალური ადგილი უკავია, რაც მისი გამორჩეულობის ნიშანია.
11. თავიდან ყველა სტუდენტს შეუძლია მოიპოვოს სტრატეგიული ანალიზის თავისუფლად ხელმისაწვდომი ფორმები და თარგები ექსელში – the Excel Student Template – ელქსელური კვანძიდან www.strategyclub.com, როგორც დამატებითი მასალა. ათ წელზე მეტია ორივე საფეხურის სტუდენტები და ბიზნესის წარმომადგენლები ფართოდ იყენებენ ხსენებულ თარგებს, რომელიც ერთობ განვითარებული სახითაა ამ გამოცემაში წარმოდგენილი, რაც დაინტერესებულ მკითხველს, ცოდნის განმტკიცების დროს, სტრატეგიული მენეჯმენტის ცნებების უფრო იოლად გამოყენების შესაძლებლობას აძლევს მოცემული მასალის სავარჯიშოების გაკეთებითა და ვითარებების ანალიზით. ამ თარგებზე წვდომით, სტუდენტებს უჩნდებათ შესაძლებლობა, მეტი დრო დაუთმონ სტრატეგიული მოდელების გამოყენებას და ნაკლები – სტრატეგიული მატრიცების, ცხრილების და PowerPoint-ის ფორმირებაზე მექანიკურ ვარჯიშს.
12. ყოველი წინადადება და პარაგრაფი გულდასმითაა შემოწმებული, გადახალისებული, დახვეწილი, შეკუმშული, გარშემოსაზღვრული, განახლებული და გაუმჯობესებული, შინაარსის ღირსების გაზრდის და წარდგენის ხარისხის ამაღლების მიზნით.

ახალი საანალიზო ვითარებების მახასიათებლები

1. 26-ვე ვითარება სტუდენტზეა მორგებული, კარგად ცნობილ კომპანიებს ეხება და, ამრიგად, სტრატეგიის ცნებებისა და მოდელების გამოყენებისთვის ჩამთრევი და ეფექტიანია;
2. 26-ვე ვითარება გამჭვირვალეა, წარმოგვიდგენს ნამდვილ ორგანიზაციებს რეალურ დარგებში საკუთარი დასახელებებით (არსად არაფერია გამოგონილი);
3. 26-ვე ვითარება ორგანიზაციისა და დარგის სტრატეგიულ ცვლილებას წარმოადგენს;
4. 26-ვე ვითარება იძლევა უხვ, ბრწყინვალე რაოდენობრივ ინფორმაციას, რაც სტუდენტისთვის მტკიცე სტრატეგიული გეგმის შედგენის საფუძველს წარმოადგენს;
5. 26-ვე ვითარება მიმზიდველადაა დაწერილი, იმპრესიონისტულ სტილში, რაც მკითხველის ინტერესს აღძრავს;
6. 26-ვე ვითარება ყოვლისმომცველია, მრავალგვარ ბიზნესფუნქციაზეა მომართული, პრობლემის განცალკევებულად წარმოდგენის ნაცვლად;
7. 26-ვე ვითარება ფირმის ფინანსურ უწყისებს შეიცავს, რაც სტუდენტებს აძლევს შესაძლებლობას, თვალნათლივ დაინახონ შეთავაზებული სტრატეგიული გეგმის გავლენა/იმპულსი;

8. 26-ვე ვითარება ისეთ მნიშვნელოვან სტრატეგიულ ცნებებს მოიცავს, როგორიცაა ორგანიზაციული სტრუქტურა და ხედვა-მისიის შინაარსი;
9. გარკვეული ვითარებები პროფესორების მიერ ახალ Case Instructor's Manual-ში გაკეთებული პედაგოგის ბრწყინვალე შენიშვნებით არის გამაგრებული;
10. 26-ვე ვითარებას, ისინი რომ ინტერესის აღმძვრელი, გამომწვევი და ეფექტიანია, სასემინარო გამოცდა აქვს გავლილი;
11. 26-ვე ვითარება, როგორც მწარმოებელი, ასევე მომსახურების გამწევი, ისეთი კომპანიების შესანიშნავი ნაკრებია, სადაც ერთნი ბრწყინვალე შემოქმედებით გამოირჩევიან, სხვები კი სუსტებად წარმოჩნდებიან, ერთნი ფართო გაქანებისანი არიან, სხვანი კი – ვიწრო.
12. 26-ვე ვითარების კომპანიას აქვს შესანიშნავი ელექსელური კვანძი ინგლისურ ენაზე, სადაც მოცემულია დეტალური ფინანსური ინფორმაცია, ისტორია, განაცხადი მდგრადი განვითარების შესახებ, ეთიკის კოდექსი და პრესრელიზები, რაც საშუალებას აძლევს სტუდენტს, ხელი მიუწვდებოდეს მიმდინარე ინფორმაციაზე სტრატეგიული ცნებების და მოდელების გამოყენების მიზნით.
13. საანალიზო ვითარებები თავად ავტორების მიერაა წარმოდგენილი მოყვანილი შემთხვევების მეშვეობით სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციების გამოყენებისას მაქსიმალური კონტროლისა და ქმედითობის მისაღწევად.
14. Case MyLab ტესტირების ფუნქცია, გამოყენების მიზნით, გულდასმითაა გაუმჯობესებული და განსაკუთრებულად აგებული სტრატეგიული მენეჯმენტის ცნებების ვითარებების ანალიზის მეშვეობით. Case MyLab პროდუქტი გვპირდება, რომ საანალიზო ვითარებებით ცნებების გამოყენება ამარტივებს შეფასების პროცესს პროფესორისთვის და AACSB-ის სასწავლო მიზნების საკვანძო გარანტიების მიღწევას უზრუნველყოფს იმ შემთხვევაშიც კი, როცა ხაზზე ჯგუფი სრულად ან ნაწილობრივ არის წარმოდგენილი. ახალი Case MyLab ტესტირების ფუნქცია შესაძლებლობას უქმნის პროფესორებს, გამოიყენონ საანალიზო ვითარებები სტუდენტების მიერ სტრატეგიის ცნებების ათვისების თვალყურის მისადევნებლად, როგორც ეს ქვემოთ მოყვანილ ცნებათა მატრიცაშია მოცემული.

დროით გამოცდილი თვისებები

1. სახელმძღვანელოს ტექსტი AACSB International-ის ყველა მითითებას ითვალისწინებს, რაც ხელს უწყობს პრაქტიკულ მიმართულებას თეორიული მიდგომის საპირისპიროდ. ტექსტი გვთავაზობს უნარ-ჩვევებზე ორიენტირებულ პროცესს ხედვისა და მისიის განვითარების, გარე აუდიტის განხორციელების, შიდა შეფასებების წარმართვის და სტრატეგიების ჩამოყალიბების, განხორციელებისა და შეფასებისთვის.
2. ავტორის მიერ მასალის გადმოცემის სტილი ლაკონური, სასაუბრო, დამაინტერესებელი, ლოგიკური, ცოცხალი და მრავალი ცხოვრებისეული მაგალითით არის გამდიდრებული.
3. მარტივი და მთლიანი სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი ყოველ თემაში ჩანს. ამ მოდელს კონსულტანტები და კომპანიები ფართოდ იყენებენ.
4. ინტერესის აღმძვრელი განახლებული შესატყვისი საანალიზო ვითარებები adidas AG-ზე პირველ თავს დაერთვის და ყოველი თავის ბოლოს ვუბრუნდებით მას; ეს საშუალებას აძლევს სტუდენტებს, რეალური კომპანიის მაგალითზე გამოიყენონ სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელები და ტექნიკა, რაც ამზადებს ნიადაგს განსახილველი ვითარების ანალიზისათვის სასწავლო მასალის შინაარსის განვითარების კვალობაზე.
5. თავის ბოლოს თანდართული „დამასრულებელი სასწავლო სავარჯიშოები განმტკიცებისთვის" შესაბამისი თავის ცნებებს და ტექნიკას გამომწვევად, მრავალმხრივ და სასიამოვნოდ იყენებს.
6. აქ არის შესანიშნავი პედაგოგიკა, რომელიც მოიცავს შესწავლის მიზნებს, ყოველ თავს წინ რომ უძღვის, საკვანძო ცნებები, შესაბამისი საკითხავი მასალები, სადისკუსიო კითხვები და ყოველი თავის დამასრულებელი სასწავლო სავარჯიშოები ახლად ნასწავლი მასალის განმტკიცებისთვის.
7. აქ შესანიშნავადაა გაშუქებული სტრატეგიის ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებული თემები, როგორიცაა ბიზნესის ეთიკა, ქვეყნის შიგნით განხორციელებული ოპერაციების გლობალური ასპექტები, ხედვა და მისია, ანალიზის მატრიცა, პარტნიორობა, ერთობლივი საწარმო, კონკურენტული ანალიზი, ფასეულობათა მწკრივის ანალიზი, მმართველობა და ინფორმაციის ათვისებისა და შეფასების მატრიცები.
8. ასევე შესანიშნავადაა დახასიათებული სტრატეგიის განხორციელებასთან დაკავშირებული თემების, როგორიცაა კორპორაციული კულტურა, ორგანიზაციული სტრუქტურა, გარე წყაროების გამოყენება, მარკ-

ეტინგული მიდგომები, ფინანსური ანალიზი, ბიზნესეთიკა, ნაკლოვანებების მაცნე, მექრთამეობა, გადახდებ
ისა და შესრულების ურთიერთკავშირი და სამუშაო ადგილის რომანტიკა.

9. წარმოდგენილია სისტემური, ანალიტიკური პროცესი, რომელიც მოიცავს ცხრა მატრიცას: IFEM, EFEM, CPM
SWOT, BCG, IE, GRAND, SPACE და QSPM.
10. მასალები, როგორც ძირითად, ასევე საანალიზო ნაწილში, ოთხ ფერშია წარმოდგენილი.
11. ძირითადი ნაწილისათვის განკუთვნილი დამატებითი დამხმარე პაკეტი შეიცავს ყოველმხრივ სადამრიგებლო
ცნობარს, ტესტების კრებულს, ტესტგენერატორს და წინამდებარე თავის საპრეზენტაციო მასალას.

დამრიგებლის დანართები

www.pearsonglobaleditions.com/david ელექტრონულ ქსელურ კვანძზე მასწავლებლებს შეუძლიათ მოიპოვონ მრავალ
გვარი რესურსი, რომელიც ამ ახალ გამოცემას ფონად ახლავს თან. რეგისტრაცია იოლია. შეგიძლიათ დაუკავშირდეთ
Pearson Sales Representative-ს, რომელიც უზრუნველყოფს თქვენთვის საჭირო ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობას.

მუდმივი მხარდაჭერის საჭიროების შემთხვევისთვის განკუთვნილი ტექნიკური დახმარების გუნდი მზადაა
დახმარების ხელი გამოგიწოდოთ შესაბამისი ტექსტის თანმხლები დამატებითი მედიამასალებით. მიაკითხეთ
http://247.pearsoned.com/ ელქსელურ კვანძს ხშირად დასმულ შეკითხვებზე პასუხების მისაღებად და უფასო სატე
ლეფონო კავშირის ნომრისთვის.

ხელმისაწვდომი დამატებები:

- ***ძირითადი მასალის გზამკვლევის ცნობარი***
- ***საანალიზო ვითარებების დამრიგებლის ცნობარი***
- ***წინამდებარე თავის საპრეზენტაციო მასალა***
- ***ტესტების გენერატორი***

CourseSmart – სახელმძღვანელოს ელვერსია [1*]

CourseSmart eTextbooks შეიქმნა იმ სტუდენტებისათვის, რომლებიც ცდილობენ, დაზოგონ თანხები სავალდებულო
თუ სარეკომენდაციო ხასიათის სახელმძღვანელოებზე. სტუდენტებს მარტივად შეუძლიათ აირჩიონ სახელმძღვა
ნელო სათაურის ან ავტორის მიხედვით და საკრედიტო ბარათის გამოყენებით შეიძინონ დაუყოვნებელი წვდომ
საჭირო წიგნის შინაარსზე სასწავლო ვადის განმავლობაში. CourseSmart eText-ით სტუდენტს შეუძლია, საძი
ბელი სიტყვის ან გვერდის მითითებით იპოვოს სასურველი ტექსტი, მიაგნოს საყურადღებო ფრაზას, ამობეჭდო
მონიშნული ტექსტი თანმხლები შენიშვნებით და ასევე მნიშვნელოვანი პასაჟის ჩანართი მოგვიანო განხილვისთვის
CourseSmart eTextbooks-ზე უფრო მეტი ინფორმაციის მოსაპოვებლად ან მის შესაძენად საჭირო ქმედებების განსახ
ორციელებლად, მიაკითხეთ www.coursesmart.com ელქსელურ კვანძს.

სასწავლო დაწესებულებების ჩამონათვალი, რომლებიც ამჟამად იყენებენ ამ სახელმძღვანელოს

Abraham Baldwin Agricultural College
Adelphy University
Akron Institute
Albany State University
Albertus Magnus College
Albright College
Alcorn State University
Alvernia University

---

1 * ყველა ბაზრისთვის ეს პროდუქტი შესაძლოა არ იყოს ხელმისაწვდომი. მეტი ინფორმაციისთვის, გთხოვთ, მიმართოთ www.coursesmart.co.uk -ის ან Pearson-ის თქვენს ადგილობრივ წარმომადგენლობას.

Ambassador College
Amberton University
American Intercontinental University – Weston
American International College
American International Continental (AIU) University – Houston
American International University
American University
Anderson University
Angelo State University
Aquinas College
Arizona State University – Polytechnic Campus
Art Institute of California
Averett University
Backer College – Flint
Baldwin Wallace College
Barry University
Belhaven University – Jackson
Bellevue University
Belmont Abbey College
Benedictine University
Black Hills State University
Bloomsburg University
Briar Cliff University
Brooklyn College
Broward College – Central
Broward College – North
Blowhard College – South
Bryant & Stratton – Orchard Park
Buena Vista University
Caldwell College
California Polytechnic State University – Sacramento
California Polytechnic State University – Sam Bernadino
California University of PA
Calumet College
Capella University
Carlow University
Carson-Newman College
Catawba College
Catholic University of America
Cedar Crest College
Central Connecticut State University
Central Michigan University
Central New Mexico Community College
Central Washington University
Chatham University
Chestnut Hill College
Chicago State University
Christian Brothers University
Claflin University
Clarion University of Pennsylvania
Clarkson College
Clatsop Community College
Cleveland State University
College of William & Mary
Colorado State University – Pueblo
Columbia College
Columbia Southern University – Online
Concordia University
Concordia University Wisconsin
Curry College
Cuyahoga Community College
Daniel Webster College
Davis & Elkins College
Delaware State University
Delaware Technology & Community College – Dover
Delaware Technology & Community College – Wilmington
DePaul University – Loop Campus
East Stroudsburg University
Eastern Michigan University
Eastern Oregon University
Eastern Washington University
ECPI College of Technology – Charleston
ECPI Computer Institute
Elmhurst College
Embry-Riddle Aero University – Prescott
Ferrum College
Florida Agricultural & Mechanical University
Florida Southern College
Florida State University
Florida Technical College – Deland
Florida Technical College – Kissimmee
Florida Technical College – Orlando
Fort Valley State College
Francis Marion University
Fresno Pacific University
Frostburg State University
George Fox University
Georgetown College
Georgia Southern University
Georgia Southwestern State University
Hampton University
Harding University
Harris Stowe State University

Herzing College – Madison
Herzing College – New Orleans
Herzing College – Winter Park
Herzing University – Atlanta
High Point University
Highline Community College
Hofstra University
Hood College
Hope International University
Houghton College
Huntingdon College
Indiana University Bloomington
Indiana Wesleyan CAPS
Iona College
Iowa Lakes Community College – Emmetsburg
Jackson Community College
Jackson State University
John Brown University
Johnson &Wales – Charlotte
Johnson &Wales – Colorado
Johnson &Wales – Miami
Johnson &Wales – Rhode Island
Johnson C. Smith University
Kalamazoo College
Kansas State University
Keene State College
Kellogg Community College
La Salle University
Lake Michigan College
Lebanon Valley College
Lee University
Lehman College of CUNY
Liberty University
Limestone College – Gaffney
Lincoln Memorial University
Loyola College Business Center
Loyola College – Chennai
Loyola University – Maryland
Lyndon State College
Madonna University
Manhattan College
Manhattanville College
Marian University – Indiana
Marshal University
Marymount University – Arlington
Medgar Evers College
Medical Careers Institute/Newport News
Mercer University – Atlanta
Mercer University – Macon
Miami-Dade College – Homestead
Miami-Dade College – Kendal
Miami-Dade College – North
Miami-Dade College – Wolfson
Michigan State University
Mid-America Christian
Millersville University
Mississippi University for Women
Morgan State University
Morrison College of Reno
Mount Marty College – South Dakota
Mount Mercy University
Mount Wachusett Community College
Mt. Hood Community College
Mt. Vernon Nazarene
MTI Western Business College
Muhlenberg College
Murray State University
New England College
New Mexico State University
New York University
North Carolina Wesleyan College
North Central College
North Central State College
Northwest Arkansas Community College
Northwestern College
Northwood University – Cedar Hill
Notre Dame of Maryland University
Nyack College
Oakland University
Ohio Dominical University
Oklahoma Christian University
Oklahoma State University
Olivet College
Oral Roberts University
Pace University – Pleasantville
Park University
Penn State University – Abington
Penn State University – Hazleton
Pensacola State College
Philadelphia University
Point Park University
Prince George's Community College
Queens College of CUNY
Richard Stockton University
Rider University
Roger Williams University

Saint Edwards University
Saint Leo University
Saint Mary's College
Saint Mary's College – Indiana
Saint Xavier University
San Antonio College
Santa Fe College
Savannah State University
Shippensburg University
Siena Heights University
Southern Nazarene University
Southern New Hampshire University
Southern Oregon University
Southern University – Baton Rouge
Southern Wesleyan University
Southwest Baptist University
Southwest Unlversity
Sterling College
Strayer University – DC
Texas A&M University – Commerce
Texas A&M University – Texarkana
Texas A&M – San Antonio
Texas Tech University
The College of St. Rose
The Masters College
Tri-Country Technical College
Trinity Christian College
Troy State University
Troy University – Dothan
Troy University – Main Campus
Troy University – Montgomery
University Alabama – Birmingham
University Maryland – College Park
University of Arkansas Fayetteville
University of Findlay
University of Houston – Clearlake
University of Louisiana at Monroe
University of Maine at Augusta
University of Maine – Fort Kent
University of Maryland
University of Massachusetts – Dartmouth
University of Miami
University of Michigan – Flint
University of Minnesota – Crookston
University of Mobile
University of Montevallo
University of Nebraska – Omaha
University of Nevada Las Vegas
University of New Orleans
University of North Texas – Dallas
University of Pikeville
University of Sioux Falls
University of South Florida
University of St. Joseph
University of Tampa
University of Texas – Pan American
University of The Incarnate Word
University of Toledo
Upper Iowa University
Valley City State University
Virginia Community College System
Virginia State University
Virginia Tech
Wagner College
Wake Forest University
Washington University
Webber International University
Webster University
West Chester University
West Liberty University
West Valley College
West Virginia Wesleyan College
Western Connecticut University
Western Kentucky University
Western Michigan University
Western Washington University
William Jewell College
Williams Baptist College
Winona State University
Winston-Salem State University
WSU Vancouver

ქვეყნების ჩამონათვალი, აშშ-ის გარდა, სადაც ფართოდ გამოიყენება ეს სახელმძღვანელო:

მექსიკა, ჩინეთი, იაპონია, ავსტრალია, სინგაპური, კანადა, ინდონეზია, პაკისტანი, ირანი, კენია, კონგო, ჰონგ კონგი, ინდოეთი, ინგლისი, არგენტინა, ეკვადორი, ზამბია, გუამი, იტალია, კვიპროსი, კოლუმბია, ფილიპინები, სამხრეთი აფრიკა, პერუ, თურქეთი, მალაიზია და ეგვიპტე.

ქეისების განმარტება

ბიზნესქეისების ანალიზი, გამოიყენება რა სტრატეგიული მენეჯმენტის სალექციო კურსის უმეტეს შემთხვევებში, ხუთი მნიშვნელოვანი მიზეზის გამო, შესწავლის ძირითად მამოძრავებლად რჩება:

ქეისების ანალიზი სტუდენტებს გუნდურად მუშაობის შედეგად შესაძლებლობას აძლევს, შეაფასონ სხვადასხვა ორგანიზაციის წინაშე მდგარი შიდა ოპერაციები, გარე საკითხები და სტრატეგიების შექმნის პროცესი, რომელსაც შეუძლია კომპანია წარმატებისკენ წაიყვანოს. გუნდურად მუშაობა სტუდენტს პრაქტიკულ გამოცდილებას სძენს, გადაჭრას პრობლემები, როგორც გუნდის წევრმა. ბიზნესის სამყაროში მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს გუნდის წიაღში იღებენ. სტრატეგიული მენეჯმენტის სტუდენტები სწავლობენ ჯგუფის მეტისმეტად აგრესიულ და, ასევე, ხათრიან, გულგრილ და ინერტულ წევრებთან საქმის დაჭერას. ეს გამოცდილება ღირებულია, რადგან სტრატეგიული მენეჯმენტის სტუდენტები სწავლის დასრულებასთან ახლო იმყოფებიან და მალე მთელ დროს შრომით საქმიანობას დაუთმობენ.

1. ქეისების ანალიზი სტუდენტებს შესაძლებლობას აძლევს, განავითარონ თავიანთი მეტყველებითი და წერითი ურთიერთკავშირის უნარ-ჩვევები, ანალიტიკურ და ურიერთობის უნარებთან ერთად, მოცემული კომპანიისათვის მიზნის დასახვითა და ქმედებების გარკვეული კურსის მიყოლის გზით.
2. ქეისების ანალიზი ს სტუდენტებს უფლებას აძლევს, მიმოიხილონ კომპანია, მისი მეტოქეები და დარგი კონკურენტული თვალსაზრისით და ამგვარად შეიქმნან კომპლექსური ხედვა ბიზნესის სამყაროზე. ამით სტუდენტი სწავლობს, როგორ გამოიყენოს იდეები, შეაფასოს სხვადასხვა მდგომარეობა, ჩამოაყალიბოს სტრატეგიები და გადაჭრას განხორციელების სირთულეები.
3. ქეისების ანალიზი სტუდენტებს საშუალებას აძლევს, გამოიყენონ სხვადასხვა ბიზნესკურსის შესწავლისას ათვისებული ცნებები. ისინი იძენენ ბიზნესის ყველა ფუნქციაზე გავლენის მქონე ორგანიზაციულად რთული საკითხების ფართო ჩამონათვალთან დაკავშირებულ გამოცდილებას.

ქეისების ანალიზი სტუდენტებს აძლევს სხვადასხვა დარგის მრავალგვარი ბიზნესის მიმართ კონცეფციების გამოყენების, მათი მდგომარეობების შეფასების, სამოქმედო გეგმის ჩამოყალიბების და პრაქტიკაში მისი განხორციელების საშუალებას.

Case MyLab ტესტირების ფუნქცია

ამ ახალ გამოცემაში არის უფრო დახვეწილი MyLab ზოგიერთი ახალი საანალიზო ვითარებით, რომელსაც თვისებრივად გაუმჯობესებული შედეგები მოაქვს. ეს თვისება გვარწმუნებს, რომ საანალიზო ვითარებები საუკეთესოა სტრატეგიული მენეჯმენტის საკვანძო ცნებების ათვისების შესამოწმებლად. ეს პროფესორისათვის უმნიშვნელოვანეს მექანიზმს წარმოადგენს AACSB's Assurance of Learning Objectives-ის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. შემოწმების ახალი მახასიათებლები პროფესორისთვის ამარტივებს შეფასების პროცესს როგორც ტრადიციულ, ასევე online ჯგუფის პირობებში.

Case MyLab ტესტირების ფუნქცია შეიცავს შეკითხვების ფართო არჩევანს ცალკეული ვითარებისთვის მთავარი შეკითხვების გამოყოფით, რომელიც ამარტივებს ტესტირებას ლექციამდე, სანამ სტუდენტები წაიკითხავენ მას და მიმართავენ კითხვებს, რომლითაც მოწმდება სტუდენტების უნარი სტრატეგიული მენეჯმენტის სხვადასხვა კონცეფციის გამოყენების მხრივ. ამასთან ერთად, აქ ყოველი საანალიზო ვითარებისთვის სადისკუსიო საკითხებია წარმოდგენილი. შემოწმების ეს მახასიათებელი საშუალებას აძლევს პროფესორს, სურვილის შემთხვევაში, სემინარამდე განსაზღვროს: სტუდენტებმა 1) ძირითადი ცნებების დონეზე წაიკითხეს საანალიზო ვითარება, თუ 2) შეუძლიათ სტრატეგიული კონცეფციების გამოყენება საანალიზო ვითარებაში მოცემული საკითხების გადასაჭრელად. მაგალითად, Case MyLab-ის ძირითადი შეკითხვა შეიძლება იყოს: რომელ ქვეყანაშია BMW-ის სათავო ოფისი? თუმცა აქვე შეიძლება იყოს ამგვარი კითხვა: დაასახელეთ BMW-ის საანალიზო ვითარებაში მოყვანილი ორგანიზაციული სტრუქტურის სამი ასპექტი, რომელიც არღვევს სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითად მიმართულებებს? ამგვარ კითხვებზე პასუხები შეიძლება მოინახოს მასწავლებლის ცნობარში.

ქეისების საინფორმაციო მატრიცა

საანალიზო კომპანია	საბირჟო სიმბოლო	სათაო ოფისი	ელექტრონული მისამართი	დასაქმებულთა რაოდენობა		ფინანსები აშშ $ მლნ		ტექსტის შექმნის წელი
					მოგება	შემოსავალი	%	
ძირითადი მაგალითი								
Adidas Group	ADS	Herzogenaurach Germany	www.adidas.com	46,300	1,599	19,558	8.2	2013
მომსახურე ფირმები								
Ryanair Holdings, pls	RYAAY	Dublin, Ireland	www.ryanair.ie	7,200	413	4,043	10.2	2011
The Emirates Group	n/a	Garhoud, Dubai UAE	www.theemirates group. com	67,000	986	20,934	4.72	2013
United Parcel Service, Inc.	UPS	Atlanta, GA, USA	www.ups.com	399,000	859	12,124	7.2	2013
Amazon.com, Inc.	AMZN	Seattle, WA, USA	www.amazon.com	33,700	1,152	34,204	3.3	2011
Netflix, Inc.	NFLX	Los Gatos, CA, USA	www.netflix.com	2,500	160	2,162	7.4	2011
Gap, Inc.	GPS	San Francisco, CA, USA	www.gapinc.com	135,000	1,102	14,197	7.7	2011
Walt Disney Company	DIS	Burbank, CA, USA	www.disney.com	166,000	6,173	42,278	14.6	2013
Staples, Inc.	SPLS	Farmingham, MA, USA	www.staples.com	54,100	881	25,545	3.4	2011
Office Depot, Inc.	ODP	Boca Raton, FA, USA	www.officedepot.com	41,000	34	11,633	0.3	2011
Domino's Pizza, Inc.	DPZ	Ann Arbor, MA, USA	www.dominos.com	10,000	112	1,678	6.7	2013
Royal Caribbean Cruises Ltd	RCL	Miami, FL, USA	www.royalcarribean.com	57,000	547	6,752	8.1	2011
Carnival Corporation & plc.	CCL	Miami, FL, USA	www.carnivalcorp.com	85,200	1,978	14,469	13.6	2011
JPMorgan Chase & Co	JPM	New York, NY, USA	www.jpmorganchase.com	240,000	21,284	97,031	21.9	2013

საანალიზო კომპანია	საბირჟო სიმბოლო	სათავო ოფისი	ელექტრონული მისამართი	დასაქმებულთა რაოდენობა	ფინანსები აშშ $ მლნ			ტექსტის შექმნის წელი
					მოგება	შემოსავალი	%	
მწარმოებელი ფირმები								
Proctor & Gamble Company	FG	Cincinnati, OH, USA	www.pg.com	127,000	12,736	78,938	16.1	2011
Avon Products, Inc.	AVP	New York, NY, USA	www.avoncompany.com	39,100	314	10,717	2.9	2013
Revlon, Inc.	REV	New York, NY, USA	www.revlon.com	4,800	327	1,321	24.7	2011
L'Oréal SA	LRLCF	Clichy, France	www.loreal.com	72,600	2,867	22,462	12.8	2013
Dr. Pepper Snapple Group Inc.	DPS	Plano, TX, USA	www.drpeppersnapple.com	19,000	528	5,636	9.4	2011
Coca-Cola Company	KO	Atlanta, GA, USA	www.cocacolacompany.com	5,200	38	1,442	4.3	2011
Starbucks Corporation	SBUX	Seattle, WA, USA	www.starbucks.com	137,000	945	10,707	8.8	2011
Pearson PLC	PSORF	London, UK	www.pearson.com	37,000	824	8,094	10.23	2013
Bayerische Motoren Werke (BMW) Group	BMW	Munich, Germany	www.bmwgroup.com	105,000	4,226	79,386	5.31	2013
Apple, Inc	AAPL	Cupertino, CA, USA	www.apple.com	46,600	14,013	65,225	21.5	2011
Microsoft Corporation	MSFT	Redmond, WA, USA	www.microsot.com	94,000	16,978	73,723	23.0	2013
Lenovo Group Limited	LNVGY	Beijing, China	www.lenovo.com	27,000	631	33,873	1.9	2013
Netgear, Inc	NTGR	San Jose, CA, USA	www.netgear.com	850	86	1,271	6.8	2013

1 თანხები EUR-ში იყო წარმოდგენილი და კონვერტირებულია კურსით 1EUR=1.35USD
2 თანხები AED-ში იყო წარმოდგენილი და კონვერტირებულია კურსით 1AED=0.27USD
3 თანხები GBP-ში იყო წარმოდგენილი და კონვერტირებულია კურსით 1GBP=1.6USD

თემატური შინაარსის მატრიცა

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ძირითადი მაგალითი														
Adidas Group	კი	არა	კი	კი	არა	კი	არა	არა	კი	კი	არა	არა	კი	კი
მომსახურე ფირმები														
Ryanair	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	არა	კი	კი
The Emirates Group	კი	კი	კი	კი	არა	არა	არა	არა	კი	არა	არა	არა	კი	კი
UPS	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	არა	კი	კი	არა	არა
Amazon	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	არა	არა	კი	არა	არა
Netflix	კი	კი	კი	არა	კი	კი	კი	კი	კი	არა	არა	კი	არა	არა
Gap	კი	კი	კი	არა	კი	კი	კი	კი	კი	არა	არა	კი	არა	არა
Walt Disney	კი	კი	კი	კი	არა	არა	არა	კი	კი	არა	არა	არა	კი	არა
Staples Inc.	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	არა	არა	არა	კი	არა
Office Depot Inc.	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	არა	კი	არა
Domino's Pizza, Inc.	კი	კი	კი	კი	კი	არა	არა	არა	კი	არა	არა	კი	არა	არა
Royal Caribbean Cruises	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	არა	არა	კი	არა	არა
Carnival Corp.	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	არა	არა	კი	არა	არა
JPMorgan Chase & Co.	კი	კი	კი	კი	კი	არა	კი	კი	კი	კი	არა	კი	არა	არა

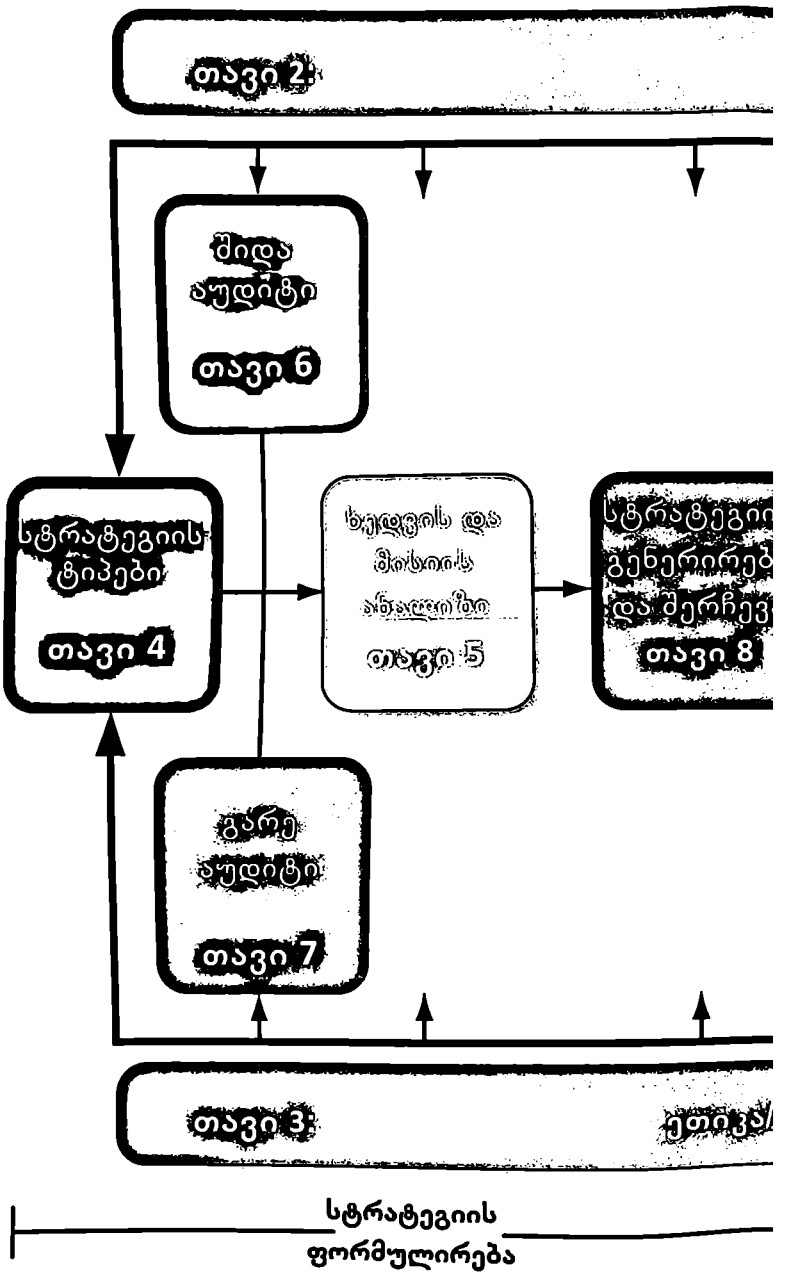
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
მწარმოებელი ფირმები														
Proctor & Gamble	კი	კი	კი	კი	კი	არა	კი	კი	კი	არა	კი	არა	კი	არა
Avon Products Inc.	კი	კი	კი	კი	არა	კი	არა	არა	კი	კი	კი	კი	არა	არა
Revlon	კი	კი	კი	კი	არა	არა	კი	კი	კი	არა	არა	არა	კი	არა
L'Oréal	კი	კი	კი	არა	არა	კი	არა	არა	კი	არა	არა	კი	არა	კი
Dr. Pepper Snapple Group	კი	კი	კი	არა	კი	კი	კი	კი	კი	არა	კი	არა	კი	არა
The Coca-Cola Company	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	არა	არა	კი	არა	არა
Starbucks	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	კი	არა	არა	არა	კი	არა
Pearson PLC	კი	კი	კი	არა	არა	არა	არა	კი	კი	არა	კი	კი	არა	კი
BMW	კი	კი	კი	არა	არა	არა	არა	არა	კი	არა	არა	კი	არა	კი
Apple	კი	კი	კი	კი	კი	არა	არა	კი	კი	არა	არა	არა	კი	არა
Microsoft Corp.	კი	კი	კი	კი	არა	არა	არა	არა	კი	არა	კი	კი	არა	არა
Lenovo	კი	კი	კი	არა	კი	არა	კი	კი	კი	არა	არა	კი	არა	კი
Netgear	კი	კი	კი	არა	არა	არა	არა	არა	კი	არა	კი	კი	არა	არა

1. ფინანსურ ანგარიშგებას თუ შეიცავს?
2. ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემა თუ არის მოცემული?
3. კომპანია აშშ-ს გარეთ თუ არის ბიზნესით დაკავებული?
4. ხედვის ან მისიის შესახებ განაცხადი თუ არის წარმოდგენილი?
5. ბიზნესის ეთიკის საკითხებს თუ შეიცავს?
6. მდგრადი განვითარების საკითხებს თუ შეიცავს?
7. სტრატეგიის ჩამოყალიბება თუ არის გამოკვეთილი?
8. სტრატეგიის განხორციელება თუ არის მკაფიოდ წარმოდგენილი?
9. სეგმენტების მიხედვით ფინანსური მონაცემები თუ არის მოცემული?
10. აქვს ფირმას კლებადი შემოსავლები?
11. აქვს ფირმას კლებადი სუფთა მოგება?
12. პირველადაა საანალიზო კომპანია ტექსტში წარმოდგენილი?
13. საანალიზო კომპანია წინამორბედ გამოცემებშიც იყო მოყვანილი და აქ გაუმჯობესებული სახითაა წარდგენილი?
14. ფირმის სათავო ოფისი ამერიკის შეერთებულ შტატებს გარეთ მდებარეობს?

სტრატეგიული მენეჯმენტი

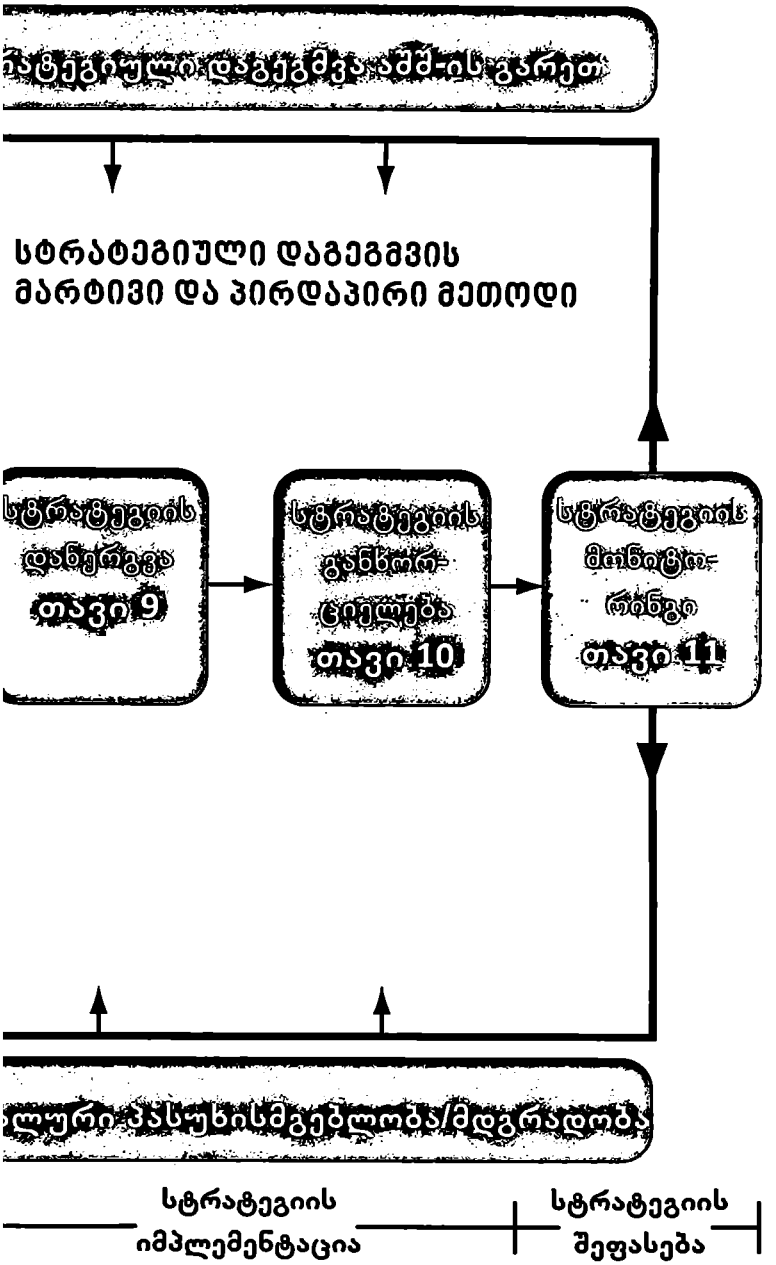
ცნებები და ვითარებები

სტრატეგიული მენეჯმენტის



ბიზნესისა და აკადემიური წრეების მიერ ფართოდ გამოიყენება მთელ მსოფლიოში

პროცესის სრული მოდელი



გამოყენებულია სახელმძღვანელოს ყოველი თავის ინტეგრირებისა და ორგანიზებისთვის

1



წყარო: © dell/Fotolia

MyManagementLab®

გაიუმჯობესეთ შედეგები!

10 მლნ-ზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. ეწვიეთ **mymanagementlab.com-ს** მოდელირების, სასწავლო მასალებისა და თავების ბოლოს მოცემული პრობლემების გასაცნობად.

სტრატეგიული მენეჯმენტის საფუძვლები

წინამდებარე თავის მიზანი:

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. მთავარი სტრატეგიის როლისა და ბუნების განხილვა,
2. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის აღწერა,
3. სტრატეგიულ მენეჯმენტში ანალიზისა და ინტუიციის ინტეგრაციის საჭიროების ახსნა,
4. სტრატეგიული მენეჯმენტის საკვანძო ტერმინების განმარტება და სათანადო მაგალითების მოხმობა,
5. სტრატეგიის ჩამოყალიბების, განხორციელებისა და შეფასების ბუნების თაობაზე მსჯელობა,
6. კარგი სტრატეგიული მართვის შედეგად მიღებული ხეირის აღწერა,
7. სუნ ძის ომის ხელოვნების სტრატეგიულ მენეჯმენტთან შესატყვისობის თაობაზე მსჯელობა,
8. ფირმის მიერ მყარი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების შესაძლებლობების განხილვა.

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად

შემდეგი სავარჯიშოების მოძიება შესაძლებელია მოცემული თავის ბოლოს:

სავარჯიშო 1A: Singapore Airline-ის შეფასება. ბოლოდროინდელი კვარტალური საქმიანობის მონაცემები.

სავარჯიშო 1B: adidas AG-ზე სტრატეგიული ინფორმაციის შეგროვება.

სავარჯიშო 1C: Free Excel Student Template-ის გაცნობა.

სავარჯიშო 1D: სტუდენტის ზეპირი წარდგენის შეფასება.

სავარჯიშო 1E: სტრატეგიული დაგეგმვა Nestlé-ში.

სავარჯიშო 1F: ადგილობრივი სტრატეგების გამოკითხვა.

ამერიკის შეერთებული შტატების ავტომანქანების სამი უდიდესი მწარმოებელი ფირმის - Ford, General Motors (GM) და Chrysler-ის - მთავარი აღმასრულებელი მენეჯერები, როცა ამ რამდენიმე ხნის წინ, გაკოტრებისგან თავის დაღწევის მიზნით, კონგრესის ლიდერების წინაშე ფინანსური დახმარების სათხოვნელად გამოკვეთილი სტრატეგიული გეგმის გარეშე წარდგნენ, ისინი უკან გაისტუმრეს რჩევებით, შეემუშავებინათ მკაფიო სამომავლო სტრატეგიული გეგმა. პრეზიდენტ ბარაკ ობამას ერთ-ერთმა წამყვანმა ეკონომიკურმა მრჩეველმა ოსტენ გულსბიმ (Austan Goolsbee) თქვა: „მოითხოვო ფინანსური დახმარება სათანადო ბიზნესგეგმის გარეშე, სიგიჟეა". მან ასევე დასძინა: „თუ ავტომანქანების მწარმოებელ გენერალურ დირექტორს სურს ხიდი, ის უნდა იყოს ხიდი სადმე, და არა ხიდი - არსად". [1] ეს წიგნი იძლევა ინსტრუქციას, თუ როგორ უნდა დაამუშავო ნათელი სტრატეგიული გეგმა - ხიდი საითკენმე და არა - არსაითკენ.

ეს თავი **სტრატეგიული მენეჯმენტის** მიმოხილვას ეძღვნება - სტრატეგიული მენეჯმენტის პრაქტიკულ, ინტეგრირებულ მოდელს წარმოგვიდგენს, განსაზღვრავს ძირითად ქმედებებს და ცნებებს.

ეს თავი ასევე გვთავაზობს ჩანართებს. ყოველი თავის დასაწყისში არსებული ჩანართი ცხადყოფს, თუ როგორ ართმევს თავს წარმატებით ზოგიერთი ფირმა კონკურენციას მზარდი ეკონომიკის პირობებში... ფირმის



საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი

Singapore Airlines

Singapore Airlines Limited (SIA) სინგაპურის ხუთვარსკვლავიანი ჰაერსანაოსნო კომპანიაა. ის წყნარი ოკეანის არეალში ასრულებს ფრენებს, რომელიც ასევე მოიცავს მსოფლიოში უგრძეს სინგაპური - ლოს ანჯელესის და ნიუ იორკის მარშრუტს შესვენების გარეშე Airbus A340-500 თვითმფრინავით. 2013-ის ბოლოს კომპანიამ შეწყვიტა ორივე მიმართულებით მგზავრების გადაყვანა, თუმცა ლოს ანჯელესში ისევ დაფრინავს ტოკიო-ნარიტას საშუალებით. უმაღლესი მომსახურების ფრენები მხოლოდ აზიაში სრულდება. Star Alliance-ის წევრმა Singapore Airlines-მა 2012 წელს 18 მლნ მგზავრი გადაიყვანა - მეტი, ვიდრე 2011 წელს (16.9 მლნ.).

Singapore Airlines, სტრატეგიულად, ძალიან კარგი მენეჯმენტის მქონე კომპანიაა. ფირმა ძირითად საქმიანობასთან დაკავშირებული ისეთი ბიზნესებით არის დივერსიფიცირებული, როგორიცაა საჰაერო ხომალდების მომსახურება და ინჟინერინგი. ის ასევე ფლობს SilkAir-ს, რომელიც პატარა ტევადობის თვითმფრინავებით რეგიონული ფრენებითაა დაკავებული პროვინციულ ქალაქებში. Singapore Airlines მგზავრებს ემსახურება მთელ მსოფლიოში - 30-ზე მეტი ქვეყნის 60-ზე მეტ ქალაქში. აზიაში მგზავრებს შეუძლიათ 30-ზე მეტ ქალაქს დაუკაშირდნენ, რომლებსაც SilkAir ემსახურება. კომპანია სინგაპურის ფეხბურთის ეროვნული ჩემპიონატის გუნდის ოფიციალური სპონსორია და ბაზარზე სინგაპურელი გოგონების სახით არის წარმოდგენილი, რითიც ავიახაზების, როგორც ბრენდის, ძირითად იმიჯს ქმნის. ჟურნალმა *Fortune*-მა Singapore Airlines არაამერიკული ბიზნესორგანიზაციების ყველაზე მომხიბვლელ კომპანიათა შორის 31-ე პოზიციაზე დაასახელა. Singapore Airlines-მა 2012 წლის დეკემბერში თავისი 49%-იანი წილი Virgin Atlantic-ს მიჰყიდა US $360 მლნ-ად.

2012 წლის აპრილიდან Singapore Airlines თანდათანობით ამცირებდა 747-ის გამოყენებას მისი 40-წლიანი მსახურების შემდეგ. ბოლო სამახსოვრო ფრენა განხორციელდა სინგაპურიდან ჰონგკონგში და უკან. 2012 წლის დეკემბერში Singapore Airlines-მა A380-ის, როგორც მგზავრების ზამთრის სეზონური გადამყვანის, გამოყენება დაიწყო სან-ფრანცისკოში ჰონგკონგის გავლით ფრენისთვის, თუმცა ჯერ კიდევ დაფრინავს Boeing 777-300ER-ით წლის დანარჩენ პერიოდში. 2013 წლის მაისში Singapore Airlines-მა 30 ცალი Boeing 787-10X-ის შეკვეთის ვალდებულება აიღო, რომელსაც შემკვეთი მიიღებს 2018-2019 წლის განმავლობაში. 2013 წლის სექტემბერში Singapore Airlines-მა Airbus A380-ის ექსპლუატაცია დაიწყო შერჩევითი ფრენებისთვის ჩინეთის ქალაქ შანხაიში და უკან.

Singapore Airlines-ის მგზავრების გადაყვანის მაჩვენებლის ზრდამ (რომელიც იანგარიშება, როგორც მგზავრ-კილომეტრზე ამონაგები) 8.6% შეადგინა 2013 წლის აგვისტოს მონაცემით, წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით, 3.1%-ით გაიზარდა სიმძლავრე (ანუ ხელმისაწვდომი ადგილი კილომეტრზე). კომპანიის მგზავრებით დატვირთულობის ფაქტორმა (PLF) მოიმატა 4.1 პროცენტული პუნქტით და მიაღწია 82.4%-ს, რადგანაც გადაყვანილი მგზავრების რიცხვი 11.7%-ით გაიზარდა 2013 წლის აგვისტოსთვის და 1.7 მლნ-ს მიაღწია. დატვირთულობის ფაქტორი ყველა რეგიონში გაიზარდა, რაც განაპირობა შეებულებების გამო წარმოქმნილმა დიდმა მოთხოვნამ ლებარანის დღესასწაულთან დაკავშირებით, რომელსაც თან დაერთო ზაფხულში დასვენების შემდეგ შინ დაბრუნების მსურველთა ნაკადი. მოძრაობა დასავლეთ აზიისა და აფრიკის მიმართულებით მატულობდა.

SilkAir -ის მგზავრების გადაყვანის მაჩვენებლის ზრდამ 10.7% შეადგინა 2013 წლის აგვისტოს მონაცემით, წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით, 13.4%-ით გაიზარდა სიმძლავრე. ამ თვეს SilkAir-ის PLF 1.8 პროცენტული პუნქტით დაბალი იყო და 71.7%-ს აღწევდა. Singapore Airlines-ის ტვირთნაკადი 2013 წლის აგვისტოში 5.7 %-ით დაბალი იყო წინა წლის შესაბამის მაჩვენებელთან შედარებით, ხოლო ტვირთტევადობა 5%-ით იყო შემცირებული.

საქმიანობის საილუსტრაციო ვითარება წარმატებულ სტრატეგიულ მენეჯმენტს წარმოგვიდგენს - როგორ ძლიერდება კომპანია, როცა მისი მეტოქეები სუსტდებიან. ყოველ ჩანართში განხილულია იმ ფირმების სტრატეგიები, რომლებიც დიდებულად იღვწიან მზარდი სამომხმარებლო მოთხოვნის და მძაფრი საფასო კონკურენციის პირობებში. პირველი განსახილველი ფირმა, რომელიც ბრწყინვალე შემოქმედებით გამოირჩევა, არის ხუთვარსკვლავიანი ჰაერსანაოსნო კომპანია Singapore Airlines Limited (SIA).

adidas AG გამაერთიანებელი საანალიზო ვითარების მაგალითად არის აღებული, რადგან ის საყოველთაოდ ცნობილი გლობალური ფირმაა, რომელმაც სტრატეგიული ცვლილებები განახორციელა და ამჟამად შესანიშნავ მენეჯმენტს ფლობს. ნასწავლი მასალის მის მაგალითზე განმტკიცება, რომელიც ყოველი თავის ბოლოშია წარმოდგენილი, კარგად მომზადების საშუალებას მოგცემთ, რათა განავითაროთ ეფექტიანი სტრატეგიული გეგმა იმ კომპანიისათვის, რომელიც თქვენთვისაა ამ სემესტრში განკუთვნილი. თავის ბოლოში წარმოდგენილ სავარჯიშოებში თემიდან ნაცნობი საშუალებები და ცნებებია გამოყენებული.

რა არის სტრატეგიული მენეჯმენტი?

ორი კომპანია ერთი წარმოების შიგნით უწევდა ერთმანეთს კონკურენციას. მათმა პრეზიდენტებმა გადაწყვიტეს, ბუნებაში დასასვენებლად გასულიყვნენ და იქ განეხილათ საკითხი მათი ორგანიზაციების შესაძლო შერწყმის თაობაზე. ისინი ღრმად შევიდნენ ტყეში და, უცაბედად, გრიზლის გადაეყარნენ, რომელიც უკანა თათებზე წამოიმართა და დაიღრიალა. პირველი ფირმის პრეზიდენტმა დაუყოვნებლივ მოისროლა ზურგჩანთა და იქვე მიატოვა წყვილი სპორტული ფეხსაცმელი. მეორე ფირმის პრეზიდენტმა მიაძახა: „ჰეი, ამ დათვს მაინც ვერ გაექცევი". გაქცეულმა პასუხად მიუგო: „შესაძლოა, მაგ დათვისგან თავის დაღწევის ძალა არ აღმომაჩნდეს, მაგრამ შენ უეჭველად გაგასწრებ!" ეს არაკი მხატვრულად გადმოსცემს სტრატეგიული მენეჯმენტის არსს, რომელიც კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებასა და მის შენარჩუნებაში მდგომარეობს.

სტრატეგიული მენეჯმენტი

სტრატეგიული მენეჯმენტი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც კვეთფუნქციური გადაწყვეტილებების ჩამოყალიბების, განხორციელების და შეფასების ხელოვნება და, ამავდროულად, მეცნიერება, რომელიც მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციას. ეს განსაზღვრება გულისხმობს, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი მოწოდებულია, ორგანიზაციული წარმატების მიღწევის მიზნით, ერთმანეთს მოარგოს მენეჯმენტი, მარკეტინგი, ფინანსები და აღრიცხვა, წარმოება და ოპერაციები, კვლევები, განვითარება და საინფორმაციო სისტემები. ტერმინს *სტრატეგიული მენეჯმენტი* ამ წიგნში **სტრატეგიული დაგეგმვის** სინონიმად ვიყენებთ. ის უფრო ხშირად იხმარება ბიზნესსწრეებში, ხოლო პირველი კი - აკადემიურ სამყაროში. ზოგჯერ *სტრატეგიული მენეჯმენტი* სტრატეგიის ჩამოყალებების, განხორციელების და შეფასების პროცესის აღსანიშნავად გამოიყენება, ხოლო *სტრატეგიული დაგეგმვა* მხოლოდ სტრატეგიის ჩამოყალიბებას გულისხმობს. სტრატეგიული მენეჯმენტის მიზანს არსებული შესაძლებლობების გამოყენება და მომავლისთვის ახლის შექმნა წარმოადგენს. ამის საპირისპიროდ, **გრძელვადიანი დაგეგმვა** ცდილობს მიმდინარე თრენდების ოპტიმიზებას სამომავლო ინტერესების შესაბამისად.

სტრატეგიული დაგეგმვა 1950-იანებში წარმოიშვა და 1960-იანი წლების შუახანებიდან 1970 წლების შუახანებამდე იყო პოპულარული. ამ წლების განმავლობაში სტრატეგიული დაგეგმვის მიმართ არსებობდა ღრმა რწმენა, რომ ის ყველა პრობლემის გადაჭრის გასაღებს წარმოადგენდა. იმ წლებში მრავალი ამერიკული კორპორაცია ლამის შეპყრობილი იყო სტრატეგიული დაგეგმვით. ერთხანს, აჰყვნენ რა ამ ბუმს, მხოლოდ 1980-იანი წლების განმავლობაში მათ უარი თქვეს სტრატეგიული დაგეგმვის პრაქტიკაზე, რადგან მრავალგვარმა დაგეგმვის მოდელმა არ მოიტანა მაღალი შემოსავლები. 1990-იანმა წლებმა გამოაცოცხლა დამოკიდებულება სტრატეგიული დაგეგმვის მიმართ და ამ პროცესს დღემდე ფართოდ იყენებენ ბიზნესის სამყაროში. მრავალ კომპანიას დღეს მთავარი სტრატეგი *(CSO)* ჰყავს.

სტრატეგიული გეგმა, არსებითად, კომპანიის თამაშის გეგმაა. სწორედ ისე, როგორც ფეხბურთის გუნდს ესაჭიროება კარგი სათამაშო გეგმა წარმატების მოსაპოვებლად, კომპანიასაც უნდა ჰქონდეს კარგი სტრატეგიული გეგმა, წარმატებული მეტოქეობა რომ შეძლოს. ბიზნესში ზღვრული მოგებები ფირმებს შორის, უმეტესწილად, იმდენად მცირედ განსხვავებულია, რომ უმნიშვნელო არე თუ რჩება სტრატეგიულ გეგმაში შეცდომის დასაშვებად. სტრატეგიულ გეგმას შედეგები უამრავი კარგი ალტერნატივიდან მკაცრი მენეჯერული შერჩევის წყალობით

მოაქვს, რაც ვალდებულების ნიშანს წარმადგენს სპეციფიკური ბაზრების, პოლიტიკის, პროცედურების, ოპერაციების მიმართ ქმედებების სხვა ნაკლებად სასურველი კურსის ნაცვლად.

ტერმინი სტრატეგიული მენეჯმენტი მრავალ კოლეჯსა და უნივერსიტეტში გამოიყენება, როგორც დამსრულებელი კურსის დასახელება ბიზნესის ადმინისტრირებაში. ამ დისციპლინაში ყველა ბიზნესსაგნის მასალაა თავმოყრილი და დამატებით წარმოდგენილია სტრატეგიული მენეჯმენტის ახალი მიდგომები და ტექნიკა, რომელსაც ფართოდ იყენებენ ფირმები სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში.

სტრატეგიული მენეჯმენტის საფეხურები

სტრატეგიული მენეჯენტის პროცესი მოიცავს სამ საფეხურს: **სტრატეგიის ჩამოყალიბება, სტრატეგიის განხორციელება და სტრატეგიის შეფასება. სტრატეგიის ჩამოყალიბება** შეიცავს ხედვისა და მისიის გამომუშავებას, ორგანიზაციის გარემოში შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გამოვლენას, ორგანიზაციის შიდა არეში ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრას, გრძელვადიანი მიზნების დადგენას, ალტერნატიული სტრატეგიების შექმნას და ცალკეული სტრატეგიების შერჩევას. სტრატეგიის ჩამოყალიბების საკითხები გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღებას, თუ რომელი ახალი ბიზნესები უნდა წამოიწყოს კომპანიამ, რომელი ბიზნესები უნდა მოიშოროს, ოპერაციები განავრცოს თუ გაშალოს, გავიდეს საერთაშორისო ბაზრებზე? შერწყმა აირჩიოს თუ ერთობლივი საწარმოს ფორმა? როგორ აიცილოს თავიდან მტრული შთანთქმა.

ვინაიდან არც ერთ ორგანიზაციას არ მოეპოვება განუსაზღვრელი რესურსები, სტრატეგებმა უნდა გადაწყვიტონ, ფირმას რომელი სტრატეგია მოუტანს მეტ ხეირს. სტრატეგიის ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები აიძულებს ორგანიზაციას, სახსრები მიმართოს განსაკუთრებული პროდუქტების, ბაზრების, რესურსების და ტექნოლოგიების მიმართულებით დროის ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში. სტრატეგიები გრძელვადიან კონკურენტულ უპირატესობებს განსაზღვრავს. უკეთესობისკენ იქნება ეს თუ უარესობისკენ, სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს მრავალფუნქციური შედეგები მოჰყვება და გახანგრძლივებული გავლენა აქვს ორგანიზაციაზე. უმაღლესი რგოლის მენეჯერებს კარგი შესაძლებლობა აქვთ, სრულად გაიაზრონ სტრატეგიის ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მრავალმხრივი შედეგები. მათ აქვთ უფლებამოსილება, გამოყონ რესურსები სტრატეგიის განხორციელების საჭიროებისათვის.

სტრატეგიის განხორციელება ფირმისაგან ითხოვს წლიური გეგმების დასახვას, პოლიტიკის დამუშავებას, დაქირავებულების მოტივაციას და რესურსების განთავსებას. ამგვარად ჩამოყალიბებული სტრატეგია შეიძლება დაინერგოს. სტრატეგიის განხორციელება გულისხმობს სტრატეგიის მხარდამჭერი კულტურის განვითარებას, ქმედითი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნას, მარკეტინგის ძალისხმევის სწორად წარმართვას, ბიუჯეტის შედგენას, საინფორმაციო სისტემის განვითარებას და გამოყენებას, დაქირავებულების გასამრჯელოს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებთან ბმას.

სტრატეგიის განხორციელებას ხშირად სტრატეგიული მენეჯმენტის „მოქმედების საფეხურს" ეძახიან. სტრატეგიის განხორციელება ნიშნავს დაქირავებულებისა და მენეჯერების მობილიზებას ჩამოყალიბებული სტრატეგიის ასამოქმედებლად. სტრატეგიული მენეჯმენტის ურთულეს საფეხურად, ხშირად, სტრატეგიის განხორციელებას განიხილავენ, რომელიც პერსონალის მხრიდან დისციპლინას, მოვალეობების შესრულებას და მსხვერპლის გაღებას მოითხოვს. სტრატეგიის წარმატებით განხორციელება დამოკიდებულია მენეჯერების უნარზე, შეძლონ დასაქმებულთა მოტივირება, რაც უფრო ხელოვნებაა, ვიდრე მეცნიერება. ჩამოყალიბებულ, მაგრამ განუხორციელებელ სტრატეგიას სარგებელი არ მოაქვს.

პიროვნებათშორისი დამოკიდებულების უნარ-ჩვევები განსაკუთრებულად გადამწყვეტია სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებისათვის. ორგანიზაციაში სტრატეგიის განხორციელებისას გაწეულ ქმედებებს ყველა დაქირავებულსა და მენეჯერზე აქვს გავლენა. ყოველმა დანაყოფმა და დეპარტამენტმა უნდა გადაწყვიტოს, რა პასუხს გასცემს ისეთ კითხვებს, როგორიცაა „რა უნდა გავაკეთოთ ორგანიზაციის სტრატეგიის ჩვენი ნაწილის განსახორციელებლად?" და „რამდენად კარგად შეგვიძლია შევასრულოთ ჩვენი საქმე?" სტრატეგიის განხორციელების გამოწვევა მდგომარეობს მთელ ორგანიზაციაში მენეჯერებისა და დაქირავებულების სტიმულირებაში, რათა მათ სიამაყითა და ენთუზიაზმით იმუშაონ დასახული მიზნების მისაღწევად.

სტრატეგიის შეფასება პროცესის დამასრულებელი საფეხურია. მენეჯერებისთვის ერთობ საჭიროა იცოდნენ, ცალკეული სტრატეგია როდის არ მუშაობს სათანადოდ. სტრატეგიის შეფასება ინფორმაციის მოპოვების ძირითადი საშუალებაა. ყველა სტრატეგია სამომავლო მოდიფიკაციის საგანს წარმოადგენს, რადგან გარე და შიდა ფაქტორები მუდმივ ცვლილებას განიცდის.

სტრატეგიის შეფასებისას სამი ძირითადი საქმეა გასაკეთებელი: ა) იმ გარე და შიდა ფაქტორების მიმოხილვა, რომელიც მიმდინარე სტრატეგიების ბაზისს წარმოადგენს, 2) შემოქმედებითობის გაზომვა და 3) შესატყვისი ქმედებების განხორციელება. სტრატეგიის შეფასება იმიტომაა საჭირო, რომ დღევანდელი წარმატება არ იძლევა სამომავლო წარმატების გარანტიას! წარმატება ყოველთვის ქმნის ახალ და განსხვავებულ პრობლემებს; თვითკმაყოფილი ორგანიზაცია წარუმატებლობას განიცდის.

სტრატეგიის ჩამოყალიბების, განხორციელების და შეფასების საქმიანობა დიდ ორგანიზაციებში სამ იერარქიულ დონეს მოიცავს: კორპორაციულ, დანაყოფურ ანუ ბიზნესერთეულის სტრატეგიის და ფუნქციურ დონეებს. კომუნიკაციისა და ურთიერთობების განვითარება მენეჯერებსა და დაქირავებულებს შორის ყველა იერარქიულ დონეზე ეხმარება სტრატეგიულ მენეჯმენტს, ფირმამ, როგორც კონკურენტულმა გუნდმა, ისე იმოქმედოს. მცირე ბიზნესის უმრავლესობა და ზოგი მსხვილი ბიზნესი არ ფლობს დანაყოფებს ანუ სტრატეგიულ ბიზნესერთეულებს. მათ მხოლოდ კორპორაციული და ფუნქციური დონეები მოეპოვებათ. მიუხედავად ამისა, მენეჯერები და დაქირავებულები ამ ორ დონეზე აქტიურად უნდა ჩაერთონ სტრატეგიულ მენეჯმენტთან დაკავშირებულ ქმედებებში.

პიტერ დრაკერმა (Peter Drucker)* თქვა, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანაა, ყოველმხრივ გაიაზროს ბიზნესის მისია:

> ანუ პასუხს კითხვაზე „რა არის ჩვენი ბიზნესი?“ მიზნების დადგენის, სტრატეგიის განვითარების და ხვალინდელ შედეგზე გათვლილი დღევანდელი გადაწყვეტილებებისკენ მივყავართ. აშკარაა, რომ ეს უნდა კეთდებოდეს ორგანიზაციის ნაწილის მიერ, რომელიც შეიძლება მთელ ბიზნესს გულისხმობდეს. ამას შეუძლია დააბალანსოს მიზნები და დღევანდელი საჭიროებები სამომავლო საჭიროებების მიმართ; და კიდევ, მას შეუძლია განათავსოს ადამიანური და ფინანსური რესურსები საკვანძო შედეგების მისაღწევად. [2]

ინტუიციისა და ანალიზის შერწყმა

ედვარდ დემინგმა** **(Edward Deming)** ერთხელ თქვა: „ჩვენ ღმერთის გვწამს. დანარჩენი ყველაფერი მონაცემებზეა დამოკიდებული“. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი შეიძლება დახასიათდეს, როგორც ორგანიზაციაში მისაღები ძირითადი გადაწყვეტილებებისადმი ობიექტური, ლოგიკური და სისტემური მიდგომა. ის ცდილობს მოაწესრიგოს რაოდენობრივი და ხარისხობრივი ინფორმაცია იმგვარად, რომ განუსაზღვრელობის პირობებში შესაძლებელი გახდეს ქმედითი გადაწყვეტილებების მიღება. ჯერჯერობით სტრატეგიული მენეჯმენტი არ არის ის მეცნიერება, რომელიც უზრუნველყოფს საკუთარ თავს მოხდენილი, გამართული ორისამი მიდგომით.

ეყრდნობა რა წარსულ გამოცდილებას, გამჭრიახობას და შეგრძნებებს, მრავალი ადამიანი მას აღიქვამს ისეთ სფეროდ, სადაც კარგი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მისაღებად **ინტუიცია** არსებითია. გადაწყვეტილებების მიღებისას ინტუიცია განსაკუთრებით სასარგებ-

---

* **პიტერ დრაკერი** (1909-2005წწ) მენეჯმენტისა და სოციოლოგიის საკითხების მკვლევარი. ინდუსტრიული სოციოლოგიის ემპირიული სკოლის წარმომადგენელი. 1940-იან წლებში ჩამოაყალიბა დეცენტრალიზაციის, როგორც მსხვილი ორგანიზაციების მართვის მეთოდის, კონცეფცია. ის ასევე არის ინფორმაციული მუშაკის კონცეფციის ავტორი. დიდი ღვაწლი მიუძღვის მენეჯმენტის ცალკე დისციპლინად ფორმირების საქმეში. 1950-იან წლებში წამოაყენა იდეა, მუშაკები განეხილათ არა, როგორც ვალდებულება, არამედ, როგორც აქტივი. დაჯილდოებულია (2002წ) *თავისუფლების საპრეზიდენტო მედლით* განსაკუთრებულად დამსახურებული წვლილისათვის ამერიკის შეერთებული შტატების ეროვნული ინტერესების და მსოფლიო მშვიდობის დაცვის, კულტურული, ასევე, სხვა მნიშვნელოვანი საზოგადოებრივი და პირადი ძალისხმევის გამო *(მთარგმნელის შენიშვნა)*.

** **უილიამ ედვარდ დემინგი** (William Edwards Deming) /1900-1993წწ/, ამერიკელი ინჟინერი, სტატისტიკოსი, პროფესორი, მენეჯმენტის კონსულტანტი, ხარისხის მართვის უდიდესი სპეციალისტი. წვლილი მიუძღვის შერჩევითი მეთოდის დახვეწაში. ეს მეთოდი ახლაც გამოიყენება აშშ-ის მოსახლეობის აღწერის დეპარტამენტის და შრომის სტატისტიკის ბიუროს მიერ. მან წინ წამოსწია ვალტერ შიუჰარტის (Walter Sheuhart) ცნობილი ნაშრომი, დაუმატა მას სტატისტიკური პროცესი, ოპერაციული განსაზღვრებები და გარდაქმნა ის იმად, რასაც დღეს PDCA დემინგის ციკლს ეძახიან და რომელიც ISO-9001 საერთაშორისო სტანდარტების სერიას უდევს საფუძვლად. 1950 წლის აგვისტოში მისმა მოხსენებამ, „ხარისხის ადმინისტრირების სტატისტიკური პროცესი“, უდიდესი გავლენა მოახდინა ომის შემდგომი იაპონიის განვითარებაზე, რომელიც 1950-1960 წლების იაპონური ეკონომიკური სასწაულის სახელითაა ცნობილი; სწორედ დემინგის იდეებს დაეყრდნო ის პროცესები, რომელმაც იაპონიის ეკონომიკა მსოფლიოს სიდიდით მეორე ეკონომიკად აქცია. პრეზიდენტმა რეიგანმა 1987 წელს გადასცა „ტექნოლოგიის ეროვნული მედალი“, მომდევნო წელს კი აშშ-ის მეცნიერებათა ეროვნულმა აკადემიამ – ჯილდო „მეცნიერებაში გამორჩეული მიღწევებისთვის“ (მთარგმნელის შენიშვნა).

ლოა დიდი განუსაზღვრელობის ან მცირე პრეცედენტების გარემოში. ის ასევე გამოსადეგია, როცა ღრმად ურთიერთდაკავშირებული ცვლადები იჩენენ თავს ან, როცა საჭიროა რამდენიმე სათანადო ალტერნატივას შორის არჩევანის გაკეთება. ზოგი მენეჯერი ან მესაკუთრე ღიად გამოთქვამს აზრს, რომ შესანიშნავია, როცა ვინმეს აქვს ექსტრაორდინარული უნარი, მხოლოდ ინტუიციით შექმნას ბრწყინვალე სტრატეგია. მაგალითისავის ავიღოთ **ვილ დიურანი (Will Durant)**, ჯენერალ მოტორზის ჩამომყალიბებელი, რომელიც ასე დაახასიათა **ალფრედ სლოენმა (Alfred Sloan)**: „კაცი, რომელიც მხოლოდ მის მიერ განსაზღვრულ ქმედებათა კურსს მისდევდა, რამდენადაც მე შემიძლია გამოვხატო, ბრწყინვალე ინტუიციური გამონათებით. არასოდეს აიძულებდა თავს, ფაქტებისთვის ინფორმაცია ეწარმოებინა და მაინც ზოგჯერ ის იყო განსაცვიფრებლად ზუსტი თავისი გამჭრიახობით". [3] ალბერტ აინშტაინმა აღიარა ინტუიციის დიდი მნიშვნელობა, როცა თქვა: „მე მჯერა ინტუიციის და ინსპირაციის. ზოგჯერ დარწმუნებული ვარ ჩემს სიმართლეში, თუმცა მიზეზი შესაძლოა ჯერ არც კი ვიცოდე. წარმოსახვა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ცოდნა, რადგან ცოდნა შეზღუდულია, ხოლო წარმოსახვა მთელ სამყაროს იტევს". [4]

მიუხედავად იმისა, რომ ზოგმა ორგანიზაციამ შესაძლოა გაუძლო ძნელბედობას და ამჟამად წარმატებულია გენიალურად ინტუიციური მენეჯერთა გუნდის წყალობით, უმრავლესობა არ არის ასე იღბლიანი. მრავალ ორგანიზაციას შეუძლია იხეიროს სტრატეგიული მენეჯმენტისაგან, რომელიც გადაწყვეტილებების მიღებისას ინტუიციისა და ანალიზის შერწყმას ეფუძნება. გადაწყვეტილებათა მიღებისას ინტუიციურ თუ ანალიტიკურ მიდგომას შორის არჩევანი არ არის ორი უკიდურესობის საქმე. ორგანიზაციის ყველა დონის მენეჯერი თავის ინტუიციასა და გამჭრიახობას უმატებს სტრატეგიული მენეჯმენტის ანალიზს. ანალიტიკური და ინტუიციური აზროვნება ერთმანეთს ავსებს.

პოზიცია - „მე უკვე ყველაფერი მოვიფიქრე და ნუ მაწუხებთ ფაქტებით", არ არის ინტუიციური მენეჯმენტი, ეს არის უმეცრების მენეჯმენტი. [5] **დრაკერმა** თქვა: „მე მჯერა ინტუიციის, თუ შენ წვრთნი მას. ნუ მიჰბაძავ მათ, ვინც დიაგნოზს სვამს და შემდეგ არ უთმობს დროს მისი ფაქტებით გადამოწმებას. ის ემსგავსება ექიმს, რომელიც ადამიანს კლავს, და მენეჯერს, რომელიც ბიზნესს კლავს". [6] როგორც **ჰენდერსონმა (Henderson)** აღნიშნა:

> ცვლილებათა ტემპის აჩქარება ბიზნესსამყაროდან მომდინარეობს, რომელშიც ორგანიზაციის ჩვეული მენეჯერული ტრადიციები მზარდი არაადეკვატურობით ხასიათდება. გამოცდილების დაგროვება ადეკვატური მიმართულება გახლდათ, როცა შესაძლებელი იყო, ცვლილებები მცირე მოცულობით განხორციელებულიყო. მაგრამ ინტუიციასა და გამოცდილებაზე დაფუძნებული მენეჯმენტის ფილოსოფია მზარდად არასაკმარისია მაშინ, როცა გადაწყვეტილებები სტრატეგიულია და აქვს განმსაზღვრელი, შეუქცევადი შედეგები. [7]

ცნობილია, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი წარმოადგენს გამორჩეული, გამჭრიახი პიროვნების გონებაში არსებული იდეების განსხეულების მცდელობას, პიროვნების, რომელიც იცნობს ბიზნესს, თავს უყრის და ერთმანეთს უხამებს იმას, რასაც ცოდნით იყენებს ანალიზის დროს ქმედითი სტრატეგიის ჩამოყალიბების პროცესში.

ცვლილებებთან შეგუება

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი ეფუძნება რწმენას, რომ ორგანიზაცია მუდამ აკვირდება გარე და შიგა მოვლენებს, მისწრაფებებს და, შესაბამისად, დროული ცვლილებები შეიძლება განხორციელდეს მაშინ, როცა ამის საჭიროება წარმოიქმნება. ცვლილებების ტემპი და მნიშვნელობა, რომელიც ზემოქმედებს ორგანიზაციაზე, მზარდი დრამატულობით გამოირჩევა, როგორც ეს აშკარა გახდა, როცა გლობალური ეკონომიკის რეცესიამ მოულოდნელად ასე ბევრი ფირმა ჩაითრია. ფირმებმა, ბიოლოგიური ორგანიზმების მსგავსად, გარემოსთან შეგუება უნდა შეძლონ, თორემ ვერ გადარჩებიან.

ერთი კომპანია, რომელიც ძლიერ ცდილობს ცვლილებებთან შეგუებას, არის Washington Post Company. მას უფრო იცნობენ, როგორც გაზეთ Washington Post-ს, რომელიც 525,000 ტირაჟით გამოდის Washington DC ოლქში. გაზეთის ტირჟი წლიდან წლამდე მცირდება. ამიტომაც, დივერსიფიკაციის გეგმის ფარგლებში მან შეიძინა Celtic Healthcare - დასვენების დროს და შინ ჯანდაცვის მომსახურების მიმწოდებელი კომპანია პენსილვანიასა და მარილენდში. საავადმყოფოში მიღების ნაცვლად, პაციენტების შინ მომსახურება ბევრად სწრაფად მზარდი საქმეა გაზეთების გაყიდვასთან შედარებით. Washington Post Company ასევე ფლობს Kaplan-ს - გამოცდისთვის მოსამზადებელი მასალების კარგად ცნობილ წყაროს - და ექვს სატელევიზიო სადგურს.

ბაზარზე ადგილის შესანარჩუნებლად ყველა ორგანიზაციამ საზრიანობა უნდა გამოიჩინოს ცვლილებების დროულად შემჩნევის და ვითარებაზე მორგების საქმეში. სტრატეგიული მე-

ნეჯმენტის პროცესი საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, ეფექტიანად მოერგოს ცვლილებებს გრძელვადიან პერსპექტივაში. როგორც **ვატერმენმა (Waterman)** აღნიშნა:

> ამჟამინდელ ბიზნესგარემოში, უფრო მეტად, ვიდრე ნებისმიერ ეპოქაში, მუდმივი მხოლოდ ცვლილებებია. წარმატებული ორგანიზაციები ეფექტიანად მართავენ არამყარ ვითარებებს, მუდამ ცდილობენ რა, მოარგონ ცვლილებებს თავიანთი ბიუროკრატია, სტრატეგია, სისტემები, პროდუქტები და კულტურა, რათა გაუძლონ შოკებს და გამოიყენონ ძალები, რომლებიც ფიტავს კონკურენციას. [8]

პოლიტიკურ რუკაზე სახელმწიფოების საზღვრები შეიძლება მკაფიოდ ჩანდეს, მაგრამ კონკურენტულ რუკაზე, რომელზეც ფინანსური და ინდუსტრიული აქტივობის რეალური ნაკადებია ნაჩვენები, საზღვრები თითქმის სრულიად გამქრალია. სწრაფი ინფორმაციული ნაკადი შლის ეროვნულ საზღვრებს და, ამდენად, მთელ მსოფლიოში ხალხები ძალდაუტანებლად უცქერენ, როგორ შრომობენ და ცხოვრობენ სხვები. ჩვენ გლობალური მოქალაქეების უსაზღვრო სამყაროდ ვიქეცით გლობალური მეტოქეობით, გლობალური მომხმარებლობით, გლობალური მომწოდებლობით და გლობალური დისტრიბუციით! აშშ-ის ფირმები მრავალ დარგში მსხვილი გლობალური კომპანიებისგან სამეტოქეო გამოწვევებს იღებენ. მაგალითად, Samsung ამჟამად უსწრებს Apple-ს და Lenovo ჯაბნის HP-სა და Dell-ს შემოსავლებით.

ცვლილებებზე მორგების საჭიროება ორგანიზაციებს სტრატეგიული მენეჯმენტის საკვანძო კითხვებზე პასუხების გაცემისკენ უბიძგებს. კერძოდ, „როგორი ბიზნესი ავირჩიოთ?" „შესატყვის სიბრტყეზე ვიმყოფებით?" „უნდა შევუცვალოთ ფორმა ჩვენს ბიზნესს?" „რომელი ახალი მეტოქეები შემოდიან ჩვენს დარგში?" „რა სტრატეგიებს უნდა მივდიოთ?" „როგორ იცვლებიან ჩვენი მომხმარებლები?" „ხომ არ ვითარდება ისეთი ახალი ტექნოლოგიები, რომლის გამოც ჩვენ შეიძლება ბიზნესიდან გაძევებულები აღმოვჩნდეთ?"

ინტერნეტი განუწყვეტლივ უწყობს ხელს შედარებითი ყიდვის პროცესს, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს მთელი მსოფლიოს მომხმარებლებს, ერთმანეთს შეუდარონ მოთხოვნა და ფასდაკლებები. ინტერნეტი საბაზრო ძალის გადანაწილებას ბიზნესიდან პიროვნებების სასარგებლოდ ახდენს. მყიდველები დიდი ნინაღობის წინაშე აღმოჩნდებოდნენ ხოლმე, როცა ცდილობდნენ, საუკეთესო ფასი და მომსახურება მიეღოთ; ახლა კი მომხმარებლებს აქვთ შესაძლებლობა, ასობით საქონელსა და მომსახურებაზე სავაჭრო შეთავაზებებს სწრაფად გადავლონ თვალი. როგორც იმ ხალხის რაოდენობა, რომლებიც ყველაფრის შესაძენად ინტერნეტს იყენებენ, ასევე, მათ მიერ საშუალოდ დახარჯული თანხის ოდენობა დრამატულად იზრდება. ციფრული კავშირ-ურთიერთობა მარკეტინგში თამაშის სახეობად იქცა. დღეს ინტერნეტსივრცეში მომხმარებლები აზრებს გამოთქვამენ, შეტყობინებებს უგზავნიან ყველა დაინტერესებულს, უცქერენ ვიდეოებს და საათობით სხედან Tumbler, Facebook, Reddit, Instagram და LinkedIn-ის წინ, ნაცვლად იმისა, რომ ტელევიზორს უყურონ, რადიოს უსმინონ ან ჟურნალ-გაზეთები იკითხონ. Facebook და Myspace ამჟამად სრულად ააშკარავებენ თავიანთ თვისებებს, რათა მომავალში უფრო დიდ საერთაშორისო ქსელად გაერთიანდნენ. ამ სოციალური ქსელების მომხმარებლებს შეუძლიათ შეაღწიონ მრავალი ბიზნესმაღაზიის სივრცეში თავიანთი სოციალური გვერდიდან და, ამდენად, მეგობრებს შეუძლიათ ნახონ, რა იყიდეს მათ სხვადასხვა ინტერნეტმაღაზიაში. ორივე სოციალურ ქსელს სურს, მათმა წევრებმა თავიანთი იდენტობა გამოიყენონ ყველა სხვა წევრის იდენტობის სამართავად. ტრადიციულმა ვაჭრებმა ისწავლეს, რომ ინტერნეტგაყიდვებს შეუძლია გამოიწვიოს რეალური სამაღაზიო ვაჭრობის ზრდა, თუ მხარდაჭერილი იქნება ელქსელური გასაღება.

საკვანძო ტერმინები სტრატეგიულ მენეჯმენტში

სტრატეგიულ მენეჯმენტზე მსჯელობას სანამ გავაგრძელებდეთ, უპრიანი იქნება, განვსაზღვროთ ცხრა საკვანძო ტერმინი. ესენია: **კონკურენტული უპირატესობა, სტრატეგები, ხედვა და მისიის განაცხადი, შესაძლებლობები და საფრთხეები გარე არეში, ძლიერი და სუსტი მხარეები შიდა არეში, გრძელვადიანი მიზნები, წლიური მიზნები და პოლიტიკა.**

კონკურენტული უპირატესობა

სტრატეგიული მენეჯმენტი არის ყველაფერი იმის შესახებ, რასაც შეუძლია მოიპოვოს და შეინარჩუნოს **კონკურენტული უპირატესობა.** ეს ტერმინი შესაძლოა განისაზღვროს, როგორც „რაღაც, რასაც ფირმა თავის მეტოქე ფირმებზე ბევრად უკეთ აკეთებს". როცა ფირმას შეუძლია გააკეთოს რაღაც, რასაც მისი მეტოქეები ვერ აკეთებენ, ან ფლობს რაღაც ისეთს, რაც მის მეტოქე ფირმებს სურთ, მაგრამ არ მიუწვდებათ მასზე ხელი, ეს შეიძლება განიმარტოს, როგორც კონკურენტული უპირატესობა. მაგალითად, როცა ფირმის საბალანსო უწყისში დიდი თანხაა

წარმოდგენილი, ეს შეიძლება მთავარ კონკურენტულ უპირატესობად განიხილონ. ფინანსურად ძლიერი კომპანიები სხვადასხვა გარემოებებისაგან შევიწროებულ მეტოქეებს ყიდულობენ. თანხობრივად მდიდარი (აქ თანხა გულისხმობს პროცენტულ წილს მთელი აქტივებიდან) კომპანიების ჩამონათვალი მოიცავს: Priceline.com (63%), Altera (80%), Franklin Resources (51%), Gilead Sciences (57%) და Lorillard (54%). Microsoft, Apple და Samsung თანხობრივად მდიდარი კომპანიებია ისევე, როგორც გამაერთიანებელ საანალიზო მასალაში მოყვანილი კომპანია adidas AG.

მცირე რაოდენობის მუდმივი აქტივების პირობებში მეტოქე ფირმებს ასევე შეუძლიათ წამყვანი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება. მაგალითად, Apple-ს არ გააჩნია საკუთარი წარმოების საშუალებები, ხოლო მისი მეტოქე Sony ელექტრონიკის 57 საწარმოს ფლობს. Apple თავის ყველა პროდუქტზე უშუალოდ მწარმოებელთა შეკვეთებზეა დამოკიდებული, ხოლო Sony საკუთარ საწარმოებს ფლობს. მცირე მუდმივი აქტივები საშუალებას აძლევს Apple-ს, ფინანსური მომჭირნეობა გამოიჩინოს და არსებითად არაგრძელვადიან ვალს დასჯერდეს. ამის საპირისპიროდ, Sony-მ მასიური ვალი დაიგროვა თავის საბალანსო უწყისში.

Paco Underhill of Envirosell-ის მთავარმა აღმასრულებელმა მმართველმა თქვა, რომ „იქ, სადაც წინათ რაინდული შერკინებები იმართებოდა, ახლა 21-ე საუკუნის ხელჩართული ბრძოლები მიმდინარეობს მომხმარებლის ფულის გამო". Shoppers იაფი საქონლით ვაჭრობს, Nordstrom მომხმარებლებს იკრებს Neiman Marcus-დან და Sacks Fifth Avenue-დან, TJ Maxx და Marshals ბულვარის მაღაზიებიდან იზიდავს მომხმარებელს, ხოლო Family Dollar შემოსავალს Walmart-იდან იღებს. [9] კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება და შენარჩუნება ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის არსებითია გრძელვადიანი წარმატების მისაღწევად. მსხვილი საცალო მოვაჭრეები, როგორიცაა Wallmart, Best Buy და Sears, პატარა მაღაზიებთან შედარებით, კონკურენტულ უპირატესობას კარგავენ და ამგვარად წარმოიშობა დრამატული ცვლა, როცა დიდ კომპანიებს თანდათანობით მცირე საცალო მოვაჭრეები ჩაანაცვლებენ. მომხმარებელი ინტერნეტმაღაზიებს ეტანება. 40,000 კვადრატულ ფუტზე ნაკლები ფართობის Walmart Express მაღაზიები Supercenters-ის 185,000 კვადრატული ფუტი ფართობის სავაჭრო ობიექტების ნაცვლად და Office Depot-ის 5,000 კვადრატული ფუტი ფართობის მაღაზიები მაგალითია იმისა, რომ პატარა უკეთესია.

ჩვეულებრივ ფირმას კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნება მხოლოდ დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში შეუძლია, რადგან მეტოქე ფირმები ჰბაძავენ მას და ძირს უთხრიან მის უპირატესობას. ამგვარად, არ არის საკმარისი კონკურენტული უპირატესობის, უბრალოდ, მიღწევა. ფირმამ განუწყვეტლივ უნდა იბრძოლოს **მყარი კონკურენტული უპირატესობის** მოსაპოვებლად; ამისთვის მან ორი რამ უნდა გააკეთოს: ჯერ ერთი, უნდა ჩადგეს შეგუების რეჟიმში იმ ცვლილებების მიმართ, რომელიც გამოწვეულია გარემოში არსებული მისწრაფებებითა და მოვლენებით, ასევე, შიდა უნარებით, კომპეტენციებით და რესურსებით. და მეორე, შეძლოს, ეფექტიანად ჩამოაყალიბოს, განახორციელოს და შეაფასოს სტრატეგიები, რომლებიც ამ ფაქტორების კაპიტალიზაციას უზრუნველყოფს.

კომპანიების მზარდი რაოდენობა ინტერნეტის გამოყენებით ახერხებს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას პირდაპირი გაყიდვებითა და კავშირურთიერთობებით მომწოდებლებთან, მომხმარებლებთან, კრედიტორებთან, პარტნიორებთან, მეწილეებთან, კლიენტებთან და კონკურენტებთან, რომლებიც შესაძლოა მთელ მსოფლიოში იყვნენ გაფანტულნი. ელექტრონული კომერცია საშუალებას აძლევს ფირმებს, გაყიდონ პროდუქტი, განათავსონ რეკლამა და შეიძინონ რესურსები შუამავლების, მარაგების მაღაზიამდე გადაზიდვის, საკანცელარიო საბუთებისა და სხვა ფორმალობების გვერდის ავლით. მთლიანობაში, ელექტრონული კომერცია მინიმუმამდე ამცირებს ხარჯებს და დროს, მანძილს და სივრცეს ბიზნესის კეთებისას და ამგვარად ხერხდება მომხმარებელთათვის უკეთესი მომსახურების მიწოდება, უფრო დიდი ქმედითობის მიღწევა, განვითარებული პროდუქტების შექმნა და მაღალი მომგებიანობის მიღება.

სტრატეგები

სტრატეგები არიან პიროვნებები, რომლებსაც ეკისრებათ უმეტესი პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის წარმატებებსა თუ ჩავარდნებზე. **სტრატეგების** თანამდებობას სხვადასხვა სახელი ჰქვია. ის შეიძლება იყოს მთავარი აღმასრულებელი მმართველი, პრეზიდენტი, მფლობელი, საბჭოს თავმჯდომარე, აღმასრულებელი დირექტორი, კანცლერი, დეკანი ან მეწარმე. **ჯეი კონგერმა (Jay Conger)**, London Business School-ის ორგანიზაციული ქცევის პროფესორმა და ავტორმა წიგნისა *Building Leaders*, თქვა: „ყველა სტრატეგი მთავარი მსწავლელი მოხელე უნდა იყოს. ჩვენ გამძაფრებული ცლილებების ეპოქაში ვცხოვრობთ. თუ ჩვენი ლიდერები ამ დროის განმავლობაში ღრმად ადაპტირებულნი და სანიმუშონი არ იქნებიან, ჩვენი კომპანიებიც ვერაფერს მოერგებიან, რადგან, ბოლოს და ბოლოს, ლიდერობა სანიმუშო გარჯას ნიშნავს".

სტრატეგები ეხმარებიან ორგანიზაციას ინფორმაციის მოპოვებაში, მის გაანალიზებასა და მონესრიგებაში. ისინი თვალყურს ადევნებენ დარგში მიმდინარე მოვლენებს და კონკურენტულ მისწრაფებებს, ავითარებენ პროგნოზირების მოდელებს და სცენარულ ანალიზს, აფასებენ კორპორაციულ და დანაყოფურ შემოქმედებას; ახერხებენ, აღმოაჩინონ განვითარებადი ბაზრის შესაძლებლობები, ავლენენ ბიზნესსაფრთხეებს და ადგენენ შემოქმედებითი ქმედებების გეგმას. სტრატეგიული მგეგმავები, ჩვეულებრივ, დამხმარეების ან პერსონალის ამპლუაში ავლენენ თავს, იღვწიან რა მენეჯმენტის მაღალ დონეებზე, მათ, როგორც წესი, გადაწყვეტილებების მიღების სათანადო უფლებამოსილება აქვთ. უმაღლესი აღმასრულებელი მმართველი ყველაზე მეტად ცნობადი და გადამწყვეტი სტრატეგიული მენეჯერია. ნებისმიერი მენეჯერი, რომელსაც პასუხისმგებლობა აკისრია რომელიმე განყოფილებასა თუ დანაყოფზე, შედეგების მომგებიანობასა თუ ზარალიანობაზე, ან უშუალო უფლებამოსილება აქვს ბიზნესის ძირითად ნაწილზე, არის სტრატეგიული მენეჯერი, ანუ სტრატეგი. ახალი თანამდებობა, ინფორმაციული უსაფრთხოების სამსახურის მმართველის (CSO), უმაღლესი რანგის მენეჯერის სახით, გვევლინება მრავალ ისეთ ორგანიზაციაში, როგორებიცაა, ვთქვათ, Sun Microsystems, Network Associates, Clarus, Lante, Marimba, Sapient, Commerce One, BBDO, Cadbury Schweppes, General Motors, Ellie Mae, Cendant, Charles Schwab, Tyco, Campbell Soup, Morgan Stanley და Reed-Elsevier. ამ კორპორაციული მოხელის ტიტული ბიზნესში სტრატეგიული დაგეგმვის მზარდი მნიშვნელობის აღიარებაა. **ფრანც კოხი (Franz Koch),** გერმანული სპორტული ტანსაცმლის კომპანია Puma AG-ის ინფორმაციული უსაფრთხოების სამსახურის მმართველი, ცოტა ხნის წინ Puma-ს მთავარ აღმასრულებელ მმართველად (CEO) დააწინაურეს. როცა მას კომპანიასთან დაკავშირებულ გეგმებზე დაუსვეს შეკითხვა საკონფერენციო ჩართვის დროს, თქვა: „ვაპირებ, გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმა დაუყოვნებლივ ვაქციო ძირითად დასაყრდენად".

სტრატეგები იმდენად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, რამდენადაც ორგანიზაციები. და ეს განსხვავებები უნდა ვლინდებოდეს სტრატეგიის ჩამოყალიბებით, განხორციელებითა და შეფასებით. ზოგი სტრატეგი არ განიხილავს სტრატეგიის სხვადასხვა სახეს თავისი პირადი ფილოსოფიის გამო. სტრატეგები განსხვავდებიან თავიანთი ბუნების, ფასეულობების, ეთიკის, რისკისთვის მზაობის, სოციალური პასუხისმგებლობის, მომგებიანობასთან დამოკიდებულების, მოკლე- და გრძელვადიანი მიზნების მიმართ მიდგომის და მმართველობის სტილის მიხედვით. Hershey Foods-ის დამფუძნებელმა **მილტონ ჰერშიმ (Milton Hershey)** შექმნა ობოლთა თავშესაფრის მმართველი კომპანია. კორპორაციული მოგებიდან გამოყოფილი თანხით Hershey Foods დღეს 900 ვაჟსა და 1,000 გოგონაზე ზრუნავს თავის სკოლა-ინტერნატში, რომელიც სკოლამდელი ასაკის და სრული 12 კლასის სწავლებას მოიცავს.

ქვემოთ წარმოდგენილია ინფორმაციული უსაფრთხოების რამდენიმე სამსახურის მმართველთა ჩამონათვალი, რომლებიც სან ფრანცისკოს 2013 წლის მაისის შეკრებაზე სიტყვით გამოვიდნენ:

როლანდ პენი (Ronald Pan) - Skype
მარკ ეშლერი (Mark Ashler) - Redbox
ჯონ ბერლინი (Jon Berlin) - Wells Fargo
დრიუ ოლდრიხი (Drew Aldrich) - Trans-Lux
ენ ნიირი (Ann Neir) - Cisco Systems
ჯენიფერ სკოტი (Jennifer Scott) - Virgin Media
ჯინა კოუპლენდი (Gina Copeland) - Mitsubishi Electric
რაჯ რატნაკერი (Raj Ratnaker) - Tyco Electronics
ტიმ ჯონსონი (Tim Johnsone) - Hopelink
ნჰატ ნგო (Nhat Ngo) - Omnicell
დენიილ გასტელი (Daniel Gastel) - UBS
კლარენს სო (Clarence So) - Salesforce
ბარი მარჯერამი (Barry Margerum) - Plantronics

ხედვისა და მისიის განაცხადი

მრავალი ორგანიზაცია დღეს **ხედვის განაცხადის** სრულყოფითაა დაკავებული, რომელიც პასუხს სცემს კითხვას „ვინ გვსურს, რომ გავხდეთ?" ხედვის განაცხადის გაუმჯობესება ხშირად სტრატეგიული დაგეგმვის პირველ ნაბიჯად განიხილება, ნინ უძღვის რა მისიის განაცხადის დამუშავებას. ხედვის განაცხადთა უმრავალესობა მხოლოდ ერთი წინადადებით შემოიფარგლება. მაგალითად, Stokes Eye Clinic-ის ხედვის განაცხადი, რომელიც Florence, South Carolina-ში მდებარეობს, ასე გამოიყურება: „ჩვენი ხედვა თქვენს მხედველობაზე ზრუნვაა".

მისიის განაცხადი არის „სიცოცხლისუნარიანი განაცხადი ჩანაფიქრის თაობაზე, რომელიც განასხვავებს ერთ ბიზნესს სხვა მსგავსი ფირმისაგან. მისიის განაცხადი განსაზღვრავს ფირმის ოპერაციების მოცულობას პროდუქტისა და ბაზრის თვალსაზრისით". [10] მისკენ არის მიმართული მთავარი შეკითხვა, რომლის წინაშეც ყველა სტრატეგი დგას: „რა არის ჩვენი ბიზნესი?" მკაფიო მისიის განაცხადი აღწერს ორგანიზაციის ფასეულობებსა და პრიორიტეტებს. მისიის განაცხადის განვითარება აიძულებს სტრატეგებს, იფიქრონ აწმყო ოპერაციების ბუნებაზე, მათ მოცულობაზე და მყოფადი ბაზრებისა და მოქმედებების პოტენციური მიზიდულობის შეფასებაზე. მისიის განაცხადი ორგანიზაციის სამომავლო მიმართულებების ზოგად მონახაზს შეიცავს. მისიის განაცხადი მუდმივი შემხსენებელია დაქირავებულებისათვის, თუ რატომ არსებობს ორგანიზაცია და რა მოლოდინი აქვთ მესაკუთრეებს, როცა თავიანთ დიდებასა და იღბალს რისკის ქვეშ აყენებენ, რათა თავიანთ ოცნებებს ახალი ცხოვრება შთაბერონ.

გარემოებითი შესაძლებლობები და საფრთხეები

გარემოებითი შესაძლებლობები და საფრთხეები მომდინარეობს ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული, ეკოლოგიური, პოლიტიკური, იურიდიული, სახელმწიფოებრივი, ტექნოლოგიური და კონკურენტული მისწრაფებებიდან და მოვლენებიდან, რომელსაც შეუძლია მნიშვნელოვანი სარგებელი ან ზარალი მოუტანოს ორგანიზაციას მომავალში. ხსენებული შესაძლებლობები და საფრთხეები ცალკეული ორგანიზაციის კონტროლს გარეთაა და, ამდენად, გარე სამყაროს ეკუთვნის. ფირმის წინაშე მდგარი შესაძლებლობების და საფრთხეების დიდად შეკვეცილი ჩამონათვალი ქვემოთაა მოცემული:

- კაპიტალზე ხელმისაწვდომობა თავისთავად არსებულად აღარ მიიჩნევა,
- მომხმარებლები მწვანე ოპერაციებსა და ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტს მოელიან,
- მარკეტინგი სწრაფად ვითარდება ინტერნეტში,
- პირველმოხმარების სურსათის ფასები იზრდება,
- პოლიტიკური დესტაბილიზაცია ახლო აღმოსავლეთში ნავთობზე ფასების ზრდას იწვევს,
- კომპიუტერული ჰაკერების მიერ შექმნილი პრობლემები მზარდია,
- ინტენსიური საფასო კონურენცია ფირმების უმრავლესობას თავს აბეზრებს,
- გლობალური უმუშევრობისა და არასრული დასაქმების მაღალი ტემპი ნარჩუნდება,
- საპროცენტო განაკვეთები იზრდება,
- პროდუქტების სასიცოცხლო ციკლი მცირდება,
- სახელმწიფო და ადგილობრივი მმართველობა ფინანსურად სუსტია,
- მექსიკაში ნარკოკარტელებს შორის ძალადობა,
- ზამთარი ჩვეულებრივზე უფრო ცივია, ხოლო ზაფხული - უფრო ცხელი,
- სამამულო ფასები განსაკუთრებულად დაბალ დონეზე რჩება,
- გლობალური ბაზრები შემოსავლების უმაღლეს ზრდას სთავაზობენ.

ცვლილებათა ეს სახეები ქმნიან მომხმარებლის განსხვავებულ ტიპს და, შესაბამისად, პროდუქტების, მომსახურებების და სტრატეგიების განსხვავებული სახეების საჭიროებას. მრავალი დარგის მრავალი კომპანია ინტერნეტგაყიდვებიდან მომდინარე სასტიკი **გარე საფრთხეების** წინაშე დგას, რაც მათ დარგში არსებული ბაზრის მზარდი წილის მიტაცებით ვლინდება.

სხვა საფრთხეები და შესაძლებლობები შესაძლოა იურიდიულ ნორმებთან იყოს დაკავშირებული, ასევე - კონკურენტების მიერ ახალი პროდუქტის წარდგენას, ეროვნულ კატასტროფას ან ევროს გაუფასურებასთან. კონკურენტის ძლიერი მხარე ფირმისთვის შეიძლება საფრთხეს წარმოადგენდეს. აფრიკაში მზარდი საშუალო კლასი, ენერგიაზე მზარდი დანახარჯები ან სოციალური მედიაქსელი შეიძლება წარმოადგენდეს საფრთხეს ან შესაძლებლობას.

სტრატეგიული მენეჯმენტის მთავარი პრინციპი არის ის, რომ ფირმას ესაჭიროება სტრატეგია გარემოებითი შესაძლებლობების უპირატესობების გამოსაყენებლად და გარემოებითი საფრთხეების გავლენის თავიდან ასაცილებლად ან შესამცირებლად. ამიტომ არის, რომ გარემოებითი შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გამოვლენა, დაკვირვება და შეფასება არსებითია წარმატების მისაღწევად. კვლევის წარმართვას და გარემოსთან დაკავშირებული ინფორმაციის მოპოვებასა და ათვისებას, ზოგჯერ, **გარემოს შესწავლას** ან წარმოების ანალიზს ეძახიან. ლობირება არის საქმიანობა, რომელსაც ზოგი ორგანიზაცია გარემოებით საფრთხეებსა და შესაძლებლობებზე გავლენისთვის იყენებს.

შიდა ძლიერი მხარეები და სისუსტეები ორგანიზაციის კონტროლირებად ასპექტებს წარმოადგენს, რომელიც იქმნება განსაკუთრებით წარმატებით ან წარუმატებლად. ისინი აღ-

მოცენდება მენეჯმენტიდან, მარკეტინგიდან, ფინანსებიდან და აღრიცხვიდან, ასევე, კვლევა-განვითარებიდან და ბიზნესის მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემიდან. ბიზნესის ფუნქციურ არეებში ორგანიზაციული სიძლიერეებისა და სისუსტეების გამოვლენა და შეფასება არსებითია სტრატეგიული მართვის პროცესში. ორგანიზაციები ცდილობენ, მისდიონ სტრატეგიას, რომლითაც შეძლებენ, შინაგან ძლიერ მხარეებზე დაყრდნობით მოიპოვონ სარგებელი და **შინაგანი სისუსტეები** გააუვნებელყონ.

ძლიერი მხარეები და სისუსტეები განისაზღვრება კონკურენტებთან შედარების შედეგად . *შედარებითი ნაკლოვანება ან უკეთესობა მნიშვნელოვან ინფორმაციას წარმოადგენს*. ამასთანავე, სიძლიერეები და სისუსტეები განისაზღვრება კონკრეტული მონაცემებით. მაგალითად, ძლიერ მხარედ შეიძლება ჩაითვალოს ბუნებრივი რესურსების ფლობა ან ხარისხთან დაკავშირებული ისტორიული რეპუტაცია. სიძლიერე და სისუსტე შესაძლოა განისაზღვროს ფირმის მიზნებიდან გამომდინარე. მაგალითად, მარაგების მოძრაობის მაღალი დონე შესაძლოა არ წარმოადგენდეს იმ ფირმის ძლიერ მხარეს, რომელიც არასოდეს აპირებს მარაგების დახარჯვას.

სტრატეგიული მენეჯმენტის ვითარების ანალიზისას მნიშვნელოვანია, რაც შეიძლება დანაწევრებული იყოს შინაგანი სიძლიერეებისა და სისუსტეების განსაზღვრისა და დადგენის პროცესი. სხვა სიტყვებით, ისეთი კომპანია, როგორიც Walmart-ია, ამბობს, რომ Sam Club-ის შემოსავლები წინა კვარტალში 11%-ით გაიზარდა, Walmart-ის, როგორც მთელის, ყველა შიდა ფაქტორის წარმოდგენის ნაცვლად.

ეს პრაქტიკა წარმოქმნის შესაძლებლობას, სტრატეგია უფრო ქმედითად იყოს ჩამოყალიბებული სტრატეგიული დაგეგმვისას, ფირმებმა უნდა განათავსონ რესურსები თავიანთ დანაყოფებში, ანუ სეგმენტებში (ეს შეიძლება იყოს პროდუქტების, რეგიონების, მომხმარებლების ან რომელიმე სხვა ნიშნის მიხედვით სხვადასხვა ერთეულებში, რაც კი ფირმას შეიძლება მოეპოვებოდეს), მაგალითად, Sam Club Supercenters-ის წინააღმდეგ ან მექსიკის Walmart-ის მაღაზიები ევროპის Walmart-ის მაღაზიების წინააღმდეგ.

შიდა და გარე ფაქტორები სასურველია განისაზღვროს შესაფერისი ტერმინებით რიცხვების, პროცენტების, დოლარებისა და კოეფიციენტების გამოყენებით როგორც დროითი ნიშნით, ასევე მეტოქე ფირმების შედარებისას. *სპეციფიკურობა მნიშვნელოვანია, რადგან სტრატეგიები ჩამოყალიბდა და რესურსები განთავსდა ამ ინფორმაციის საფუძველზე*. მეტადრე სპეციფიკურად გამოკვეთილ გარე და შიდა ფაქტორებზე დაყრდნობით უფრო ქმედითი სტრატეგია შეიძლება ჩამოყალიბდეს და რესურსები უფრო ხელსაყრელად განთავსდეს. რიცხვითი გამოსახულებების მომზადებას უფრო მეტი დრო მიაქვს, მაგრამ ფირმის არსებობა ხშირად რისკის ქვეშ დგას და, ამდენად, საკვანძო ფაქტორებთან დაკავშირებული რიცხვების გამოყვანა და შეფასება არსებითია.

შიდა ფაქტორები რიცხობრივად შეიძლება განისაზღვროს კოეფიციენტების გამოთვლით, გაზომვადი ქმედებებით, გასულ პერიოდებთან და საშუალო დარგობრივ მონაცემებთან შედარებით. ასევე შესაძლებელია სხვადასხვა სახის გამოკვლევების ჩატარება და ადმინისტრირება შიდა ფაქტორების შესასწავლად, რომელთა შორის შესაძლოა იგულისხმებოდეს დაქირავებულთა მორალი, წარმოების ეფექტიანობა, რეკლამის ქმედითობა და მომხმარებელთა ლოიალობა.

გრძელვადიანი მიზნები

მიზნები შეიძლება განისაზღვროს, როგორც სპეციფიკური შედეგები, რომელთაც ორგანიზაცია ცდილობს მიაღწიოს თავისი ძირითადი მისიის განხორციელების პროცესში. გრძელვადიანი ერთ წელზე მეტ ხანს ნიშნავს. მიზნები არსებითია ორგანიზაციული წარმატებისთვის, რადგან ისინი მიმართულებას განსაზღვრავს, ეხმარება შეფასებების პროცესს, ქმნის სინერგიას, კეთილ პრიორიტეტებს, თავს უყრის კოორდინაციულ პროცესებს და სზჭირო საფუძვლით უზრუნველყოფს ქმედით დაგეგმვას, ორგანიზებას, მოტივაციას და კონტროლს. მიზნები უნდა იყოს გამომწვევი, გაზომვადი, თავსებადი, გონივრული და ნათელი. მრავალგანზომილებიან ფირმებში მიზნები მთელი კომპანიისა და, ასევე, ცალკეული დანაყოფებისათვის უნდა დადგინდეს.

სტრატეგიები

სტრატეგიები **გრძელვადიანი მიზნების** მიღწევის საშუალებებია. ბიზნესსტრატეგიები შესაძლოა შეიცავდეს გეოგრაფიულ ექსპანსიას, დივერსიფიკაციას, შთანთქმებს, პროდუქტის განვითარებას, ბაზარზე შეღწევას, წარმოების შეკვეცას, კაპიტალდაბანდებების ამოღებას, ლიკვიდაციას და ერთობლივ საწარმოებს. სტრატეგიები, რომლებსაც ამჟამად მისდევს ზოგი კომპანია, #1.1 ცხრილშია აღწერილი.

სტრატეგიები პოტენციური ქმედებებია, რომელიც მოითხოვს უმაღლესი რგოლის მენეჯერების გადაწყვეტილებებს და ფირმის რესურსების დიდ მოცულობას. ამის გარდა, სტრატეგი-

ები ზემოქმედებს კომპანიის გრძელვადიან კეთილდღეობაზე, ჩვეულებრივ, სულ ცოტა, ხუთი წლის ვადით და, ამგვარად, მომავალზეა ორიენტირებული. სტრატეგიებს აქვს მრავალფუნქციური და მრავალდანაყოფური შედეგები და ფირმის წინაშე მდგარი როგორც გარე, ასევე შიდა ფაქტორების გააზრებას მოითხოვს.

წლიური მიზნები

წლიური მიზნები არის მოკლევადიანი ნიშანსვეტები, რომელიც ორგანიზაციამ უნდა დასძლიოს გრძელვადიანი მიზნებისკენ სავალ გზაზე. გრძელვადიანი მიზნების მსგავსად, მოკლევადიანი მიზნები უნდა იყოს გაზომვადი, რაოდენობრივი, გამომწვევი, რეალისტური, თავსებადი და პრიორიტეტული. მსხვილ ორგანიზაციაში მიზნები განისაზღვრება კორპორაციულ, დანაყოფურ და ფუნქციურ დონეებზე. წლიური მიზნები უნდა იყოს დადგენილი მენეჯმენტის, მარკეტინგის, ფინანსებისა და აღრიცხვის, წარმოებისა და ოპერაციების, კვლევებისა და განვითარების, აგრეთვე, მართვის საინფორმაციო სისტემის შესაძლებლობის გათვალისწინებით.

ცხრილი 1-1. 2013 წლის სტრატეგიის ნიმუშები მოქმედებაში

Walgreen Company
Walgreen-ს ანიჭებ უპირატესობას თუ CVS-ს? Walgreen, რომლის სათავო ოფისი Deerfield, Illinois-ში მდებარეობს, ღრმად შედის აშშ-ის სამხრეთ-აღმოსავლეთის სამკურნალო წამლების ბაზარზე ისეთი ფირმების შეძენით, როგორებიცაა USA Drug, May's Drug, Med-X, Drug Warehouse და Super D Drug. იმავდროულად, Walgreen გლობალურადაც ფართოვდება ისეთი ფირმების შესყიდვით, როგორიცაა გაერთიანებული სამეფოს ფარმაცევტიკური ჯანმრთელობისა და სილამაზის საშუალებებით საცალო ვაჭრობის კომპანია Alliance Boots GmbH. Walgreen-ის მიერ ფირმების შეძენის მიზეზი არის ის, რომ ბოლო წელს სამკურნალო წამლების გაყიდვების მოცულობამ წინა წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით 15 პროცენტით დაიკლო, ძირითადად, ურეცეპტო მოხმარების წამლების რეცეპტით გასაცემ წამლებთან შედარებით მეტი რაოდენობით გასაღების შედეგად და, ამავე დროს, მათი გაყიდვები წინა წელთან შედარებით 10 პროცენტით შემცირდა, ძირითადად, ფარმაცევტული კომპანიის Express Script Holding-იდან ქსელის გასვლის გამო. რა თქმა უნდა, ძირითადი მეტოქე ფირმა CVS, შესაძლოა, ასევე იყოს საკვანძო მიზეზი, რატომაც შეიძინა Walgreen-მა სხვა ფირმები, რომ ეჩვენებინა სუფთა ზრდა შიდა შემოსავლების კლების მიუხედავად.
Netflix Inc.
მდებარეობს Los Gatos, California-ში. გრძელმეტრაჟიანი DVD-ის ფოსტით პროვაიდერი ძალისხმევას არ იშურებს, შეინარჩუნოს ადგილი ბაზარზე, როგორც DVD-ის ბიზნესიდან (ა) ნაკადური მასალის ინტერნეტით გადაცემის უზრუნველმყოფმა და (ბ) ოკეანის გაღმა ბაზრის გაფართოებისთვის მოსულმა ფირმამ. მისი ძირითადი კონკურენტების ჩამონათვალი შეიცავს News Corp-ს, Hulu-ს და Coinstar Redbox-ს, რომლებიც სწრაფად იზრდებიან აშშ-ში. Netflix-ის ძალისხმევა ოკეანის გაღმა არ არის წარმატებული, რადგან სტრატეგია მოითხოვს ქვეყნიდან ქვეყანაში ხელშეკრულებებს ვიდეოკონტენტის აწყობისთვის. ბოლო კვარტალში Netflix-მა დაკარგა 850,000 DVD-ზე ხელმომწერი და მოიპოვა 530,000 ნაკადური კინო- და ტელეშოუს მომხმარებელი. Netflix-მა საერთაშორისო ნაკადურ ბიზნესში 2012 წელს იზარალა $400 მლნ.
Microsoft
მდებარეობს Redmond, Washington-ში. მან 35 ახალი დროებითი მაღაზია დაიმატა 2012 წლის ბოლოს თავისი 30 საცალო ვაჭრობის მაღაზიის შესაბამისად აშშ-ში და ერთი მაღაზია ტორონტოში. ეს წინქცევითი ინტეგრაციის სტრატეგიის განხორციელება დაემთხვა Microsoft-ის მიერ თავისი პირველი ტაბლეტკომპიუტერის Surface-ის წარდგენას, რომელიც Apple-ის iPad-ისგან განსხვავებით, შეიცავს Microsoft Office-ის დანართებს, როგორებიცაა Word და Excel. Surface-ს ასევე მოეპოვება ინოვაციური კლავიატურა, რომელიც აიოლებს ბეჭდვას. ამას გარდა, თავის ახალ საცალო მაღაზიებში Microsoft ახალ ტაბლეტ Surface-ს ინტერნეტითაც ყიდის, თუმცა მრავალ მომხმარებელს სურს, ხელით შეეხოს და ახლოს ნახოს, სანამ ამგვარ პროდუქტს ინტერნეტით შეიძენს.

ყოველ გრძელვადიან მიზანს წლიური მიზნების წყება ესაჭიროება. წლიური მიზნები განსაკუთრებით საჭიროა სტრატეგიის განხორციელების საფეხურზე, მაშინ, როცა გრძელვადიანი

მიზნები სტრატეგიის ჩამოყალიბების საფეხურზე იძენს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას. ღლიური მიზნები რესურსების განთავსების საფუძველს წარმოადგენს.

პოლიტიკა

პოლიტიკა ღლიური მიზნების განხორციელების საშუალებაა, რომელიც შეიცავს ძირითად მიმართულებას, წესებს და პროცედურებს ძალისხმევის მხარდასაჭერად დადგენილი მიზნების მიღწევის გზაზე. ის განსაზღვრავს გადაწყვეტილების მიღებას და წარმართავს განმეორებად თუ დაბრუნებად მდგომარეობებს.

პოლიტიკა, უმეტესწილად, დადგენილია მენეჯმენტის, მარკეტინგის, ფინანსებისა და აღრიცხვის, წარმოებისა და ოპერაციების, კვლევა-განვითარების და მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემის საფუძველზე. ის შეიძლება ემყარებოდეს კორპორაციულ დონეს და იყენებდეს მთელ ორგანიზაციას დანაყოფურ დონეზე და ცალკეულ ბიზნესერთეულს; ანდა შეიძლება აერთიანებდეს ფუნქციურ დონეს და ვრცელდებოდეს ცალკეულ ოპერაციულ ქმედებებზე და დეპარტამენტებზე. სხვადასხვა პოლიტიკა, ღლიური მიზნების მსგავსად, სტრატეგიის განხორციელების საფეხურზეა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი, რადგან ძირითად მონახაზებში გამოხატავს ორგანიზაციის უმთავრეს მოლოდინებს მისი დაქირავებულებისა და მენეჯერების მიმართ. პოლიტიკა თანმიმდევრულობის და კოორდინაციის საშუალებას იძლევა ორგანიზაციის დეპარტამენტებს შორის და მათ შიგნით.

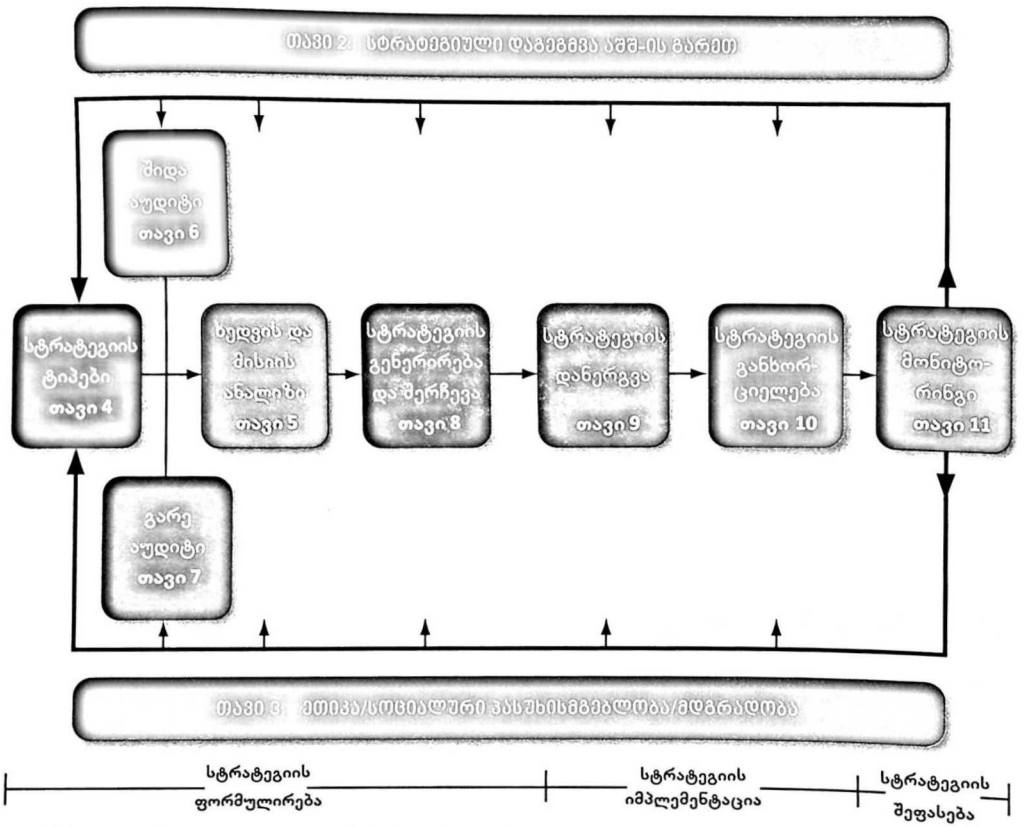
არსებითი კვლევით დგინდება, რომ მეტადრე ჯანსაღ სამუშაო ძალას შეუძლია უფრო ეფექტიანად და ქმედითად განახორციელოს სტრატეგია. მწეველები მძიმე ტვირთად იქცნენ ევროპის სახელმწიფო სოციალური კეთილდღეობის სისტემისთვის. სიგარეტთან დაკავშირებული სნეულებების ხარჯები წელიწადში $100 მლრდ-ს აღემატება. მწეველები ასევე მთელი მსოფლიოს ფირმებისთვის წარმოადგენენ მძიმე ტვირთს. კომპანიები მუდმივად ახორციელებენ სიგარეტის წევის ზღუდვის პოლიტიკას. Starbucks-მა 2013 წლის შუახნებიდან აკრძალა სიგარეტის მოწევა 25 ფუტის ფარგლებში მისი 7,000 მაღაზიისთვის, რომლებიც არ მდებარეობს სხვა საცალო დაწესებულების შიგნით.

ქალაქებისა და გზისპირა სასტუმროები ამერიკის შეერთებულ შტატებში სულ უფრო მეტად ისწრაფვიან სიგარეტის მოწევისაგან სრულიად თავისუფალ სივრცედ გადაქცევისკენ; ამ პოლიტიკას 13,000-ზე მეტი სასტუმრო მისდევს. სასტუმროებისა და დროებითი საცხოვრებლების ასოციაცია **(The American Hotel and Lodging Association)** გვამცნობს, რომ აშშ-ში 15 და მეტი ოთახის შემცველობის 50,800 სასტუმროა. ახლა მთელი Marriott „არამწეველია". თითქმის ყველა (გარდა Fertz-ისა) ავტომანქანების გაქირავების კომპანია „არამწეველია", Avis, Dollar, Thrifty და Budget-ის ჩათვლით. ავტომანქანების გაქირავების კომპანიების უმრავლესობა $250 დასუფთავების გადასახადით ბეგრავს მომხმარებელს, თუ ის მოწევს მანქანაში. მოსახლეობის ერთ სულზე ყველაზე მეტ სიგარეტს (2,786) რუსეთში ეწევიან მსოფლიოს სხვა ქვეყნებთან შედარებით, მაგრამ 2013 წელს ამ ქვეყანამ არამწეველების სასარგებლოდ მკაცრი იძულებითი ზომები მიიღო ყველა რესტორნის, ბარის და სახელმწიფო დაწესებულების მიმართ. [11] რუსეთში კაცების 60% სიგარეტს ეწევა. სხვა ძლიერად მწეველი ქვეყნების სიაშია იაპონია (1,841), ჩინეთი (1,711) და ინდონეზია (1,085); შეადარეთ აშშ-ის მონაცემს - 1,028. თამბაქოზე აქციზის გადასახადი რუსეთში 2015 წელს 135 პროცენტით იზრდება. დაახლოებით 400,000 რუსი კვდება წელიწადში მოწევის შედეგად, რაც ქვეყნის ჯანდაცვის ხარჯებს ღლიურად 1.5 ტრილიონი რუბლით ($48.1 მლრდ) ზრდის.

სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის შესწავლა და გამოყენება ყველაზე უკეთ მოდელის საშუალებითაა შესაძლებელი. ყოველი მოდელი გარკვეულ პროცესს წარმოგვიდგენს. 1.1 ნახაზზე მოცემული სქემა თავისი ნიუანსებით არის სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ფართოდ მიღებული, ყოვლისმომცველი მოდელი. [12] ის წარმატების გარანტიას არ იძლევა, მაგრამ გვიჩვენებს სტრატეგიის ჩამოყალიბების, განხორციელებისა და შეფასებისადმი ცხად და პრაქტიკულ მიდგომას. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ძირითად კომპონენტებს შორის ურთიერობა ნაჩვენებია მოდელში, რომელიც თანმიმდევრობით წარმოგვიდგენს ამ წიგნის ყველა თავს შესატყვის ადგილას, რათა თვალსაჩინო გახდეს თითოეული მათგანის საკვანძო ცნებები. აქ სამი უმნიშვნელოვანესი კითხვა არსებობს, რომელზე პასუხის გაცემაც სტრატეგიული გეგმის შესადგენად არის საჭირო:

სად ვართ ამჟამად?
სად გვინდა მისვლა?
როგორ ვაპირებთ იქ მისვლას?



ნახაზი 1-1 სტრატეგიული მენეჯმენტის კომპლექსური მოდელი

წყარო: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40, © Fred R. David.

ორგანიზაციის არსებული ხედვის, მისიის, მიზნების და სტრატეგიების განსაზღვრა სტრატეგიული მენეჯმენტისთვის ლოგიკურ ამოსავალ წერტილს წარმოადგენს, რადგან ფირმის ამჟამინდელმა ვითარებამ და მდგომარეობამ შესაძლოა უსარგებლო გახადოს უეჭველი სტრატეგია დღეს. ცალკეულ შემთხვევებში, ქმედებების მიმართულებაც კი უკარნახოს ფირმას. ყოველ ორგანიზაციას აქვს ხედვა, მისია, მიზნები და სტრატეგია მაშინაც კი, თუ ეს ელემენტები ლოგიკურად არის ჩამოყალიბებული, დაწერილი და ურთიერთდაკავშირებული. პასუხი კითხვაზე, საით მიდის ორგანიზაცია, შეიძლება დიდწილად გამომდინარეობდეს მდგომარეობიდან, თუ სად „იმყოფება" ორგანიზაცია!

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი დინამიკური და უწყვეტია. ამ მოდელში რომელიმე მთავარი კომპონენტის ცვლილება, გარკვეული აუცილებლობით, იწვევს რომელიმე ან ყველა სხვა კომპონენტის ცვლილებას. მაგალითად, აფრიკის ქვეყნების პროცესებში სრულფასოვნად ჩართვამ შესაძლოა მთავარი შესაძლებლობები წარმოაჩინოს და გრძელვადიან მიზნებს და სტრატეგიებში ცვლილებები მოითხოვოს. წლიური მიზნების მიღწევის ჩავარდნამ შესაძლოა პოლიტიკის ცვლილება მოითხოვოს; ან კიდევ, ძირითადი კონკურენტების მიერ სტრატეგიებს შეცვლამ შესაძლოა ფირმის მისიის ცვლილება გამოიწვიოს. მაშასადამე, სტრატეგიის ჩამოყალიბების, განხორციელებისა და შეფასების ძალისხმევა წარიმართება უწყვეტობის საფუძველზე და არა წლის ბოლოს ან წლის შუაში. სინამდვილეში, სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი არასდროს მთავრდება.

აღსანიშნავია, რომ **სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელში** ბიზნესის ეთიკა, სოციალური პასუხისმგებლობა და საარსებო გარემოს მდგრადობა მთელ პროცესზე ზემოქმედებს, რაც მეტ მე თავში იქნება განხილული. ასევე აღსანიშნავია, რომ გლობალური და საერთაშორისო საკით

ები ასევე ზემოქმედებს ყველა სტრატეგიული ხასიათის გადაწყვეტილებაზე ჩვენს ეპოქაში, რაც დაწვრილებით მეორე თავშია აღწერილი.

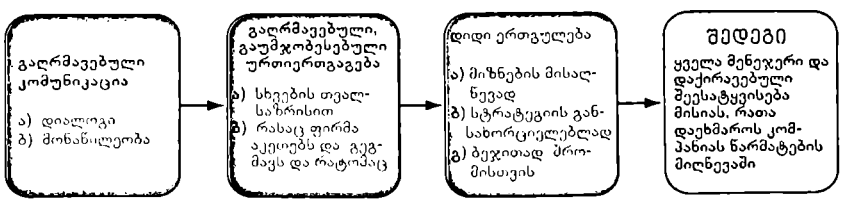
სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი, სინამდვილეში, არ არის ასე მკაფიოდ დაყოფილი და აკურატულად შესრულებული, როგორც ამას სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი გვთავაზობს. სტრატეგები მკაცრი მიდგომებით დეტალურად ბოლომდე არ განიხილავენ პროცესს. ორგანიზაციის იერარქიულ დონეებს შორის დათმობები, ძირითადად, ორმხრივია. მრავალი ორგანიზაცია ნახევარწლიურ შეკრებებს აწყობს განხილვების და ფირმის ხედვის, მისიის, შესაძლებლობების, საფრთხეების, სიძლიერეების, სისუსტეების, სტრატეგიების, მიზნების, პოლიტიკის და შემოქმედებითობის მიმართ მიდგომების განახლების მიზნით. ეს შეხვედრები, ჩვეულებრივ, სამუშაო კედლებს გარეთ იმართება და მას **გასვლით თავისუფალ შეკრებებს** უწოდებენ (treatments). სტრატეგიული სამმართველო შეხვედრების დროდადრო გამართვა სამუშაო სივრცის გარეთ, მეტი შემოქმედებითობის და მონაწილეთა შორის გულწრფელობის ნახალისების სურვილს უკავშირდება. კარგი კომუნიკაცია და უკუკავშირი მთელი სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესს ესაჭიროება.

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის წარმართვა დიდ და კარგად გამართულ ორგანიზაციებში, ჩვეულებრივ, უფრო ფორმალურია. ფორმალურობა მოწოდებულია, გაზარდოს მონაწილეთა წრე, პასუხისმგებლობანი, უფლებამოსილებანი, მოვალეობანი და მიდგომები მეტად დაზუსტების მიზნით. არამსხვილ ბიზნესებს ნაკლები ფორმალურობისკენ აქვთ მიდრეკილება. ფირმები, რომლებიც იბრძვიან ისეთ რთულ და სწრაფად ცვალებად გარემო პირობებში, როგორიცაა ტექნოლოგიური კომპანიები, სტრატეგიული დაგეგმვისას მეტი ფორმალურობისკენ მიისწრაფვიან. ფირმები, რომლებიც მრავალი დანაყოფებით, პროდუქტებით, ბაზრებით და ტექნოლოგიებით გამოირჩევიან, სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციების გამოყენებისას ასევე ცდილობენ, მეტად ფორმალურები იყვნენ. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის წარმართვის დროს მომეტებული ფორმალურობა, ჩვეულებრივ, დადებით კავშირს ავლენს ყოველგვარი ტიპის და სიდიდის ორგანიზაციის დაგეგმვის ხარჯების, სისავსის, სიზუსტის და წარმატების მიმართ. [13]

სტრატეგიული მენეჯმენტის ხეირები

სტრატეგიული მენეჯმენტი საშუალებას აძლევს ფირმას, საკუთარი მომავლის შექმნის დროს მოვლენების მიმართ იყოს უფრო აქტიური, ვიდრე მარეაგირებელი; გამოიჩინოს ინიციატივა და იმოქმედოს (ნაცვლად მხოლოდ რეაგირებისა) გარემოზე და, შესაბამისად, საკუთარ ბედზეც. მცირე ბიზნესის მფლობელები, მთავარი აღმასრულებელი მმართველები, პრეზიდენტები და მენეჯერები მრავალი ბიზნესისა და არამომგებიანი ორგანიზაციისა, აღიარებენ და იყენებენ სტრატეგიული მენეჯმენტის ხეირებს.

ისტორიულად, სტრატეგიული მენეჯმენტის პრინციპული სარგებელი ისაა, რომ იგი ორგანიზაციებს ეხმარება, უკეთ ჩამოაყალიბონ სტრატეგია სტრატეგიული არჩევანის მიმართ უფრო სისტემური, ლოგიკური და გონივრული მიდგომით. ეს, რა თქმა უნდა, უზრუნველყოფს ორგანიზაციას სტრატეგიული მენეჯმენტის მთავარი სარგებლით, მაგრამ ბოლოდროინდელი კვლევები გვიჩვენებს, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის სარგებლის მოპოვების პროცესი, გადაწყვეტილებებთან ან დოკუმენტებთან შედარებით, გაცილებით მნიშვნელოვანია. [14] *წარმატებული სტრატეგიული მენეჯმენტის გასაღებს კომუნიკაცია წარმოადგენს.* პროცესში მონაწილეობით, ანუ დიალოგითა და თანამშრომლობით, მენეჯერები და დაქირავებულები ორგანიზაციის მხარდაჭერის საქმის ერთგულნი ხდებიან. 1.2 ნახაზი გვიჩვენებს ბუნებრივ სარგებელს ფირმისა, რომელიც სტრატეგიული დაგეგმვითაა დაკავებული. აღსანიშნავია, რომ ყველა ფირმას ესაჭიროება, თითოეული დაქირავებულის საქმიანობა მისიას შეესატყვისებოდეს, რათა დაეხმაროს კომპანიას წარმატების მიღწევაში. **დელ მაკონკიმ (Dale McConkey)** თქვა: „გეგმა ნაკლებად მნიშვნელოვანია დაგეგმვასთან შედარებით".



ნახაზი 1.2. ფირმის სარგებელი სტრატეგიული დაგეგმვიდან

მანერა, რომლითაც სტრატეგიული მენეჯმენტი ხორციელდება, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. ამ პროცესის მთავარი სამიზნეა ყველა მენეჯერისა და დაქირავებულისაგან გაგებისა და ერთგულების მოპოვება. გაგება შესაძლოა სტრატეგიული მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი სარგებელი იყოს, რომელსაც ერთგულება მოსდევს. როცა მენეჯერები და დაქირავებულები იგებენ, რას და რატომ აკეთებს ორგანიზაცია, ხშირად, ფირმის ნაწილად გრძნობენ თავს და მისი ერთგული მუშაკები ხდებიან. ეს განსაკუთრებით მართლდება მაშინ, როცა დაქირავებულები ასევე გრძნობენ კავშირს თავიანთ გასამრჯელოსა და ორგანიზაციის შემოქმედებას შორის. მენეჯერები და დაქირავებულები გასაოცრად შემოქმედებითები და ინოვაციურები ხდებიან მაშინ, როცა ისინი გაიაზრებენ და მხარს უჭერენ ფირმის მისიას, მიზნებს და სტრატეგიებს. სტრატეგიული მენეჯმენტის დიდი ხეირი კიდევ იმაში მდგომარეობს, რომ ის ქმნის შესაძლებლობას, პროცესმა პიროვნების უფლებამოსილებები უზრნველყოს. **უფლებამოსილებით აღჭურვა** არის დაქირავებულების ქმედითობის გრძნობის გაძლიერების აქტი გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობის, ინიციატივის და წარმოსახვის უნარის გამოჩენის წახალისებით და მათი ამგვარი საქციელის გამო დაჯილდოებით. **უილიამ ფალმერმა (William Fulmer)** თქვა: „შენ გინდა, შენმა ხალხმა ისე აკეთოს საქმე, თითქოს ეს მათი საკუთარი ბიზნესი იყოს".

სტრატეგიული დაგეგმვა არის სწავლების, დახმარების, განათლების და მხარდაჭერის პროცესი და არა მხოლოდ ქაღალდბრუნვა უმაღლესი რგოლის აღმასრულებლებს შორის. სტრატეგიულ მენეჯმენტში დიალოგი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ლამაზად შეფუთული სტრატეგიული მართვის დოკუმენტი. [15] ყველაზე ცუდი, რაც სტრატეგმა შეიძლება გააკეთოს, არის ის, რომ დაამუშაოს სტრატეგიული გეგმა დამოუკიდებლად და შემდეგ გადასცეს ოპერაციათა მენეჯერებს აღსასრულებლად. პროცესში მონაწილეობის მიღებით, სახაზო მენეჯერები სტრატეგიის „მფლობელები" ხდებიან. სტრატეგიის ფლობა იმ ხალხის მიერ, რომლებმაც უნდა აღასრულონ ის, წარმატების გასაღებია!

მიუხედავად იმისა, რომ კარგი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება ორგანიზაციის მფლობელებისა და მთავარი აღმასრულებელი მმართველების ძირითადი პასუხისმგებლობაა, მენეჯერებიც და დაქირავებულებიც უნდა იყვნენ ჩართულნი სტრატეგიის შემუშავების, განხორციელების და შეფასების საქმეში. მონაწილეობა საჭირო ცვლილებების გატარებისას ერთგულების მოპოვების გასაღებია.

კორპორაციებისა და მრავალგვარი ინსტიტუციების მზარდი რაოდენობა იყენებს სტრატეგიულ მენეჯმენტს ქმედითი გადაწყვეტილებების მისაღებად. განა სტრატეგიული მენეჯმენტი წარმატების გარანტიას არ წარმოადგენს? ის, როგორც მექანიზმი, შეიძლება მოიშალოს, თუ უსისტემოდ წარმართავენ.

ფინანსური ხეირები

კვლევამ გვიჩვენა, რომ ორგანიზაციები, რომლებიც სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელებს იყენებენ, უფრო მომგებიანები და წარმატებულები არიან, ვიდრე ისინი, ვინც ამას არ აკეთებს. [1] სტრატეგიული მენეჯმენტის მიმდევარი ბიზნესი გაცილებით უფრო განვითარებული ჩანს გაყიდვებისას მომგებიანობის და მწარმოებლურობის მხრივ იმ ფირმებთნ შედარებით, რომლებსაც სისტემური დაგეგმვის პროცესი არ გააჩნიათ. მაღალშემოქმედი ფირმები ესწრაფვიან სისტემურ დაგეგმვას, რათა მომავლის რყეევებს თავიანთ შიდა და გარე არეში მომზადებულები შეხვდნენ. დაგეგმვის სისტემის მქონე ფირმები უფრო მეტად შეესაბამებიან სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიას და ზოგადად აჩვენებენ გრძელვადიანი ფინანსური მოქმედებების უპირატესობას მათ დარგთან შედარებით.

მაღალშემოქმედი ფირმები მეტ ინფორმირებულ გადაწყვეტილებებს იღებენ როგორც მოკლე, ასევე გრძელვადიანი შედეგების გათვალისწინებით. ამის საპირისპიროდ, ფირმები, რომლებიც კარგი წარმოებით არ გამოირჩევიან, ხშირად, მოკლევადიანი შედეგების მომტან საქმიანობას ახორციელებენ და ამით ნაკლებად პროგნოზირებადს ხდიან თავიანთ მომავალს. დაბალშემოქმედი ორგანიზაციების სტრატეგები, ხშირად, შიდა სირთულეების მოგვარებით და საკანცელარიო საქმეებით არიან დაკავებულები. მათთვის დამახასიათებელია კონკურენტების ძლიერი მხარეების ჯეროვანი შეუფასებლობა და საკუთარი კომპანიის ძლიერი მხარეების გადაჭარბებით შეფასება. სუსტ წარმოებას ისინი ხშირად ისეთ არაკონტროლირებად ფაქტორებს აბრალებენ, როგორიცაა სუსტი ეკონომიკა, ტექნოლოგიური ცვლილება და უცხოური კონკურენცია.

აშშ-ში ყოველ წელს საშუალოდ 100,000 ბიზნესზე მეტი განიცდის მარცხს. ბიზნესჩავარდნებს მოიცავს გაკოტრებას, საკუთრების ვალში გაყიდვას გამოსყიდვის უფლების გარეშე, ლიკვიდაციას და უუნარო მოვალის ბიზნესის დროებით მართვას სასამართლოს მანდატით. თუმცა მრავალმა ფაქტორმა, არასაკმარისად ქმედით სტრატეგიულ მენეჯმენტთან ერთად, შეიძლება ბიზნესი კრახამდე მიიყვანოს. ამ წიგნში აღწერილ დაგეგმვის კონცეფციებსა და საშუალებებს ხელეწიფება, არსებითი სარგებელი მოუტანოს ნებისმიერ ორგანიზაციას. აშშ-ში ბიზნესჩავარდნების მაჩ

ვენებელი 2012-2013 წლებში დრამატულად გაუარესდა, თუმცა, ის მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა ევროპაში.

არაფინანსური ხეირები

ფინანსური დაქვეითების თავიდან აცილებაში დახმარების გარდა, სტრატეგიული მენეჯმენტი სხვა ისეთ ხელშესახებ ხეირებს გვთავაზობს, როგორიცაა გარე საფრთხეების შესახებ გაფართოებული შესაძლებლობების ინფორმირებულობა, მეტოქეების სტრატეგიების გაუმჯობესებული გაგება, დაქირავებულების მზარდი მწარმოებლურობა, ცვლილებებისადმი შემცირებული წინააღმდეგობა, შრომის შედეგები-ჯილდოს დამოკიდებულების უფრო მკაფიო გაგება. სტრატეგიული მენეჯმენტი აფართოებს ორგანიზაციის პრობლემების პრევენციის უნარს, რადგან ის მხარს უჭერს ურთიერთობას მენეჯერსა და ორგანიზაციის ყველა დანაყოფსა და ფუნქციურ დონეს შორის. ფირმა ზრუნავს საკუთარი მენეჯერებისა და დაქირავებულების განვითარებაზე, უზიარებს მათ ინფორმაციას ორგანიზაციული მიზნების თაობაზე, აძლევს უფლებამოსილებას, ხელი შეუწყონ პროდუქტისა და მომსახურების გაუმჯობესებას, რათა აღიარებულ იქნეს მათი ღვაწლი, რაც უკიდურესი საჭიროების დროს, შესაძლოა, დახმარებად შემოუბრუნდეს მათ ამ ურთიერთობის ფარგლებში.

ამასთან ერთად, მენეჯერებისა და დაქირავებულების ძალაუფლებით აღჭურვისას სტრატეგიული მენეჯმენტი ხშირად წესრიგსა და დისციპლინას ამყარებს ყოველმხრივ გართულებულ მდგომარეობაში მყოფ ფირმაში. ეს შეიძლება იყოს ქმედითი და ეფექტიანი სამმართველო სისტემის დასაწყისი. სტრატეგიულმა მენეჯმენტმა შესაძლოა განაახლოს რწმენა მიმდინარე ბიზნეს-სტრატეგიისადმი ან მიუთითოს კორექტულ ქმედებებზე. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი ითვალისწინებს საფუძველს ფირმის ყველა მენეჯერისა და დაქირავებულისათვის ცლილებების საჭიროების განსაზღვრისა და რაციონალიზებისათვის. ეს ეხმარება მათ, ცვლილებებს შეხედონ, როგორც შესაძლებლობებს და არა, როგორც საფრთხეს. ზოგი არაფინანსური სარგებელი ფირმისათვის, რომელიც სტრატეგიულ მენეჯმენტს იყენებს, **გრინლეის (Greenley)** მიხედვით, არის მზარდი დისციპლინა, დახვეწადი კოორდინაცია, გაფართოებადი კომუნიკაცია, ცვლილებებისადმი კლებადი წინააღმდეგობა, მოწინავე აზროვნება, გადაწყვეტილებების მიღების განვითარებადი უნარი, მზარდი სინერგია და დროისა და რესურსების მეტად ეფექტიანი განთავსება. [17]

რატომ არ ახორციელებს ზოგი ფირმა სტრატეგიულ დაგეგმვას

ზოგი ფირმა არ ადგენს სტრატეგიულ გეგმებს, ზოგი კი პირიქით იქცევა, მაგრამ არ იღებს მხარდაჭერას მენეჯერებისა და დაქირავებულებისგან. 10 მიზეზი, რომელიც ხშირად განაპირობებს ფირმის სუსტ ან არანაირ სტრატეგიულ დაგეგმვას:

1. არანაირი ფორმალური წვრთნა სტრატეგიულ მენეჯმენტში;
2. არანაირი გაგება ან შეფასება დაგეგმვის სარგებლიანობის თაობაზე;
3. არანაირი ფულადი ჯილდო დაგეგმვის გამო;
4. არანაირი სასჯელი დაგეგმვის შეუსრულებლობის გამო;
5. მეტისმეტად დაკავებული მენეჯმენტი (დაგეგმვის დაწყებამდე) შიდა პრობლემების გადაჭრის გამო;
6. პროდუქტის ან მომსახურების წარმოების დაწყებამდე დაგეგმვა დროის კარგვად განიხილება;
7. სიზარმაცე; ეფექტიანი დაგეგმვა დროს და ძალისხმევას ითხოვს; დრო კი ფულია;
8. მიმდინარე წარმატების შინაარსი; მარცხი იმის გასაგებად, რომ დღევანდელი წარმატება ხვალინდელი წარმატების გარანტიას არ წარმოადგენს; Apple Inc.-იც კი გამოდგება მაგალითად;
9. თვითდაჯერებულობა;
10. ოდესღაც ან სადღაც მიღებული ცუდი გამოცდილება სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებით.

სტრატეგიული სამმართველო მახეები

სტრატეგიული დაგეგმვა არის ჩახლართული, თავსამტვრევი და რთული პროცესი, რომლითაც უცნობ არეალს ეუფლება კომპანია. ის არ უზრუნველყოფს წარმატებას გამოსაყენებლად გამზადებული მზა მითითებებით. ამის ნაცვლად, ის წარმართავს ორგანიზაციის სვლას და სთავაზობს გარკვეულ ჩარჩოებს კითხვების დასმისა და პრობლემების გადაჭრისთვის. არსებული ინფორ-

მაცია შესაძლო მახეებზე და მზაობა საჭირო დროს მისი გამოყენების თაობაზე, არსებითია წარმატებისთვის.

ზოგიერთი მახე, რომელსაც თვალყურს ადევნებენ, რათა გვერდი აუქციონ, ქვემოთაა მოყვანილი:

- სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოყენება გადაწყვეტილებებზე და რესურსებზე კონტროლის მოსაპოვებლად;
- სტრატეგიული დაგეგმვის განხორციელება მხოლოდ სააკრედიტაციო და რეგულატორული მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად;
- მეტისმეტად ნაჩქარევი გადასვლა მისიის დამუშავებიდან სტრატეგიის ჩამოყალიბებაზე;
- კავშირის გაწყვეტა გეგმასა და დაქირავებულებს შორის, რომელთა შრომა ამ მხრივ შეუმჩნეველი რჩება;
- უმაღლესი რგოლის მენეჯერები იღებენ მეტისმეტად ბევრ ინტუიციურ გადაწყვეტილებას, რომელიც ეწინააღმდეგება ფორმალურ გეგმას;
- უმაღლესი რგოლის მენეჯერები აქტიურად არ უჭერენ მხარს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს;
- გეგმის, როგორც ქმნადობის გაზომვის სტანდარტის, გამოყენების ჩაფლავება;
- დაგეგმვის საქმის „მგეგმავებზე“ დელეგირება პროცესში ყველა მენეჯერის ჩართვის ნაცვლად;
- დაგეგმვის ყველა ფაზაში საკვანძო მუშაკების მონაწილეობის ჩაფლავება;
- ცვლილებების მხარდამჭერი თანამშრომლობის კლიმატის ჩამოყალიბების ჩაფლავება;
- დაგეგმვის, როგორც არასაჭირო და უმნიშვნელო საქმედ განხილვა;
- მიმდინარე პრობლემებით იმდენად გატაცება, რომ შეუსაბამო ან არანაირი გეგმა არ კეთდება;
- დაგეგმვისადმი მეტისმეტად ფორმალური მიდგომა, რაც მოქნილობისა და შემოქმედებითობის მოშთობას ინვევს. [18]

პრინციპები ეფექტიანი სტრატეგიული მენეჯმენტისთვის

სტრატეგიული მენეჯმენტის განხორციელების დროს ნამდვილი პრინციპების ღალატმა შეიძლება პროცესის მიმართ კრიტიკული განწყობები კვებოს და ორგანიზაციას პრობლემები შეუქმნას. ისეთ საკითხს, როგორიცაა „სტრატეგიული მენეჯმენტი ჩვენს ფირმაში - ხალხის პროცესია თუ ქაღალდის?“, ყურადღება უნდა ექცეოდეს. ზოგი ორგანიზაცია დროის ზღვარგადასულ რაოდენობას უთმობს სტრატეგიული გეგმის დამუშავებას, მაგრამ შემდეგ ვერ ახერხებს მის ეფექტიან განხორციელებას. ფირმაში ცვლილებები და შედეგები სტრატეგიის განხორციელებით მოდის და არა სტრატეგიის შემუშავებით, თუმცა, ეფექტიანი ჩამოყალიბება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია წარმატებული განხორციელებისათვის. სტრატეგიის უწყვეტი შეფასება ასევე არსებითია, რადგან მსოფლიო ისეთ სწრაფ ცლილებებს განიცდის, რომ არსებულმა სტრატეგიებმა შეიძლება ხშირი მოდიფიცირება მოითხოვოს.

სტრატეგიული მენეჯმენტი არ უნდა იქცეს თვითკმარ ბიუროკრატიულ მექანიზმად. უფრო მეტიც, ის თვითრეფლექსიური სწავლების პროცესი უნდა იყოს, რომელიც გააცნობს მენეჯერებსა და დაქირავებულებს საკვანძო სტრატეგიულ საკითხებს და ამ საკითხების გადაჭრის რეალურ ალტერნატივებს. სტრატეგიული მენეჯმენტი არ უნდა გახდეს რიტუალური, არაბუნებრივი, ნატიფი ან მეტისმეტად ფორმალური, განჭვრეტადი და ხისტი. სიტყვები, რომელსაც რიცხვები უჭერს მხარს და არა რიცხვებს - სიტყვები, უნდა წარმოადგენდეს შუამავალს სტრატეგიული საკითხების განმარტებებსა და ორგანიზაციულ პასუხებს შორის. სტრატეგების საკვანძო როლი უწყვეტი ორგანიზაციული სწავლებისა და ცვლილებების მხარდაჭერაა.

რ. ტ. ლენზი (R. T. Lenz) ეფექტიანი სტრატეგიული მენეჯმენტის ექვს პრინციპს გვთავაზობს:

1. გქონდეს მარტივი და იოლად გასაგები პროცესი.
2. მოსპე დაგეგმვასთან დაკავშირებული ბუნდოვანი ჟარგონი.
3. გქონდეს არარუტინული პროცესი, ცვალე დავალებები, გუნდის ლიდერობა, შეხვედრების ფორმატი, გარემო და დაგეგმვის კალენდარიც კი.
4. მიესალმე ცუდ ამბებს და დაუჭირე მხარი „ეშმაკის ადვოკატივით“* აზროვნებას.

* პიროვნება, რომელიც გამოთქვამს გამაღიზიანებელ აზრებს, რათა წააქეზოს განსაზღვრული პიროვნება

5. არ დაუშვა, რომ ტექნიკურმა პრაქტიკოსებმა მოიპოვონ მონოპოლია დაგეგმვის პროცესზე.
6. შესაძლებლობების გაფართოების მიზნით, ჩართე პროცესში მენეჯერები ფირმის ყველა არიდან. [19]

ეფექტიანი სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი პრინციპი არის თავისუფალი აზროვნება. არსებითია სურვილი და მოწადინება, ახალი ინფორმაციის გააზრება, ახალი თვალსაზრისის მიმღეობა და კრეატიული იდეების წახალისება. ორგანიზაციის ყველა წევრმა უნდა გაიზიაროს სიახლისა და სწავლის საჭიროება. სტრატეგებმა, როგორებიც არიან მთავარი აღმასრულებელი მმართველები, პრეზიდენტები, მცირე ბიზნესის მფლობელები და სამთავრობო სააგენტოების ხელმძღვანელები, უნდა გამოიჩინონ პასუხისმგებლობა, მოისმინონ და გაიგონ მენეჯერთა სასარგებლო პოზიციები. ამასთანავე, მენეჯერებს და დაქირავებულებს მთელ ფირმაში უნდა შეეძლოთ, კარგად აღწერონ სტრატეგების პოზიციები. დისციპლინის ეს დონე ხელს უწყობს გაგებას და სწავლებას.

არც ერთ ორგანიზაციას აქვს შეუზღუდავი რესურსები. არც ერთ ფირმას შეუძლია აიღოს განუსაზღვრელი ოდენობის ვალი ან გამოუშვას აქციების განუსაზღვრელი რაოდენობა კაპიტალის გასაზრდელად. მაშასადამე, არც ერთ ორგანიზაციას შეუძლია მისდიოს ყველა სტრატეგიას, რომელსაც პოტენციური სარგებლის მოტანა შეუძლია ფირმისთვის. ამრიგად, სტრატეგიული გადაწყვეტილებები ყოველთვის ისე უნდა მიიღებოდეს, რომ აღმოიფხვრას მოქმედებების ზოგი მიმართულება და დარჩენილებს შორის განთავსდეს ორგანიზაციული რესურსები. მრავალ ორგანიზაციას შეუძლია უფლება მისცეს თავს, მისდიოს რამდენიმე კორპორაციული დონის სტრატეგიას ნებისმიერი მოცემული დროის პერიოდში.

ცხრილი 1.2. ჩვიდმეტი პრინციპი ეფექტიანი სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესისთვის

1.	ის, უპირატესად, ხალხის პროცესი უნდა იყოს და არა ქაღალდის.
2.	ის უნდა იყოს სწავლების პროცესი ყველა მენეჯერისთვის და დაქირავებულისთვის.
3.	ის უნდა იყოს სიტყვები, რომელსაც რიცხვები უჭერს მხარს და არა პირიქით.
4.	ის უნდა იყოს მარტივი და არარუტინული.
5.	მან უნდა ცვალოს დავალებები, გუნდის ლიდერობა, შეხვედრების ფორმატი, გარემო და დაგეგმვის კალენდარიც კი.
6.	ის უნდა იყოს გამოწვევა, ვარაუდები მიმდინარე კორპორაციული სტრატეგიის ბაზისის თაობაზე.
7.	ის უნდა მიესალმოს ცუდ ამბებს.
8.	ის უნდა ავლენდეს კეთილგანწყობას თავისუფალი აზროვნების გამორკვევებისა და სწავლების მისწრაფების მიმართ.
9.	ის არ უნდა იყოს ბიუროკრატიული მექანიზმი.
10.	ის არ უნდა იქცეს რიტუალურ, არაბუნებრივ და ნატიფ საქმედ.
11.	ის არ უნდა იყოს მეტისმეტად ფორმალური, განჭვრეტადი და ხისტი.
12.	ის არ უნდა შეიცავდეს ჟარგონს ან დაგეგმვასთან დაკავშირებულ გასაგებად ძნელ ტერმინებს.
13.	ის არ უნდა იყოს კონტროლის ფორმალური სისტემა.
14.	ის გულგრილად არ უნდა მოეკიდოს ხარისხობრივ ინფორმაციას.
15.	მასზე კონტროლი არ უნდა ჰქონდეთ „ტექნიკოსებს“.
16.	არ მისდიო ერთდროულად მეტისმეტად ბევრ სტრატეგიას.
17.	მუდმივად გააძლიერე პოლიტიკა, რომ „კარგი ეთიკა კარგ ბიზნესს ნიშნავს“.

მენეჯერისათვის კრიტიკულ შეცდომას წარმოადგენს მეტისმეტად ბევრი სტრატეგიის ერთდროულად განხორციელება, რითაც ხდება ფირმის რესურსების გაფანტვა ისე მეჩხრად, რომ ყველა სტრატეგია საფრთხეში აღმოჩნდება.

სტრატეგიული გადაწყვეტილებები კომპრომისებს მოითხოვს ისეთ მონაცემებს შორის, როგორებიცაა გრძელი და მოკლევადიანი მოსაზრებები ან მოგების მაქსიმიზება და მეწილეების კეთილდღეობის ზრდა. აქვეა ეთიკური საკითხებიც. სტრატეგიასთან დაკავშირებით კომპრომისები ითხოვს სუბიექტურ შეხედულებებსა და არჩევანს. მრავალ შემთხვევაში, სტრატე-

[19] კამათისთვის, ან შეამოწმოს საპირისპირო არგუმენტების ძლიერი მხარეები (მთარგმნელის შენიშვნა).

გიის ჩამოყალიბების დროს ობიექტურობის ნაკლებობას შედეგად კონკურენტული პოზიციის და მომგებიანობის დაკარგვა შეიძლება მოჰყვეს. მრავალი ორგანიზაცია დღეს აღიარებს, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციებსა და ტექნიკას შეუძლია გადაწყვეტილებების ქმედითობის გაუმჯობესება. სუბიექტური ფაქტორები, როგორიცაა რისკისადმი დამოკიდებულება, სოციალურ პასუხისმგებლობაზე ზრუნვა და ორგანიზაციული კულტურა, ყოველთვის ზემოქმედებს სტრატეგიის ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებზე. მაგრამ ორგანიზაციებს ესაჭიროებათ, იყვნენ შესაძლებლად ობიექტურები ხარისხობრივი ფაქტორების მიმართ. 1.2 ცხრილში შეჯამებულია ეფექტიანი სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელოვანი პრინციპები.

ბიზნესის და სამხედრო სტრატეგიების შედარებისას

მძლავრი სამხედრო მემკვიდრეობა უდევს საფუძვლად სტრატეგიული მენეჯმენტის სწავლებას. ისეთი ტერმინები, როგორიცაა მიზნები, მისია, ძლიერი და სუსტი მხარეები, პირველად ბრძოლის ველთან დაკავშირებული პრობლემების მიმართ ჩამოყალიბდა. *ვებსტერის ახალი მსოფლიო ლექსიკონის* მიხედვით, სტრატეგია არის „დაგეგმვის მეცნიერება მიმართული მსხვილი სამხედრო ოპერაციებისას მეტადრე ხელსაყრელ პოზიციაში ძალების მანევრირების განსახორციელებლად მტერთან ბრძოლის წინ". [20] სიტყვა *სტრატეგია* ბერძნული სიტყვისგან - *სტრატეგოს* - წარმოდგება და მხედართმთავარს ნიშნავს. ის ორი სიტყვის კომბინაციას წარმოადგენს, კერძოდ, *სტრატოს* - ლაშქარი და *აგო* - გაძღოლა. სტრატეგიული დაგეგმვის ისტორია სამხედრო საქმიდან იწყება. როგორც ბიზნესის, ასევე სამხედრო სტრატეგიის საკვანძო მიზანი სამეტოქეო უპირატესობის მოპოვებაა. მრავალ შემთხვევაში ბიზნესის სტრატეგია სამხედრო სტრატეგიას ჰგავს და სამხედრო სტრატეგებს მრავალი რამ აქვთ ნასწავლი საუკუნეების განმავლობაში, რაც შეიძლება ბიზნესის სტრატეგებს გამოადგეთ ჩვენს დროში. როგორც ბიზნესის, ასევე სამხედრო ორგანიზაციები ცდილობენ, გამოიყენონ საკუთარი ძლიერი მხარეები და ისარგებლონ მოწინააღმდეგის სისუსტეებით. თუ ორგანიზაციის ზოგადი სტრატეგია მცდარია, მსოფლიოს მთელი ცოდნა არ აღმოჩნდება საკმარისი წარმატების მისაღწევად. ბიზნესის თუ სამხედრო საქმის წარმატება მთლიანობაში განპირობებულია იღბლიანი სტრატეგიებით. წარმატება მოჰყვება შიდა და გარე არეების მდგომარეობების მიმართ უწყვეტ ყურადღებას, ასევე, ამ მდგომარეობებთან ადაპტაციის განხორციელების ღრმად გააზრებულ პროცესს. მოულოდნელობის ელემენტს დიდი სამეტოქეო უპირატესობა მოაქვს როგორც სამხედრო, ასევე ბიზნესის სტრატეგიისათვის; საინფორმაციო სისტემა, რომელიც ოპონენტების ან კონკურენტების სტრატეგიების და რესურსების თაობაზე მონაცემებით უზრუნველყოფს ორგანიზაციას, ასევე სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია.

რა თქმა უნდა, სამხედრო და ბიზნესის სტრატეგიებს შორის ფუნდამენტური განსხვავება ისაა, რომ ბიზნესის სტრატეგიას აყალიბებენ, ახორციელებენ და აფასებენ კონკურენციის გადასახედიდან, ხოლო სამხედრო სტრატეგია დაფუძნებულია კონფლიქტის თვალსაზრისზე. თუმცა სამხედრო კონფლიქტი და ბიზნესკონკურენცია იმდენად მსგავსია, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის მრავალი მეთოდი თანაბრად გამოიყენება ორივე შემთხვევაში. ბიზნესის სტრატეგებს ხელი მიუწვდებათ ფასეულ შიდა ინფორმაციაზე, ხოლო სამხედრო მოაზროვნეები მუდამჟამ დაზუსტებებით არიან დაკავებულები. ყოველისმომცველი სტრატეგიის ჩამოყალიბებასა და განხორციელებას შეუძლია გადაწონოს ოპონენტების უპირატესობა.

ქრისტეს შობამდე 365 წელს ძველი საბერძნეთის ჩრდილოეთით მდებარე სახელმწიფოს ქალაქ პერლაში დაიბადა ალექსანდრე დიდი, მაკედონიის მეფე. 16 წლის ასაკამდე მისი მასწავლებელი არისტოტელე იყო. მან 30 წლის ასაკში ძველი სამყაროს ერთ-ერთი უდიდესი იმპერია შექმნა, რომელიც იონიის ზღვიდან ჰიმალაის მთებამდე იყო გადაჭიმული. ალექსანდრე დაუმარცხებელი იყო. ის ისტორიაში ყველაზე წარმატებულ მხედართმთავრად არის მიჩნეული. ის ეტალონად იქცა. მას დღესაც კი ადარებენ თავს სამხედროები და მსოფლიოს სამხედრო აკადემიები ამჟამადაც ასწავლიან მის სტრატეგიასა და ტაქტიკას. ერთხელ ალექსანდრე დიდმა თქვა: *„უფრო დიდია ცხვრების ლაშქარი, რომელსაც ლომი ხელმძღვანელობს, ვიდრე ლომების არმია, რომელსაც ცხვარი მხედართმთავრობს"*. ეს ციტატა აჩვენებს ბრწყინვალე სტრატეგიული გეგმის უზარმაზარ მნიშვნელობას ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებისთვის.

როგორც ბიზნესის, ასევე სამხედრო ორგანიზაცია უნდა მოერგოს ცვლილებებს და მუდმივად ვითარდებოდეს, წარმატებას რომ მიაღწიოს. მეტისმეტად ხშირად ფირმები არ ცვლიან თავიანთ სტრატეგიებს, როცა მათი გარემო და კონკურენტული მდგომარეობა უკარნახებს მათ ცვლილებების საჭიროებას. **გლაკმა (Gluck)** შემოგვთავაზა კლასიკური სამხედრო მაგალითი:

ნაპოლეონმა ბრძოლა იმიტომ მოიგო, რომ მის მოწინააღმდეგეებს ადრეული ომების სტრატეგიის, ტაქტიკის და ორგანიზების სჯეროდათ. ველინგტონმა, რუსებმა და ესპანელებმა

კი დაამარცხეს იმიტომ, რომ პირიქით, მან გამოიყენა ნაცადი სტრატეგიები იმ მტრის წინააღმდეგ, რომელიც ახლებურად აზროვნებდა და რომელმაც განავითარა არა ბოლო ბრძოლის სტრატეგია, არამედ - მომავლის. [21]

მსგავსად შეიძლება აიგოს თანამედროვე ბიზნესთან დაკავშირებული სტრატეგიების ჩამოყალიბებისა და განხორციელების პრაქტიკა Sun Tzu-ს მიხედვით. 1.3 ცხრილში მოცემულია სუნ ძის წიგნიდან - *ომის ხელოვნება (The Art of War)* - ამონარიდი. მასში განხილულია ომის პრინციპები, რომელსაც იყენებს ბიზნესის სტრატეგია, რამდენადაც ჩვენი დროის კომპანიები აგრესიულად იბრძვიან გადარჩენისა და ზრდისთვის.

The Art of War-ს, სამხედრო საქმის გარდა, მრავალ სფეროში წარმატებით იყენებენ. წიგნის დიდი ნაწილი არის იმაზე, თუ როგორ უნდა იომო ნამდვილი ბრძოლების გარეშე. აქ მინიშნებებია, თუ როგორ უნდა აჯობო ხერხით ოპონენტს ისე, რომ ფიზიკური დაპირისპირება არ გახდეს აუცილებელი. არსებითად, ის მრავალი კონკრეტული მცდელობის მხრივ განიხილება, როგორც წვრთნის გზამკვლევის დანართი, რომელიც არ გულისხმობს ნამდვილ შეტაკებას, როგორც ეს ხდება სასამართლო სხდომის ოთახში სასამართლო სტრატეგიის განხორციელების ან მეტოქე კომპანიის შთანთქმისას. აქ წარმოდგენილია ლექციისთვის საჭირო ლიტერატურა ბიზნესის, სამსახურებრივი არაფორმალური პოლიტიკისა და კორპორაციული სტრატეგიის შესახებ. წიგნი პოპულარულია დასავლური ბიზნესის მენეჯერებს შორის, რომლებიც, მისგან შთაგონებულნი, უბრუნდებიან თავიანთ საქმეს და იღებენ რჩევებს, როგორ იყვნენ წარმატებული კონკურენტულ ბიზნესგარემოში.

The Art of War-ს ასევე იყენებენ სპორტის სამყაროში. NFL მწვრთნელს, **ბილ ბელიჩიკს (Bill Belichick)**, ცნობილია, წაკითხული აქვს ეს წიგნი და მას ლექციებზე იყენებს თამაშისთვის მომზადების პროცესში სწორი ხედვის ჩამოსაყალიბებლად. ავსტრალიური კრიკეტის, ასევე, ბრაზილიური ფეხბურთის, ასოციაციის მწვრთნელები **ლუის ფელიპე სკოლარი (Luis Felipe Scolari)** და **კაროლოს ალბერტო პარეირა (Carolos Alberto Parreira)** სარგებლობენ ამ წიგნით. სკოლარიმ 2002 წლის ბრაზილიური მსოფლიო ჩემპიონატის გუნდისთვის ანტიკური ნაშრომების შესწავლა მოაწყო თავისი წარმატებული კამპანიის განმავლობაში.

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის

სტრატეგიული მენეჯმენტის დახმარებით ვითარების ანალიზისას თავიდანვე ყურადღების ცენტრში თქვენი პროექტი მოაქციეთ, თუ სად აქვს თქვენს ფირმას კონკურენტული უპირატესობა და სად - ნაკლოვანება. უფრო მნიშვნელოვანია, ყოველთვის გამოკვეთოთ, რა რჩევებს მისცემთ ფირმას, მოიპოვოს სტაბილური კონკურენტული უპირატესობა და დასძლიოს დაბალი კონკურენტუნარიანობა. დროულად დაიწყეთ ზრუნვა საბოლოო რჩევების ჩამოყალიბებაზე, თუ რა უნდა აკეთოს ფირმამ მომდევნო სამი წლის განმავლობაში. თვალსაზრისი კონკურენტული უპირატესობის თაობაზე შერწყმული უნდა იყოს დისკუსიასთან PowerPoint-ის სლაიდების გამოყენებით. ძირითადად, მოერიდეთ ზედმეტ აღწერილობას თქვენს თხზულებაში ან ზეპირი ანალიზისას; იყავით დამაჯერებელი, სიღრმისეული და შორსმჭვრეტელი მთელი თქვენი პროექტის მანძილზე.

ცხრილი 1.3. ამონარიდები სუნ ძის (Sun Tzu) *The Art of War*-დან

- ომი არის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი საკითხი სახელმწიფოსთვის: სიკვდილ-სიცოცხლის საქმე, გზა გადამრჩენელი ან დამღუპველი. ამგვარად, ის არის იმპერატივი, რომელსაც ზედმიწევნით სწავლობენ.
- ომის წარმოება თაღლითობას ეყრდნობა. როცა ახლოს არის მტერი, მოაჩვენე თავი, რომ შენ შორს ხარ მისგან; როცა შორს ხარ, ისე დაიჭირე თავი, თითქოს ახლოს ხარ. გადაუგდე სატყუარა მტერს, რათა აცდუნო იგი. შეუტიე მტერს, როცა ის მოუწესრიგებელია. განერიდე მტერს, როცა ის ძლიერია. თუ შენი ოპონენტი ქოლერიკია, შეეცადე გააღიზიანო. თუ ის ქედმაღალია, წააქეზე მისი ეგოიზმი. თუ მტრის ჯარი კარგადაა მომზადებული რეორგანიზაციის შემდეგ, შეეცადე დაასუსტო იგი. თუ ის შეკრულია, შეეცადე დათესო უთანხმოება მათ შორის. შეუტიე მტერს მაშინ, როცა ის მოუმზადებელია და გამოჩნდი იქ, სადაც არ გელის. სტრატეგისთვის აქ არის გამარჯვების გასაღები. შეუძლებელია წინასწარ ჩამოაყალიბო ის დეტალურად.
- სწრაფი გამარჯვება მთავარი მიზანია ომში. თუ ის აგვიანებს, იარაღი სისხლიანდება და მორალი ითრგუნება. თუ არმია გაჭიანურებული კამპანიითაა დაკავებული, სახელმწიფოს რესურსების ნაკლებობა წარმოიშობა. ამგვარად, ვიდრე ჩვენ ვისმენთ ომში სულელური სიჩქარის თაობაზე, ჩვენ ჯერ არ გვინახავს გონივრული ოპერაცია, რომელიც გაჭიანურებულიყო.

- ზოგადად, ომში საუკეთესო პოლიტიკა არის, დაიჭირო მოუწყვლადი მდგომარეობა. მისი წახდენა ნაკლებმნიშვნელოვანია. მტრის მთელი არმიის ხელში ჩაგდება უკეთესია მის განადგურებასთან შედარებით. ასი გამარჯვება ას ბრძოლაში - ეს არ წარმოადგენს უნარ-ჩვევების რეზიუმეს. მტრის დამორჩილება ბრძოლის გარეშე უმნიშვნელოვანესი ღირსებაა. ომში შეძენილი ეს უნარ-ჩვევა იმორჩილებს მტრის არმიას ბრძოლის გარეშე.

- ჯარის გამოყენების ხელოვნება მდგომარეობს შემდეგში: როცა ათი ხარ ერთი მტრის წინააღმდეგ, ალყა შემოარტყი მას. თუ ხუთჯერ აღემატები, შეუტიე. თუ ორმაგია მისი ძალები, გაყავი იგი. თუ თანასწორია თქვენი ძალები, შეგიძლია ჩაერთო მასთან ბრძოლაში რაიმე კარგი გეგმით. თუ უფრო სუსტი ხარ, გამოიჩინე განზე გადგომის უნარი. და თუ ყოველმხრივ შეუსაბამოა შენი ძალა, მოახერხე, გაექცე მას.

- იცნობდე შენს მტერს და იცნობდე საკუთარ თავს და ას ბრძოლაში ვერ გაიმარჯვებენ შენზე. როცა შენ არაფრად აგდებ მტერს, მაგრამ იცნობ საკუთარ თავს, გამარჯვების და დამარცხების შანსები თანაბრად გაქვს. თუკი არც ერთს იცნობ, არც მტერს და არც საკუთარ თავს, დარწმუნებული იყავი, ყოველ ბრძოლაში გაიმარჯვებენ შენზე.

- ის, ვინც პირველი იკავებს ბრძოლის ველს და ელოდება თავის მტერს, ლაღად იქნება, ხოლო ის, ვინც მოგვიანებით მოდის და ჩქარობს, ჩაერთოს ბრძოლაში, დაიქანცება. და ამიტომ, ბრძოლაში დახელოვნებულებს მტერი მოჰყავთ ბრძოლის ველზე და არა თავად მოდიან მასთან. ამრიგად, როცა მტერი ლაღადაა, შეეცადე დაღალო ის; როცა კარგად დანაყრებულია, შეეცადე დაამშიო; როცა ისვენებს, შეეცადე წამოაგდო.

- გააანალიზე მტრის გეგმები, რათა უწყოდე მისი ნაკლოვანებები, ისევე როგორც მისი ძლიერი მხარეები. უჩიჩინე მას და შეანჯღრიე ხოლმე, რათა დაადგინო მისი მოძრაობის ნირი. გადაუგდე სატყუარა, რათა გამოააშკარავო მისი განლაგება და დაადგინო მისი პოზიცია. წამოიწყე საცდელი შეტევები, რათა შეისწავლო, სად არის მისი ძლიერი მხარეები ჭარბად და სად - ნაკლულად. მდგომარეობის შესატყვისი გეგმა გამარჯვებისკენ მიგიძღვის, მაგრამ ხალხის მასა ვერ ხვდება ამას.

- არმია შეიძლება წყალს ემსგავსებოდეს; ზუსტად ისე, როგორც მდინარის წყალი უქცევს გვერდს ამაღლებულ ადგილებს და დაბლობისკენ მიიჩქარის, მსგავსად, არმიამ თავი უნდა აარიდოს მტრის ძლიერ მხარეებს და ებრძოლოს სუსტ ადგილებში. როგორც წყალი იღებს კალაპოტის ფორმას, არმიამაც უნდა ისწრაფოს გამარჯვებისაკენ მტრის მდგომარეობის გათვალისწინებით. ისე როგორც წყალს არ გააჩნია მუდმივი ფორმა, ომის წარმოებასაც არ მოეპოვება უცვლელი პირობები. ამგვარად, ვისაც შეუძლია მოიპოვოს გამარჯვება მტრის მდგომარეობის შესატყვისად ტაქტიკის ცვლილებით, შეიძლება ითქვას, რომ ბრწყინვალეა.

- თუ გადაწყვიტე, ბრძოლაში ჩაერთო, ნუ გაიცხადებ შენს ძალისხმევასა და გეგმებს. პროექტი „ცხოვრება მიედინება“.

- გამოუცდელი ლიდერები საკითხებს სასამართლოებში და ბრძოლის ველზე წყვეტენ. ბრწყინვალე სტრატეგები იშვიათად მიდიან ბრძოლაში ან სასამართლოს დარბაზში. ისინი, ძირითადად, თავიანთ მიზნებს პოზიციების ტექნიკური შერჩევისთვის ნებისმიერ კონფრონტაციასთან შედარებით უპირატესობის მინიჭებით აღწევენ.

- როცა გადაწყვეტ, გამოიწვიო რომელიმე კომპანია (ან არმია), მრავალრიცხოვანი გამოთვლები, შეფასებები, ანალიზები და პოზიციონირება ტრიუმფის მომტანია. მცირე გათვლებს მარცხი ახასიათებს.

- გამოცდილი ლიდერები არ იძლევიან შემოქმედებითი საპირისპირო ხასიათის მოძრაობების აკრძალვის უფლებას. არც უნდა გასცე შორიდან ბრძანებები, რომელიც დააბრკოლებს სპონტანურ მოძრაობას გადაუდებელ ვითარებებში.

- გადამწყვეტი უპირატესობები მეტოქეებზე როცა მოპოვებულია, გამოცდილი ლიდერები წნეხს არ ქმნიან. ისინი ინარჩუნებენ თავიანთ პოზიციას და აძლევენ თავიანთ მეტოქეებს შესაძლებლობას, დანებდნენ ან შემოუერთდნენ. ისინი არ იძლევიან მათი ძალების იმათი მხრიდან დაზიანების საშუალებას, რომლებსაც დასაკარგი არაფერი გააჩნიათ.

- დიდად წარმატებული სტრატეგები ილუზიის, მთავარი კონფრონტაციის არეების გადაფარვის თავში დგანან. ასე რომ, მოწინააღმდეგეები ანაწევრებენ თავიანთ ძალებს მრავალი არეალის დასაცავად. ისე შექმენი ხილული არეულობა, შიში და მოწყვლადობა, რომ მოწინააღმდეგე შენი უპირატესობის ილუზიის უმნეო ტყვეობაში აღმოჩნდეს.

შენიშვნა: სტრატეგია ან სტრატეგიული დაგეგმვა ჩაანაცვლე სიტყვებით ომი ან ომის წარმოება.

დასკვნა

ყველა ფირმას აქვს სტრატეგია, თუნდაც არაფორმალური, მკაფიო სტრუქტურის გარეშე და დროებითი. ყველა ორგანიზაცია სადღაც მიდის, მაგრამ, სამწუხაროდ, ზოგმა არ იცის, სად მიდის. ძველად ნათქვამი - „თუ არ იცი, სად მიდიხარ, იქ ნებისმიერი გზა მიგიყვანს!“ - მიანიშნებს ორგანიზაციის საჭიროებაზე, იყენებდეს სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციებსა და ტექნიკას. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი უფრო და უფრო მეტად პოპულარული ხდება მცირე ფირმებს, მსხვილ კომპანიებს, არამომგებიან ინსტიტუციებს, სამთავრობო ორგანიზაციებსა და მრავალეროვნულ კონგლომერატებს შორის. მენეჯერებისა და დაქირავებულების უფლებამოსილებით აღჭურვის პროცესს თითქმის ამოუწურავი სარგებელი აქვს.

ორგანიზაციებმა მეტადრე აქტიური და არა პასიური პოზიცია უნდა დაიჭირონ თავიანთ დარგში და ეცადონ, გავლენა იქონიონ, მონაწილეობა მიიღონ და ინიციატივა გამოიჩინონ მოვლენებზე ოდენ პასუხების გაცემის ნაცვლად. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი განასახიერებს გადაწყვეტილების მიღებისადმი ამ მიდგომას. ის წარმოადგენს ლოგიკურ, სისტემურ და ობიექტურ მიდგომას საწარმოს სამომავლო მიმართულების განსაზღვრისთვის. სტრატეგების როლი მეტისმეტად მაღალია მხოლოდ ინტუიციის გამოყენებით ალტერნატივებს შორის მოქმედებების კურსის განსაზღვრისას, წარმატებული სტრატეგები დროს იყენებენ თავიანთ ბიზნესზე ფიქრისათვის, სად იმყოფება მათი ბიზნესი ამჟამად და რა სურთ მათ, როგორც ორგანიზაციას; ამის შემდეგ ახორციელებენ პროგრამას და პოლიტიკას, რადგან სურთ, „აქედან“ აღმოჩნდნენ „იქ“ დროის გონივრულ პერიოდში.

ცნობილი და საყოველთაოდ აღიარებული ფაქტია, რომ ადამიანები და ორგანიზაციები, რომლებიც წინასწარ ადგენენ გეგმას, აღწევენ იმას, რაც სურთ, იმათგან განსხვავებით, რომლებიც საერთოდ არ ადგენენ გეგმებს. კარგი სტრატეგი გეგმავს და აკონტროლებს თავის გეგმას, განსხვავებით ცუდი სტრატეგისგან, რომელიც არასოდეს არაფერს გეგმავს და ცდილობს, კონტროლი გაუწიოს ადამიანებს! ეს წიგნი ეძღვნება იმას, რომ თქვენ უზრუნველგყოთ საჭირო ცოდნით, გახდეთ კარგი სტრატეგი.

საკვანძო ტერმინები და ცნებები

გარე საფრთხეები (გვ.48)
გარე შესაძლებლობები (გვ.48)
გარემოს შესწავლა /scanning/ (გვ. 48)
გასვლითი თავისუფალი შეკრებები (გვ.53)
გრძელვადიანი დაგეგმვა (გვ.41)
გრძელვადიანი მიზნები (გვ.49)
ინტუიცია (გვ.43)
კონკურენტული უპირატესობა (გვ. 45)
მისიის განაცხადი (გვ.45)
მყარი კონკურენტული უპირატესობა (გვ.46)
პოლიტიკა (გვ.50)
სტრატეგები (გვ.46)
სტრატეგიები (გვ.49)
სტრატეგიის განხორციელება (გვ. 42)
სტრატეგიის შეფასება (გვ.42)
სტრატეგიის ჩამოყალიბება (გვ.42)
სტრატეგიული დაგეგმვა (გვ. 41)
სტრატეგიული მენეჯმენტი (გვ.40)
სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი (გვ.52)
სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი (გვ.42)
უფლებამოსილება (გვ. 54)
შიდა სისუსტეები (გვ.48)
შიდა სიძლიერეები (გვ.48)
წლიური მიზნები (გვ. 49)
ხედვის განაცხადი (გვ.47)

საკითხები განხილვისა და დისკუსიისთვის

1.1. Singapore Airlines წარმატებული იყო 2013 წელს. ახსენი წერილობით, ეს სტრატეგია მომავალშიც ასეთივე წარმატებული თუ იქნება.

1.2. Singapore Airlines-ს თავის ელქსელურ კვანძზე თუ აქვს გამოქვეყნებული საკუთარი სტრატეგიული გეგმა? უნდა ჰქონდეს? რატომ კი და რატომ არა?

1.3. შეადარე და განასხვავე ერთმანეთისაგან სტრატეგიის ჩამოყალიბებასთან და სტრატეგიის განხორციელებასთან დაკავშირებული მოქმედებები.

1.4. მოცემული გვაქვს პოლიტიკური და ეკონომიკური კოლაფსი შუა აღმოსავლეთისა და ევროპის სხვადასხვა ქვეყანაში. შექმენი ისეთი კომპანიების

ჩამონათვალი, რომლებისთვისაც კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება და შენარჩუნება განუწყვეტელ ცვლილებას განიცდის.

1.5. მასობრივ საცალო ვაჭრობაში ცვლილებებია შემცირების მიმართულებით. მოიყვანე ამ ფენომენის ოთხი მიზეზი თითოეულისთვის კორპორაციული მაგალითებით.

1.6. მოერიდე უმეტესად აღწერილობით სტილს შენს თხზულებაში ან ვითარების ზეპირი ანალიზის დროს; იყავი მეტადრე დამაჯერებელი, სილრმისეული და შორსმჭვრეტელი მთელი შენი პროექტის მანძილზე. იკამათე ამ წინადადებით გამოხატული აზრის თაობაზე.

1.7. განმარტეთ წერილობით, რას გულისხმობს დეილ მაკკონკი (Dale McConkey), როცა ამბობს: „გეგმა ნაკლებად მნიშვნელოვანია დაგეგმვასთან შედარებით".

1.8. სტრატეგიული გეგმის განვითარების გადასახედიდან განმარტეთ, რას გულისხმობს ედუარდ დემინგი (Edward Deming) ამ ფრაზაში: „ჩვენ ღმერთის გვწამს. დანარჩენი ყველაფერი მონაცემებზეა დამოკიდებული".

1.9. ორგანიზაციაში, სადაც სამი ორგანიზაციული დონეა, უნდა არსებობდეს სტრატეგიის ჩამოყალიბების, განხორციელებისა და შეფასების პროცესი?

1.10. ახსენით აინშტაინის მოსაზრება: „წარმოსახვა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ცოდნა". ხომ არ დაეთანხმებოდით აინშტაინის მოსაზრებას? რატომ?

1.11. განმარტე პიტერ დრაკერის (Peter Drucker) დებულება: „მე მჯერა ინტუიციის, თუ შენ წვრთნი მას". ეთანხმები ამ აზრს? მოუძებნე საფუძველი შენს პასუხს.

1.12. სტრატეგიული მენეჯმენტი არის ყველაფერი იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოიპოვო და შეინარჩუნო კონკურენტული უპირატესობა. განმარტე მაგალითების მოშველიებით.

1.13. პირველ თავში მოცემული სტრატეგების დახასიათებაზე დაყრდნობით, გამოყავით სამი მათგანი, პირადად რომლებთანაც ისაუბრებდით და იურთიერთებდით.

1.14. ეუროს კოლაფსი თქვენი უნივერსიტეტისთვის ან კოლეჯისთვის იქნებოდა ძირითადი საფრთხე თუ შესაძლებლობა? რატომ? თქვენი აზრით, რა არის ამგვარი კოლაფსის ალბათობა?

1.15. სტრატეგიული მენეჯმენტი არ წარმოადგენს წარმატების პანაცეას. ის შესაძლოა ჩაიშალოს უსისტემოდ წარმართვის შემთხვევაში. მოიყვანე დაგეგმვის პროცესის პოტენციური „უსისტემობის" ასპექტების ხუთი მაგალითი.

1.16. განმარტე, რატომაა თავისუფალი აზროვნება მნიშვნელოვანი პრინციპი ქმედითი სტრატეგიული მენეჯმენტისთვის.

1.17. ახსენი, როგორ და რატომ იყენებენ ფირმები სოციალურ ქსელებს ჩვენს დროში კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად.

1.18. შეადარე და განასხვავე ერთმანეთისაგან ხედვისა და მისიის განაცხადები.

1.19. განსაზღვრე ათი ყველაზე მნიშვნელოვანი გარე ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს თქვენს უნივერსიტეტზე. დაალაგე ისინი მნიშვნელოვნების მიხედვით.

1.20. მნიშვნელოვნების რიგითობის მიხედვით ჩამოთვალე ექვსი სარგებელი ფირმისა, რომელიც სტრატეგიულ მენეჯმენტს ახორციელებს.

1.21. მნიშვნელოვნების რიგითობით ჩამოთვალე ექვსი მიზეზი, თუ რატომ არ აქვთ ფირმებს სტრატეგიული გეგმები.

1.22. გამოყავი სტრატეგიული მენეჯმენტის განხორციელების პროცესის ექვსი პრინციპი.

1.23. იკამათეთ, როგორ შეესატყვისება, თქვენი აზრით, სუნ ძის ომის ხელოვნებიდან ამონაწერი ჩვენს დროში სტრატეგიული გეგმის დამუშავების და განხორციელების პროცესს.

1.24. განსაზღვრეთ გზები და საშუალებები, რომლითაც თქვენი კოლეჯი თუ უნივერსიტეტი ახორციელებს სტრატეგიულ დაგეგმვას და წარმოადგინეთ თქვენი მოხსენება ამ ძალისხმევის თაობაზე აუდიტორიის წინაშე.

1.25. მიაკითხე www.strategyclub.com ელქსელურ კვანძს, აღწერე შემოთავაზებული სტრატეგიული დაგეგმვის პროდუქტები.

1.26. შეადარე და განასხვავე ჩარჩოები, რომლითაც თქვენი ქვეყნის კომპანიები იყენებენ სტრატეგიული დაგეგმვის კონცეფციებს შეერთებული შტატების კომპანიებთან შედარებით.

1.27. სტრატეგიის ჩამოყალიბებისა და განხორციელების კონცეფციები უნდა განსხვავდებოდეს სხვადასხვა ქვეყანაში? რატომ?

1.28. შეადარე სტრატეგიული დაგეგმვა გრძელვადიან დაგეგმვას.

1.29. რომელი სამი მოქმედება შეიცავს სტრატეგიის შეფასებას? რატომაა სტრატეგიის შეფასება მნიშვნელოვანი წარმატებული ფირმებისათვისაც კი?

1.30. ახსენი, ფირმას როგორ შეუძლია მიაღწიოს მყარ კონკურენტულ უპირატესობას.

1.31. გამოყავი და მიმოიხილე სამი სოციალური ქსელის ელკვანძი, რომელსაც ფირმები იყენებენ კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად.

1.32. ჩამოთვალე ოთხი სტრატეგი, რომელსაც იცნობ. დაალაგე ისინი მათი ქმედითობის მიხედვით, როგორც მათი ორგანიზაციების ლიდერები.

1.33. ჩამოთვალე მიზნების ექვსი მახასიათებელი მაგალითების მოშველიებით.

1.34. ჩაატარეთ გამოკვლევა ინტერნეტით, თქვენი ქვეყნის მოსახლეობის რამდენი პროცენტი ეწევა

სიგარეტს. რა მნიშვნელობა აქვს ამას თქვენი ქვეყნის ფირმებისთვის?

1.35. ჩამოთვალე ოთხი ფინანსური და არაფინანსური სარგებელი სტრატეგიული მენეჯმენტით დაკავებული ფირმებისთვის.

1.36. დისკუსიის გარემოში განიხილეთ შედარებები ბიზნესის სტრატეგიასა და სამხედრო სტრატეგიას შორის.

1.37. წერილობით ახსენით, სტრატეგიული დაგეგმვა თუ უნდა იყოს უფრო მეტად ხალხის, ვიდრე ქაღალდის პროცესი.

1.38. ეთანხმები, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა არ უნდა კონტროლდებოდეს ტექნიკოსების მიერ?

1.39. სუნ ძის მიხედვით, ომის წარმოება თაღლითობას ეყრდნობა. სტრატეგიული დაგეგმვა ასევე თაღლითობაზე უნდა იყოს დაუძნებული? ახსენი.

1.40. განმარტე სუნ ძის დებულება - „ზოგადად, ომში საუკეთესო პოლიტიკა არის, დაიჭირო მოუწყვლადი მდგომარეობა. მისი წახდენა ნაკლებმნიშვნელოვანია". არის ეს მართებული კორპორაციული სტრატეგიული დაგეგმვისთვის?

1.41. რა არის Singapore Airlines-ის კონკურენტული უპირატესობა? როგორ შეიძლება ეს უპირატესობა იყოს მყარი?

1.42. არის რაიმე დაუძლეველი მიზეზი, რომლის გამო შიდა და გარე აუდიტი არ უნდა განხორციელდეს ერთდროულად?

1.43. თქვენი გაგებით, სტრატეგიული მენეჯმენტის რომელი საფეხურია ყველაზე მნიშვნელოვანი? წარმოადგინეთ მიზეზები თქვენი პასუხისთვის.

1.44. სტრატეგიული დაგეგმვა უფრო ღია უნდა იყოს თუ უფრო დახურული (ანუ უფრო გამჭვირვალე თუ გაუმჭვირვალე)? რატომ?

1.45. იმსჯელეთ იმ ზომის შესახებ, რა ზომითაც სტრატეგიული დაგეგმვის კონცეფციები შესაძლოა იყოს გამოსადეგი ინდივიდებისთვის მათი ცხოვრების მართვის დროს.

MyManagementLab®

გამოიყენეთ **mymanagementlab.com** შემდეგ კითხვებზე წერილობითი პასუხის გასაცემად:

1.46. ძლიერი და სუსტი მხარეები უნდა განისაზღროს კონკურენტებთან მიმართებით, არსის ელემენტების მიხედვით თუ ფირმის მიზნების შესაბამისად? ახსენი.

1.47. რომელია სტრატეგიული მენეჯმენტის სამი საფეხური? რომელი საფეხურია უფრო ანალიტიკური? რომელი ეყრდნობა ყველაზე მეტად უფლებამოსილებებს წარმატების მისაღწევად? რომელი ეყრდნობა ყველაზე მეტად სტატისტიკას? დაასაბუთეთ თქვენი პასუხი.

საკითხავი მასალა

Foote, Nathaniel, Russell Eisenstat, and Tobias Fredberg. „The Higher Abition Leader". Harward Business Review (September, 2011): 94.

Frisch, Bob. „Who Really Makes the Dig Decisions in Your Company?" Harvard Business Review (December, 2011): 104.

Gavetty, Giovanni. „The New Psychology of Strategic Leadership". Harvard Business Review (July-August 2011): 118.

Isaacson, Walter. „The Real Leadership Lessons of Steve Jobs". Harvard Business Review (April 2012): 92.

Lafley, A. G., and Noel M. Tichy. „The Art and Science of Finding the Right CEO". Harvard Business Review (October 2011): 66.

Leavy, Brian. „Michael Beer - Higher Ambition Leadership". Strategy and Leadership 40, no.4 (2012): 5-11.

Reeves, Martin and Mike Deimler. „Adaptability: The New Competitive Advantage". Harvard Business Review (July-August 2011): 134.

Reeves, Martin, Claire Love, and Phillip Tillmanns. „Your Strategy Need a Strategy". Harvard Business Review (September 2012): 56.

Ronda-Pupo, Guillermo Armando, and Louis Angel Guerras. „Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962-2008: A Co-word Analysis". Strategic Management Journal 33, no. 2 (February 2012): 162-188.

Stieger, Daniel, Kurt Matzler, Sayan Chatterjee, and Florian Landstaetter-Fusseneger. „Democratizing Strategy: How Crowdsourcing Can Be Used for Strategy Dialogues". Inside CMR 54. No. 4 (Summer 2012): 44.

Zachary, Miles A., Aaron F. McKenny, Jeremy C. Short, and David J. Ketchen. „Strategy in Motion: Using Motion Pictures to Illustrate Strategic Management Concepts". Business Horizons 55, no. 1 (January 2012): 5-10.

Zahra, Shaker A., and Satish Nambisan. „Entrepreneurship and Strategic Thinking in Business Ecosystems". Business Horizons 55, no. 3 (May 2012): 219-229

.Zook, Chris, and James Allen. „The Great Repeatable Business Model". Harvard Business Review (November 2012): 106.

ADIDAS GROUP - 2013

ფორესტ რ. დევიდი და ფრედ რ. დევიდი
Francis Marion University

WWW.ADIDAS-GROUP.COM

adidas AG-ს სათავო ოფისი მდებარეობს გერმანიის ქალაქ ჰერცოგენაურახში. ის არის სპორტული აღჭურვილობისა და ფეხსაცმლის მწარმოებელი და adidas Group-ის სათავო კომპანია, რომელიც აერთიანებს Reebok სპორტული სამოსის კომპანიას, Taylor-Made-adidas Golf-ს და Rockport ფეხსაცმლის კომპანიას, ისევე როგორც სხვა მრავალი გლობალურად ცნობადი ბრენდები. სპორტულ ფეხსაცმელთან ერთად, adidas აგრეთვე აწარმოებს ისეთ დამხმარე პროდუქციას, როგორიცაა ზურგჩანთები, პერანგები, საათები, სხვადასხვა ტიპის სათვალეები და სხვა სპორტული და სხვა სახის სამოსი. იგი უდიდესი სპორტული სამოსის მწარმოებელი კომპანიაა ევროპაში და სიდიდით მეორე - მსოფლიოში (Nike-ის შემდეგ).

კომპანია ყიდის სპორტულ ფეხსაცმელს, აღჭურვილობას და მოწყობილობას. მისი სამზოლიანი სიმბოლოს დიზაინი 170 ქვეყანაშია ცნობილი. ის გადართულია სავარჯიშო აღჭურვილობასა და მოწყობილობებზე სპორტის ისეთ სახეობებთან დაკავშირებით, როგორიცაა სოკერი, კალათბურთი და სირბილი, ასევე, პრესტიჟული საქონელი SLVR და Y-3 მოდური ბრენდების ჩათვლით. Adidas-ს სამი სეგმენტი აქვს: საბითუმო, საცალო და სხვა. საბითუმო დანაყოფი adidas-ის და Reebok-ის საცალო მაღაზიებს საქონლით ამარაგებს მთელ მსოფლიოში მაშინ, როცა კომპანიის საცალო სეგმენტი მართავს adidas-ის და Reebok-ის თითქმის 2,500 მაღაზიას. სხვა ბიზნესის სეგმენტი მოიცავს TaylorMade-adidas Golf-ს, Rockpor-ს, Reebok CCM Hockey-ს და სხვა ბრენდებს.

ისტორია

20 წლის ასაკში ადოლფ (ადი) დასლერს, როცა ის თავის პირველ ფეხსაცმელს ამზადებდა, ერთი იდეა ამოძრავებდა. მისი ხედვა იყო, რაც შეიძლება მეტი გამძლე და უვნებელი ფეხსაცმელი ეწარმოებინა სხვადასხვა სპორტის სახეობებით გატაცებული ათლეტებისთვის. დასლერმა თავისი ხედვა სიკვდილამდე, 1978 წლამდე შეინარჩუნა. მისი პირველი ფეხსაცმელი 1920 წელს უხეში ტილოსგან იყო შეკერილი, ომის შემდგომ პერიოდში მასალების სიმცირის გამო. 1930-იან წლებში დასლერმა ფეხსაცმლის 30 სხვადასხვა სტილი შექმნა 11 სხვადასხვა სპორტის სახეობისთვის და დაასაქმა დაახლოებით 100 ადამიანი. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ დასლერმა თავად კიდევ ერთხელ მიჰყო ხელი ფეხსაცმლის კეთებას შეზღუდულ მასალებზე დაყრდნობით და 1947 წელს მხოლოდ 47 მუშაკით, აღადგინა ფეხსაცმლის წარმოება უხეში ტილოსა და კაუჩუკის გამოყენებით, რომელსაც ამერიკული საწვავის ავზებიდან იღებდა. მისმა ძმამ, რუდოლფმა, მეტოქე კომპანია Puma დააარსა, რომლის სათავო ოფისი ასევე ჰერცოგენაურახში მდებარეობს. დასლერმა პირველი ომის შემდგომი ფეხსაცმელი 1949 წელს გამოუშვა და დაარეგისტრირა თავისი კომპანია adidas, რომელიც არის სამიდან პირველი ფურცელი. იმ დღიდან მას „სამი ზოლის კომპანიას ეძახიან.

შესაძლოა, დასლერი - უპირველესი და უდიდესი პიონერი სპორტის მარკეტინგში - ამარაგებდა მრავალ ცნობილ ათლეტს, რათა ცნობადი გაეხადა თავისი პროდუქტი; მათ შორის იყვნენ ჯესი ოვენსი, მუჰამედ ალი, ფრანც ბეკენბაუერი. გერმანიის საფეხბურთო გუნდმა, რომელსაც Adidas-ის მისახრახნიანი ფეხსაცმელები ეცვა, 1954 წელს მოიგო მსოფლიო თასი, ბიძგი მისცა კომპანიას, განვითარებულიყო და მრავალი ახალი პროდუქცია დაემუშავებინა მთავარი სპორტული მოვლენებისთვის.

2006 წლის იანვარში adidas-მა შეიძინა Reebok International Ltd., რამაც დააწინაურა adidas Group როგორც სპორტული სამოსის, მოწყობილობის და მძიმე აღჭურვილობის ერთ-ერთი პირველი მწარმოებელი მსოფლიოში. 2008 წელს adidas ინგლისური კრიკეტის ბაზარზე შევიდა ინგლისელი ბეტსმენის **კევინ პიტერსენის (Kevin Pietersen)** დაფინანსებით. მომდევნო წელს adidas-მა ხელშეკრულება გააფორმა მოთამაშეებთან, ინგლისელ **იენ ბელთან (Ian Bell)** და ინდოელ **რავინდრა ჯადეჯასთან (Ravindra Jadeja),** როგორც ბრენდის წარმომადგენლებთან. საწარმოო ხაზები და არხები, რომლითაც adidas აწარმოებს და ასაღებს კრიკეტის ჩოგნებს, ამჟამად მოიცავს Incurza-ს

Pellara-ს და Libro-ს და, ამასთანავე, adidas აწარმოებს უნიფორმებს როგორც ინგლისის, ასევე ავსტრალიის კრიკეტის გუნდებისთვის.

2012 წლის ლონდონის ოლიმპიური თამაშების დროს adidas-მა ყველა მოხალისეს, ტექნიკურ პერსონალს და ოფიციალურ პირს გადასცა აღჭურვილობა და ეკიპირება. როგორც Team GB-ის ოფიციალური პარტნიორი, adidas ყველა ბრიტანელ ათლეტს - ოლიმპიური სპორტის ყველა სახეობიდან მაღალი მახასიათებლების მქონე პროდუქციით, ლიცენზირებული და ოლიმპიური ბრენდირებული ასპარეზობების გულშემატკივრებს კი თამაშისთვის სამოსით ამარაგებს.

2013 წლის მეორე კვარტალის (Q2) შედეგები

2013 წლის მეორე კვარტალთან დაკავშირებით adidas-მა ზრდის შესახებ განაცხადა თავის საცალო გაყიდვების სეგმენტში, თუმცა გასაღება შეუმცირდა საბითუმო და სხვა სეგმენტებში. ამასთანავე, ამ კვარტალში adidas-ის ამონაგები დასავლეთ ევროპაში შემცირდა 11 პროცენტით წინა წელთან შედარებით. კომპანიის გაყიდვები ჩრდილოეთ ამერიკაში დაეცა 2 პროცენტით, ძირითადად, TaylorMade-adidas Golf-ის გაყიდვების შემცირების გამო. ჩინეთისთვის ყველაზე მაღალ მაჩვენებელს ამ კვარტალში მიაღწია კომპანიამ, გასაღება გაიზარდა 6 პროცენტით მაშინ, როცა შემოსავალი სხვა აზიური ბაზრებიდან გაიზარდა 7 პროცენტით. დროის ამ პერიოდისთვის ყველაზე წარმატებული რეგიონი კომპანიისთვის სამხრეთი ამერიკა აღმოჩნდა, სადაც გასაღების ზრდამ 21 პროცენტს მიაღწია.

ბრენდებთან დაკავშირებით adidas-ის Reebok-ის გაყიდვები 11 პროცენტით გაიზარდა მაშინ, როცა TaylorMade-adidas Golf-ის სეგმენტი 8 პროცენტით შემცირდა. კომპანიის Rockport-ის გაყიდვების მაჩვენებელმა მოიმატა 7 პროცენტით, ხოლო Reebok-CCM Hokey-ის გასაღება - 2 პროცენტით.

მთლიანად adidas-ის შემოსავალი შემცირდა 4 პროცენტით და შეადგინა €3.383 მლრდ 2013 წლის მეორე კვარტალში, €3.517 მლრდ 2012 წლის მეორე კვარტალთან შედარებით. ოპერაციული მოგება დაეცა 2 პროცენტით და შეადგინა €252 მლნ, 2012 წლის €256 მლნ შედარებით. კომპანიის სუფთა მოგება გაიზარდა 4 პროცენტით და შეადგინა €172 მლნ (2012: €165 მლნ) და მისმა შემოსავალმა აქციაზე შეადგინა €0.82 (2012: 0.79).

Adidas-ის სეგმენტები

საბითუმო ვაჭრობა

2012 წელს adidas-ის საბითუმო ვაჭრობის სეგმენტი 2 პროცენტით გაიზარდა, რაც განპირობებული იყო adidas-ის სტაბილური ზრდით უფრო მეტად, ვიდრე საკომპენსაციო გაყიდვების შემცირებით Reebok-ში. საბითუმო ვაჭრობის მთლიანმა მოგებამ მოიმატა 8 პროცენტით და შეადგინა €3.840 მლრდ , 2011 წლის €3.570 მლრდ-თან შედარებით. საბითუმო ვაჭრობის ოპერაციული მოგება გაუმჯობესდა 10 პროცენტით და შეადგინა €2.965 მლრდ წინა წლის €2.690 მლრდ-თან შედარებით. 2012 წელს adidas-ის საბითუმო ვაჭრობის სეგმენტი ყველა რეგიონში გაიზარდა ჩრდილოეთ ამერიკის გარდა, სადაც ეს მაჩვენებელი 9 პროცენტით შემცირდა. 2012 წელს adidas Sport Performance-ის საბითუმო გაყიდვებიდან შემოსავალი 6 პროცენტით გაიზარდა, ძირითადად, გაყიდვების ორნიშნა რიცხვით ზრდის შედეგად ფეხბურთში, სირბილში, კალათბურთში და ღია სივრცის სპორტის კატეგორიებში. 2012 წელს Reebok-ის საბითუმო გაყიდვებიდან ამონაგები 28 პროცენტით შემცირდა, ძირითადად, NFL * სალიცენზიო ხელშეკრულების შეწყვეტის გამო.

საცალო ვაჭრობა

2012 წელს adidas-ის საცალო სეგმენტის ამონაგები 14 პროცენტით გაიზარდა. კომპანიის კონცეპტუალური მაღაზიები **, სავაჭრო ცენტრები, კონცესიები და ელკომერციის ოფისები, ყველა ზრდას განიცდიდა წინა წელთან შედარებით. Adidas-ის საცალო ვაჭრობის სეგმენტის ოპერაციული მოგება გაიზარდა 22 პროცენტით და შეადგინა €724 მლნ წინა წლის €593 მლნ-თან შედარებით. საცალო ვაჭრობა რეგიონების მიხედვით ყველგან გაიზარდა, განსაკუთრებით, გაერთიანებულ სამეფოში, გერმანიასა და საფრანგეთში. ევროპის განვითარებად ბაზრებზე გაყიდვები 19 პროცენტით გაიზარდა; ამ მხრივ რუსეთი ლიდერობს. უმაღლესი მახასიათებლების მქონე სპორტული საქონლის გასაღებამ 11 პროცენტით მოიმატა 2012 წელს, Sport Style-ის გაყიდვებმა - 20 პროცენტით, Reebok-ის გაყიდვებმა - 12 პროცენტით, adidas-ის ბრენდის საცალო გაყიდვები გაიზარდა 7 პროცენტით. 2012 წლის ბოლოსთვის საცალო გაყიდვების სეგმენტში ოპერირებდა 2,446 მაღაზია,

---

* ამერიკული ფეხბურთის ეროვნული ლიგა /National Football League/ (*მთარგმნელის შენიშვნა*).

** წარმოადგენს უნივერსალური მაღაზიისა და ბუტიკის კონცეპტუალურ შერწყმას *(მთარგმნელის შენიშვნა)*.

62 ერთეულით, ანუ 3 პროცენტით მეტი წინა წლის დონესთან შედარებით. მაღაზიების ხსენებულ რაოდენობაში 1,353 ერთეული იყო adidas-ის, 363 - Reebok-ის და 730 იყო სავაჭრო ცენტრი. 2012 წლის განმავლობაში adidas-მა გახსნა 323 ახალი მაღაზია, 261 ერთეული დახურა და 92 ერთეული განაახლა. ამას გარდა, 2012 წელს adidas-მა გახსნა 250 ახალი კონცეპტუალური მაღაზია, 110 ერთეული დახურა, 57 ერთეული კონცესიურ კუთხედ გარდაქმნა და ერთი მათგანი სავაჭრო ცენტრად გადააქცია. შედეგად, კონცეპტუალური მაღაზიების რიცხვი გაიზარდა 82 ერთეულით და სულ შეადგინა 1,437 (1,171 adidas-ის და 266 Reebok-ის). ასევე, 2012 წელს ელკომერციის მხრივ გაყიდვებმა 68 პროცენტით მოიმატა.

სხვა ბიზნესები

სხვა ბიზნესებიდან ამონაგებმა ყველა რეგიონში ორნიშნა რიცხვით ზრდა განიცადა. შემოსავლებმა დასავლეთ ევროპიდან 16 პროცენტით მოიმატა, რაც განაპირობა მთავარი ბრენდების და TaylorMade-adidas Golf-ის გაყიდვების ორნიშნა ზრდამ. Reebok CCM Hockey-ს გაყიდვების ზრდამ დაბალი ერთნიშნა რიცხვი შეადგინა, ხოლო Rockport-ის ამონაგები ორნიშნა რიცხვით შემცირდა. ევროპის განვითარებად ბაზრებზე გაყიდვები 17 პროცენტით გაიზარდა, რაც განპირობებული იყო Rockport-ის სტაბილური ორნიშნა რიცხვით ზრდით. Reebok CCM Hockey-ს და TaylorMade-adidas Golf-ის ამონაგებმა მოიმატა, შესაბამისად, მაღალი და საშუალო ერთნიშნა მაჩვენებლით. ჩრდილოეთ ამერიკიდან შემოსავალმა 19 პროცენტი შეადგინა, რაც განაპირობა Reebok CCM Hockey-ს და TaylorMade-adidas Golf-ის ორნიშნა რიცხვით ზრდამ. ამონაგები დიდი ჩინეთიდან 10 პროცენტით გაიზარდა მაშინ, როცა გაყიდვებმა სხა აზიურ ბაზრებზე 12 პროცენტით მოიმატა. ლათინურ ამერიკაში გასაღება 37 პროცენტით გაიზარდა TaylorMade-adidas Golf-ის და Rockport-ის სტაბილური ორნიშნა ზრდის შედეგად. 2012 წელს TaylorMade-adidas Golf-ის ამონაგებმა 20 პროცენტით მოიმატა, ხოლო Rockport-ის შემოსავალმა - 2 პროცენტით. კომპანიის სხვა ძირითადი ბრენდებიდან შემოსავალმა 61 პროცენტით მოიმატა.

შიდა საკითხები

ხედვა და მისია

Adidas-ის საერთო მისიას წარმოადგენს, „იყოს ლიდერი და ყველაზე მიმზიდველი სპორტული ბრენდი მსოფლიოში", ხოლო adidas-ის ხედვა მისი საცალო სეგმენტის თაობაზე ამგვარად გამოიყურება: „გავხდეთ უპირველესი საცალოდ მოვაჭრე ნორმალური მყარი ზრდის უზრუნველყოფით, ინვესტიციებიდან უჩვეულო უკუგების საშუალებით". TaylorMade-adidas Golf-ის მისია ამგვარად ჟღერს: „შევინარჩუნოთ მსოფლიოში წამყვანი მსოფლიოს კომპანიის სტატუსი გაყიდვებისა და მომგებიანობის მაჩვენებლებით". Rockport-ის მისია ასე გამოიყურება: „გავხდეთ მსოფლიოში ერთ-ერთი წამყვანი ტყავის ფეხსაცმელების ბრენდი თანამედროვე სტილისა და დამუშავებული კომფორტის ინოვაციური კომბინაციით".

ორგანიზაციული სტრუქტურა

ოთხი ახალგაზრდა მემარჯვენე აღმასრულებელი შეადგენს adidas-ის უმაღლესი მენეჯმენტის გუნდს. ესენია:

1. ჰერბერტ ჰაინერი, მთავარი აღმასრულებელი მმართველი (CEO)
2. გლენ ბენეტი, გლობალური ოპერაციების დირექტორი
3. რობინ შტალკერი, მთავარი ფინანსური დირექტორი (CFO)
4. ერიხ შტამინგერი, გლობალური ბრენდების დირექტორი

წარმოება

Adidas-ის თითქმის ყველა პროდუქტის, ფეხსაცმლის, ტანსაცმლის, მძიმე აღჭურვილობის, წარმოება დანაწევრებულია და მიმდინარეობს სხვადასხვა ქვეყნებში, რომლებიც, ძირითადად, აზიაშია განლაგებული. კომპანია ათ წარმოებას და ამწყობ უბნებს მართავს გერმანიაში (1), შვედეთში (1), ფინეთში (1), აშშ-ში (4) და კანადაში (3). შედარებისთვის, adidas-ს 2012 წელს ჰყავდა 337 დამოუკიდებელი საწარმოო პარტნიორი (2011: 308). მომწოდებლების რიცხვმა მოიმატა პროდუქტის ყველა კატეგორიის (ფეხსაცმელი, ტანსაცმელი, მძიმე აღჭურვილობა) მიხედვით. ამ საწარმოო პარტნიორებს შორის 76 პროცენტი აზიაშია განლაგებული, 16 პროცენტი - ამერიკაში და 8 პროცენტი - ევროპაში. Adidas-ის მთელი მომწოდებლების 31 პროცენტი ჩინეთში მდებარეობს. 2012

წელს, ფაქტობრივად, კომპანიის ფეხსაცმლის - adidas -ის, Reebok-ის და adidas Golf-ის - მთელი წარმოების მოცულობის 96 პროცენტი აზიაში იწარმოებოდა (2011: 97%). ვიეტნამში თარგით დამზადდა adidas-ის პროდუქციის 36 პროცენტი, ინდონეზიაში - 26 პროცენტი. ფეხსაცმლის მოცულობა, რომლითაც adidas მარაგდება კამბოჯიდან, 2012 წელს სტაბილურად გაიზარდა. მთლიანად ამ წლისთვის adidas-ის ფეხსაცმლის მომწოდებლებმა აწარმოეს დაახლოებით 244 მლნ წყვილი ფეხსაცმელი (2011: 245 მლნ წყვილი), ფეხსაცმლის უდიდეს საწარმოსთან ერთად, რომელმაც მთელი მომარაგების 10 პროცენტი დაამზადა (2011: 9%). Rockport-მა აწარმოა დაახლოებით 8 მლნ წყვილი ფეხსაცმელი 2012 წელს, რაც 5 პროცენტით ნაკლებია წინა წელთან შედარებით.

ტანსაცმლის წარმოება თურქეთში მნიშვნელოვნად გაიზარდა და 2012 წელს აზიაში წარმოებული მთელი რაოდენობის 84 პროცენტი შეადგინა (2011: 83%). ამ მხრივ ევროპა მეორე პოზიციას ინარჩუნებს 11 პროცენტით (2011: 11%). ამერიკის წილი 5 პროცენტია (2011: 6%). ტანსაცმლის წარმოების უდიდესმა საწარმომ adidas -ის ტანსაცმლის მთელი მოცულობის დაახლოებით 10 პროცენტი დაამზადა.

კვლევები და განვითარება (R&D)

დანახარჯები კვლევებსა და განვითარებაზე 12 პროცენტით გაიზარდა 2012-ში და €128 მლნ შეადგინა.

ფინანსები

2013 წლის პირველი ნახევრისთვის adidas -ის ამონაგებმა საცალო ვაჭრობის და სხვა ბიზნესების სეგმენტიდან (TaylorMade-adidas Golf და Rockport) ზრდა განიცადა, მაგრამ დაიკლო საბითუმო ვაჭრობის სეგმენტიდან, როგორც ეს პირველ ცხრილშია ასახული. კომპანიას დიდწილად მესამე მხარის საბითუმო ვაჭრობის დამოუკიდებელი არხების იმედი აქვს, ასევე, უნივერსალური მაღაზიების, საცალო ელვაჭრობის და სპეციალიზებული სპორტული საქონლით მოვაჭრეების ჩათვლით. ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში adidas მნიშვნელოვან საცალო მოვაჭრედ გადაიქცა. ის მართავს adidas-ის და Reebok-ის, მსოფლიოში ცნობილი ბრენდების, 2,446 მაღაზიას, რომელიც მოიცავს კომპანიის საცალო სეგმენტს.

2013 წლის პირველ ნახევარში adidas-ის გაყიდვები გაიზარდა ყველა რეგიონში, დასავლეთ ევროპის გარდა, როგორც ამას მეორე ცხრილი აჩვენებს. დასავლეთ ევროპიდან შემოსავლებმა 9 პროცენტით დაიკლო, როცა ზრდა საფრანგეთსა და პოლონეთში აჭარბებდა საკომპენსაციო გაყიდვებს გაერთიანებულ სამეფოში, იტალიასა და ესპანეთში. ევროპის განვითარებად ბაზრებზე adidas-მა მცირე ზრდის შესახებ განაცხადა (უკრაინის გარდა). ჩრდილოეთ ამერიკაში ზრდამ 1 პროცენტი შეადგინა, ჩინეთში - 6 პროცენტი სავალუტო ნეიტრალურ საფუძველზე*. ამონაგები სხვა აზიური ბაზრებიდან 1 პროცენტით გაიზარდა, სადაც ყველაზე მაღალი ზრდა ჰქონდა ინდოეთს, სამხრეთ კორეას და ავსტრალიას. ლათინურ ამერიკაში adidas-ის ზრდამ 16 პროცენტი შეადგინა.

ცხრილი 1. adidas-ის შემოსავლები კატეგორიების მიხედვით

	2013 წლის პირველი ნახევარი	2012 წლის პირველი ნახევარი	ცვლილება წინა წელთან შედარებით
	მილიონი €	მილიონი €	%
საბითუმო ვაჭრობა	4,495	4,727	(5)
საცალო ვაჭრობა	1,589	1,547	3
სხვა ბიზნესები	1,050	1,067	(2)
სულ	7,134	7,341	3

წყარო: adidas-*ის* First Half Year Report 2013.

* როცა 2006 წელს კანადური დოლარის მაჩვენებელი გაიზარდა, ამ მოვლენამ საფონდო კომპანიებს უკარნახა, აშშ-სა და გლობალურ საინვესტიციო სააქციო ფონდებში თავისი ყოფნისთვის სავალუტო ნეიტრალური საფუძველი მოეძებნათ. სავალუტო ნეიტრალური ფონდი დაზღვევას იმგვარად იყენებს, რომ უკუგება აშშ-ის ბირჟებიდან არ მცირდება, როცა აშშ-ის დოლარის მოულოდნელი და მკვეთრი აღმასვლა ხდება (მთარგმნელის შენიშვნა).

ცხრილი 2. adidas-ის გაყიდვები რეგიონების მიხედვით

	2013 წლის პირველი ნახევარი	2012 წლის პირველი ნახევარი	ცვლილება წინა წელთან შედარებით
	მილიონი €	მილიონი €	%
დასავლეთი ევროპა	1,907	2,098	(9)
ევროპის განვითარებადი ბაზრები	901	917	(2)
ჩრდილოეთი ამერიკა	1,716	1,728	(1)
ჩინეთი	781	732	7
სხვა აზიური ბაზრები	1,064	1,162	(8)
ლათინური ამერიკა	765	704	9
სულ	**7,134**	**7,341**	**(3)**

წყარო: adidas-*ის* First Half Year Report 2013.

2013 წლის პირველ ნახევარში adidas-ის სუფთა შემოსავალი 6 პროცენტით გაიზარდა და €480 მლნ შეადგინა წინა წლის €455 მლნ-ის ნაცვლად. სუფთა სასესხო ხარჯები 2013 წლის 30 ივნისისთვის იყო €94 მლნ; ის წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით €223 მლნ-ით, ანუ 70 პროცენტით შემცირდა; ხოლო წინა წლის მაჩვენებელი €318 მლნ-ს შეადგენდა.

მდგრადობა

მუდმივად 13 წლის განმავლობაში, 2013 წლის ჩათვლით, adidas ჩართული იყო დოუ ჯონსის მდგრადობის ინდექსში (DJSI) და FTSE4Good Europe Index-ში, Vigeo Group's Ethibel Sustainability Index Excellence Europe-ში, ისევე, როგორც ASPI Eurozone Index-ში. 2012 წლისთვის adidas-ს მე-8 პოზიცია მიუჩინეს ხანგრძლივი დროის განმავლობაში სტაბილური შედეგების გამო „The Global 100 Most Sustainable Corporations in the Word"-ში მსოფლიოს 100 ყველაზე მდგრადი კორპორაციის ჩამონათვალში, რომელიც ყოველწლიურად ქვეყნდება დავოსის მსოფლიო ეკონომიკურ ფორუმზე შვეიცარიაში.

პროდუქტის სფეროები

ფეხბურთი

მსოფლიოში ერთ-ერთი პოპულარული სპორტი, ფეხბურთი, adidas-ის სტრატეგიის საკვანძო ელემენტს წარმოადგენს. კომპანიის ძალისხმევა ბუცების, ტანისამოსის და საფეხბურთო ბურთების კვლევებისა და განვითარებისკენ, როგორც მაღალპრიორიტეტული პოზიციისაკენ, არის მიმართული. 2013 წლის ბოლოს adidas-მა მსოფლიო თასისათვის ახალი და ინოვაციური საფეხბურთო პროდუქციის სერია წამოიწყო. იმავე წელს მან განაცხადა ფეხბურთში წარმატებების თაობაზე - მისი ბრენდის თვალსაჩინო სახე, ლიონელ მესი,ზედიზედ მეოთხედ დააჯილდოეს ფიფას ოქროს ბურთით, როგორც წლის საუკეთესო ფეხბურთელი; საფეხბურთო კლუბმა ჩელსიმ მოიგო უეფას ევროპის ლიგის თასი, რომლის სპონსორი adidas იყო; მიუნხენის საფეხბურთო კლუბი ბაიერნი ასევე უეფას ჩემპიონთა ლიგის გამარჯვებული გახდა. 2013 წლის ფიფას კონფედერაციის თასზე რვა გუნდიდან ოთხი adidas-ის მიერ იყო აღჭურვილი, მსოფლიოსა და ევროპის ჩემპიონი ესპანეთის, აზიის ჩემპიონი იაპონიის, CONCACAF-ის ჩემპიონი მექსიკის და 2013 წლის აფრიკის თასის მფლობელი ნიგერიის ჩათვლით. იაპონიის ნაკრები იყო ასევე უპირველესი გუნდი, რომელმაც 2014 წლის ფიფას მსოფლიო თასის საგზური მოიპოვა ბრაზილიაში.

კომპანია იმედოვნებს, რომ 2014 წელს ფეხბურთის კატეგორიაში მიაღწევს სარეკორდო გაყიდვებს €2 მლრდ-ის ოდენობით. როგორც ოფიციალური სპონსორი, მომწოდებელი და ლიცენზიატი ბრაზილიაში გასამართი 2014 წლის ფიფას მსოფლიო თასის შეჯიბრისა, კვლავ მიაწვდის ტურნირის ოფიციალურ ბურთს, ასევე, აღჭურვილობას ოფიციალური პირების, მსაჯების და მოხალისეებისთვის. ამასთან ერთად, აქვს რა ფართო პარტნიორული ურთიერთობა ევროპის საფეხბურთო ასოციაციების გაერთიანებასთან, UEFA EURO 2016-ს ის უზრუნველყოფს ბურთებით და აღჭურვილობით. ამგვარი სხვადასხვა პარტნიორობა, დაკავშირებული მსოფლიო სპორტულ მოვლენებთან, 30 წელია გრძელდება, რომელიც ასევე მოიცავს ფიფას კონფედერაციის თასს და უეფას ჩემპიონთა ლიგას. დიდმნიშვნელოვანი მოვლენების სპონსორობა adidas-ს მყარ საფუძველს აძლევს, განამტკიცოს და წარმოაჩინოს თავისი დომინანტი მდგომარეობა ფეხბურთში.

2012 წელს adidas-მა სპონსორობა გაუწია ესპანეთს, მოეგო UEFA EURO 2012, და ჩელსის, გამხდარიყო უეფას ჩემპიონთა ლიგის გამარჯვებული მასპინძელ გუნდ FC Bayern Munich-თან ორთაბრძოლაში. Adizero f50 miCoach-მა * შეცვალა ფეხბურთის თამაშის და მონაცემთა გაანალიზების წესი. Predator Lethal Zones-ის წარდგენამ აჩვენა ფეხბურთის ისტორიაში ბუცებთან დაკავშირებული ყველაზე წარმატებული კონცეფციის, სპორტული ფეხსაცმლის Predator-ის სერიის წარმატების აღიარება.

კალათბურთი

კომპანიამ გააფართოვა თავისი საბაზრო წილი ჩრდილოეთ ამერიკასა და ჩინეთში კალათბურთის ბაზრის მიმართულებით, დააბანდა რა განვითარებად ბაზრებზე სპორტის მზარდ პოპულარიზაციაში თანხები ბრენდ-კაპიტალის ზრდით და იყენებს რა თავის სტატუსს, როგორც NBA-ის სპორტული აღჭურვილობისა და ეკიპირების მიმწოდებელი, დებს კაპიტალს ყველაზე იმედის მომცემ NBA-ის ვარსკვლავებში, **დერიკ როუზისა (Derrick Rose)** და **დუაით ჰოვარდის (Dwight Howard)** ჩათვლით. 2012 წელს adidas Basketball-მა ყურადღების ცენტრში მოაქცია **დერიკ როუზის (Derrick Rose)** ავტოგრაფების კოლექცია და წამოიწყო 269g adizero Crazy Light 2. ასევე წარმოდგენილი იყო D Rose 3.0 საკალათბურთო ფეხსაცმელი და **დერიკ როუზის (Derrick Rose)** ტანსაცმლის კოლექცია ავტოგრაფით.

ნვრთნა

2012 წელს adidas-მა რამდენიმე ახალი ტექნოლოგია და განახლებული პროდუქტი წარადგინა, მაგალითად, როგორიცაა Adipure Trainer 360, მამაკაცის სავარჯიშო ფეხსაცმელები; ქალებს კი შეუზღუდავი მოძრაობისთვის შესთავაზა მსუბუქი და მოქნილი მასალისგან დამზადებული ფეხსაცმელი. 2013 წელს adidas Training-მა წარმოადგინა ClimaCool-ის და ClimaWarm-ის უმაღლესი ხარისხის ქსოვილით გამორჩეული სამოსის ტექნოლოგიები და ასევე გააფართოვა Adipure ფეხსაცმლის ხაზი, რათა სპორტსმენები უზრუნველეყო უმაღლესი ფუნქციობით და კომფორტით.

ღია სივრცის სპორტის სახეობები

1978 წელს ლეგენდარულმა მთამსვლელმა და მეკლდეურმა რაინჰოლდ მესნერმა (Reinhold Messner) adidas-ის ახალი ჩექმები გამოიყენა, საბაზო ბანაკისთვის რომ მიეღწია გზად ჰიმალაისკენ, რათა პირველი ადამიანი გამხდარიყო, რომელიც ევერესტის მთას ხელოვნური ჟანგბადის გარეშე დაიპყრობდა. დღეს adidas ფართო ჩამონათვალის ფეხსაცმელს სთავაზობს მთამსვლელებს, მეკლდეურებს და მოლაშქრეებს, ასევე - ტექნიკურ ფეხსაცმელს, ტანსაცმელს, ზურგჩანთებს და სათვალეებს; ზოგჯერ ამას აკეთებს ისეთ პარტნიორებთან თანამშრომლობის ჩარჩოებში, როგორებიცაა Gore-Tex, Windstopper, Primaloft და Continental. adidas-ის ღია სივრცის სპორტის გუნდს ახლო ურთიერთობა აქვს სამთო გიდებთან შვეიცარიის ქალაქ ცერმატის Alpine Centre-იდან და ზოგ მთამსვლელ და მეკლდეურ საუკეთესო სპორტსმენთან მთელი მსოფლიოდან, მაგალითად, ისეთებთან, როგორებიც არიან მსოფლიოში ცნობილი მეკლდეურები **ალექსანდერი (Alexander)** და **თომას ჰუბერი (Thomas Huber)**, **მეიენ სმით გობეტი (Mayan Smith Gobat)**, **დინ პოტერი (Dean Potter)** და **საშა დი ჯილიანი (Sasha DiGiulian)**, საშეჯიბრო მეკლდეურობის ამომავალი ვარსკვლავი. ღია სივრცის სპორტთან დაკავშირებით adidas-ის საგანგებო შეთავაზება გულისხმობს Terrex Fast R, HydroterraShandal და Terrex-Icefeather Gore-Tex Pro-Shell ქურთუკებს და კურტაკებს. 2013 წელს adidas Outdoor-მა წამოიწყო Terrex Solo Stealth, adidas-ის პირველი Stealth კაუჩუკით შექმნილი ფეხსაცმელი ტექნიკური მთამსვლელობისთვის, რომლისთვისაც ძლიერი მოჭიდება არსებითი მახასიათებელია.

სპორტული სტილი

ხალხში გამოსასვლელი ტანსაცმელი და ცხოვრების სპორტული სტილის მოდა adidas-ის ბრენდული გლობალური გაყიდვების 28 პროცენტზე მეტს შეადგენს. ორიგინალები ცნობადია, როგორც ლეგენდარული სპორტული ცხოვრების სტილის ბრენდი, რომელიც ფართო ასორტიმენტის პროდუქციას სთავაზობს 16-დან 24 წლამდე მომხმარებელს.

Y-3

Y-3 სპორტული ფეხსაცმელი მოხდენილი და ელეგანტურია. 2013 წელს Y-3 პორტფელი გაფართოვდა ლონდონის, ვენის და ჰონგკონგის მაღაზიებით და ასევე გაიზარდა ელკომერცია შესაბამის ელექსელურ კვანძზე მიმართვით. **

---

* დამატებითი ინფორმაციისთვის შეგიძლიათ მიმართოთ http://www.adidas.co.uk/adizero_f50-outlet ელქსელურ კვანძს *(მთარგმნელის შენიშვნა)*.

** დამატებითი ინფორმაციისთვის შეგიძლიათ მიმართოთ ელქსელური კვანძის http://store.y-3.com/us/y3sport გვერდს *(მთარგმნელის შენიშვნა)*.

PORSCHE DESIGN SPORT

Porsche Design Sport-თან მჭიდრო თანამშრომლობით adidas-მა საუცხოო სპორტული სამოსი შექმნა, რომლის პროცესი მონინავე ტექნოლოგიებით ხასიათდება. adidas-ის ამ კატეგორიის წარმომადგენელი არის **ჟოზე მურინიო** (José Mourinho), რომელიც Porsche Design Sport-ის სურათებს წარადგენს ხოლმე. 2012 წელს მამაკაცისთვის განკუთვნილი კოლექცია მოიცავს ტანსაცმელს, ფეხსაცმელს და დამატებით შემადგენლებს Driving, Golf, Gym, Running, Water და Snow კატეგორიებისთვის. 2013 წელს adidas-მა შექმნა თავისი პირველი კოლექცია ქალებისთვის, რომელიც წარადგენინა ახალი ბრენდის საკუთარ დესპანს, ჩოგბურთელ **დანიელა ჰანტუხოვას** (Daniela Hantuchova). Adidas-ის ახალი პროდუქტები შეიცავს Made in Germany Cleat II და Compound II *-ს, ასევე, მთიდან თხილამურებით დაშვების ეკიპირების ექსკლუზიურ შეთავაზებას. Porsche Design Sport ხელმისაწვდომია Porsche Design-ის მაღაზიებში, adidas Concept Stores-ში და მაღალი კლასის უნივერსალურ მაღაზიებში.

SLVR

SLVR არის სპორტული სამოსი, რომელიც გვთავაზობს კომფორტისა და სტილის შერწყმას მონინავე ნაკეთობით და ტექნიკით. 2013 წლის შემოდგომაზე adidas-მა SLVR გლობალური ელკომერციის მაღაზია შექმნა. **

მხნეობის ბრენდი

Adidas-ის კუთვნილი ბრენდი Reebok ძალისხმევას არ იშურებს, მხნეობის *** წამყვანი ბრენდი რომ გახდეს მსოფლიოში. აერობიკის ვარჯიშებისათვის მისი პირველი ხელშემწყობია ნოვატორულობა, სპორტული საქონლის ინდუსტრია და მარკეტინგი. სანამ სპორტული საქონლის ინდუსტრია და მსოფლიო განიცდის მნიშვნელოვან ცვლილებას, Reebok-ს სურს, შეცვალოს პარადიგმა (მხნეობის, როგორც სპორტული აქტივობის, აღქმა) და ამით გადააქციოს ის რუტინული, უსიამოვნო ვარჯიშიდან სახალისო და ცხოვრების სტილის დამახასიათებელ აქტივობად. ამგვარად, Reebok-ის მისიაა, დაეხმაროს ადამიანებს, „შეესატყვისებოდნენ ცხოვრებას", გამოავლინონ სრული პოტენციალი ხალისით, თანამშრომლობით და მიმზიდველობით. 2013 წელს Reebok-მა მნიშვნელოვნად განავრცო თავისი შეთავაზებები მხნეობის ბრენდის მხრივ და გააფართოვა კომუნიკაცია იმ მიმართულებით, რასაც ბრენდი აღნიშნავს და რასაც Reebok-ის სამოსი ითვალისწინებს.

STUDIO ანუ სტუდიური აქტივობები

2013 წელს adidas-მა დაიწყო Reebok Studio-ს შეთავაზება, რაც მოიცავს ცეკვის, იოგას და აერობიკის პროდუქტულ კონცეფციებს და პროგრამებს ქალებისთვის. ცეკვისა და იოგას პროდუქტები ამოქმედდა 2013 წლის გაზაფხულზე, ხოლო აერობიკა - 2013 წლის მეორე ნახევარში. ცეკვის საკვანძო პროდუქტი არის Dance UR Lead, ტექნიკური ცეკვის დაბალყელიანი ფეხსაცმელი. ****

TAYLORMADE-ADIDAS GOLF სტრატეგია

TaylorMade-adidas Golf-ის სეგმენტი ოთხ ყველაზე ფართოდ ცნობილ და აღიარებულ სპორტულ ბრენდს შეიცავს: TaylorMade-ს, adidas Golf-ს, Adams Golf-ს და Ashworth-ს. TaylorMade ხე-მეტალის და რკინის საგოლფე ნაკეთობების ბაზრის სავარაუდო ლიდერია და, ამავე დროს, გოლფის სხვა კატეგორიების ლიდერთა შორისაც აქვს ადგილი დამკვიდრებული. TaylorMade-adidas Golf არის გოლფის სამოსის გლობალური ლიდერი და ის სამ უდიდეს ფეხსაცმელების გამსაღებელს შორისაა. TaylorMade-adidas Golf-მა შეიძინა Adams Golf, კომპანია, რომელიც კლუბური თამაშების განვითარებაზეა მომართული, ისევე როგორც - ჭარმაგ კაცებზე და ქალ გოლფერებზე, განსხვავებით TaylorMade-საგან, რომლის სტრატეგია მიმართულია უფრო ახალგაზრდა და შედარებით დაბალი პოტენციალის მქონე გოლფის მოთამაშეებზე. TaylorMade არის გოლფის ხე-მეტალის ნაკეთობების ბაზრის აშკარა ლიდერი. TaylorMadeRocketBallz გოლფის რკინის ნაკეთობები საუკეთესოდ გაყიდვად რკინის ნაკეთობებს წარმოადგენდა 2012 წელს ამერიკის შეერთებულ შტატებში. TaylorMade ბაზარს სთავაზობს ისეთ სოლ-კუტებს, როგორიცაა ATV,

---

* დამატებითი ინფორმაციისთვის შეგიძლიათ მიმართოთ ელექსელური კვანძის http://preview.thenewsmarket.com/Previews/ADID/DocumentAssets/282946.pdf გვერდს *(მთარგმნელის შენიშვნა)*.

** იხილეთ http://www.yoox.com/us/men/shoponline/adidas%20slvr_d *(მთარგმნელის შენიშვნა)*.

*** Fitness

**** დამატებითი ინფორმაციისთვის მიმართეთ ელექსელური კვანძების http://www.reebok.com/us/women-dance-shoes და https://www.youtube.com/watch?v=tbd2SYFBvfs გვერდებს *(მთარგმნელის შენიშვნა)*.

ანუ ყოველგვარი ადგილმონაცვლეობის შემთხვევისთვის. იგი, თავის ინოვაციურ წოლანასთან ერთად, მაღალქმედითობით გამოირჩევა ადგილმდებარეობის მიუხედავად. ATV ფართოდ იქნა გამოყენებული 2012 წლის ტურნირში. ის 2012 წლის ოქტომბერში საუკეთესოდ გაყიდვად სოლ -კუტებს წარმოადგენდა საცალოდ მოვაჭრეთა შორის. TaylorMade's Ghost კარგად ყიდის გოლფის მოკლე ჩოგნებს, განსაკუთრებით, 2013 წელს წარდგენილ Ghost Spider-ს, Ghost Spider Daddy Long Legs-ის ჩათვლით. რაც შეეხება გოლფის ბურთების კატეგორიას, 2013 წელს TaylorMade-მა დაიწყო თავისი უახლესი სატურნირო ბურთის Lethal-ის გასაღება, რომელიც თებერვლის თვეში წარადგინა, ისევე, როგორც RocketBallz-მა - Urethane თავისი სამნაწილიანი აღჭურვილობითა და ტურნირისთვის შესაბამისი ეთილკარბამატის საფარით, ეთილკარმაბატის ბურთების უმეტესობასთან შედარებით, დაბალ ფასად ბაზარზე გატანილი.

Rockport

Rockport-ის ფეხსაცმელებს გლობალური პოპულარობა აქვს მოპოვებული. 2012 წელს ფირმამ ამონაგების 43 პროცენტი გერმანიის გარეთ მოიპოვა. მხოლოდ 2013 წელს Rockport-მა 40 მაღაზიაზე მეტი გახსნა რუსეთსა და მის თანამეგობრობაში, იაპონიაში, სამხრეთ კორეასა და სხვა ბაზრებზე მთელ მსოფლიოში.

Reebok-CCM Hockey

Reebok-CCM Hockey არის ყინულის ჰოკეის აღჭურვილობისა და შესაბამისი ტანისამოსის წამყვანი დიზაინერი და გამყიდველი. ის სხვა ნებისმიერ კომპანიაზე მეტად უზრუნველყოფს პროფესიონალ ჰოკეის მოთამაშეებს საჭირო აღჭურვილობითა და ტანისამოსით, NHL superstar Sydney Crosby-ის და Pavel Datsyuk-ის ჩათვლით. Reebok-CCM Hockey ასევე არის აღჭურვილობის ოფიციალური მომწოდებელი NHL*-ისთვის, ისევე როგორც რამდენიმე NCAA-ისა და ეროვნული გუნდებისთვის.

კონკურენტები

COLUMBIA SPORTSWEAR (COLM)

სათავო ოფისი განთავსებულია ორეგონის შტატის ქალაქ პორტლანდში. ლიდერობს რა სპორტული სამოსის მიწოდების ხაზით, Columbia Sportswear Company-ის სავაჭრო მარკის Bugaboo-ს დათბილული ქურთუკები ცუდამინდგამძლე ჩაჩით ** კარგად იყიდება მთელ მსოფლიოში. Columbia მომხმარებელს სთავაზობს სპორტული სამოსის მრავალგვარ დამატებით საგნებს, დაბალყელიან ფეხსაცმელს და ტლანქ ფეხსაცმელს, რომელსაც ყიდის შემდეგი ბრენდების სახელით: Columbia, Mountain Hardwear, Sorel და Montrail. Columbia, რომელსაც **ბოილის (Boyle)** ოჯახი აკონტროლებს, პრეზიდენტი და მთავარი აღმასრულებელი მმართველი **ტიმ ბოილია (Tim Boyle)**, აძლიერებს თავის პოზიციებს მზარდ ინდურ ბაზარზე. მან გააფორმა სადისტრიბუციო ხელშეკრულება ნიუ დელიში ბაზირებულ Chogori India Retail Ltd.-ისთან, რისი მეშვეობითაც Chogori მოემსახურება ინდოეთში Columbia-ს ბრენდის ერთადერთი წარმომადგენლის რანგით.

ინდოეთის სპორტული სამოსის წარმოება სწრაფად იზრდება, რამდენადაც ინდოელები მზარდი ინტერესით ებმებიან ღია სივრცისთვის გათვალისწინებულ ვარჯიშებში. Columbia Sportswear-ს მოუწევს მეტოქეობა ისეთ ადგილობრივ ბრენდებთან, როგორებიცაა Bata, Liberty და Woodland, ასევე ისეთ საერთაშორისო მოთამაშეებთან, როგორებიცაა Nike და adidas AG. Columbia-ს ღია სივრცის სპორტის სახეობების ტანისამოსი, ფეხსამოსი და სხვა პროდუქტი დაახლოებით 100 ქვეყანაში საღდება. ინდოეთზე რომ აღარაფერი ვთქვათ, კომპანიამ ჩინეთში Swire Resources Ltd.-სთან ერთობლივი კომპანია შექმნა გაყიდვების გაფართოების მიზნით.

PUMA SE

adidas-ის კიდევ ერთი მეტოქეა Puma. ორივე ფირმის შტაბბინა გერმანიის ბავარიის მხარის ქალაქ ჰერცოგენაურახშია განთავსებული, ძირითადად იმიტომ, რომ Puma სწორედ მაშინ ჩამოყალიბდა, როცა გერმანელი ძმები რუდი და ადი დასლერები წაეკიდნენ ერთმანეთს და ოჯახის კომპანია ორ ფირმად - adidas და Puma - გაყვეს. Puma აგეგმარებს და ამზადებს სპორტულ ფეხსაცმელს, ტანისამოსს და დამატებით შესაბამის პროდუქციას Puma-ს, Tretorn-ის და Cobra Golf-ის ნიშნის ქვეშ. სანამ ფეხსაცმელები Puma-ს ძირითად პროდუქტს წარმოადგენდა, ტანისამოსის წილმა ფირმის გაყიდვებში ზრდა აჩვენა. Puma-მ გააფართოვა თავისი სპორტული ტან-

---

* ეროვნული ჰოკეის ლიგა. შტაბბინები აქვს ნიუ იორკსა და მონრეალში (მთარგმნელის შენიშვნა).

** დამატებითი ინფორმაციისთვის მიმართეთ ელექტრული კვანძების http://bugaboo-parka.blogspot.com/ და http://www.columbiasportswear.ca/ გვერდებს *(მთარგმნელის შენიშვნა)*.

საცმლის სტილი და მასში ჩართო მამაკაცების გოლფი, ნაოსნობა, მოტოსპორტი და ჯინსები. Puma-ს ასევე აქვს საკუთარი საცალო ვაჭრობის ობიექტები და აკონტროლებს პროდუქციის დისტრიბუციას მრავალ ქვეყანაში. ფრანგული საუცხოო საქონლის მწარმოებელი გიგანტი Keringowns დიდად არის დაინტერესებული Puma-თი.

Puma ფლობს ამერიკული სპორტული სამოსის ბრენდის Logo Athletic-ის 25 პროცენტს, რომელიც ლიცენზირებულია ამერიკული პროფესიული კალათბურთის და ფეხბურთის ლიგების ასოციაციის მიერ. 2013 წელს Puma-მ ხელი მოაწერა მრავალწლიან ხელშეკრულებას Ranger FC გუნდისთვის, ასევე, Football League Championship Wolverhampton Wanderers FC, Serbian Red Star Belgrade და Arsenal Football Club გუნდებისთვის აღჭურვილობის მიწოდების თაობაზე.

Nike (NKE)

ფეხსაცმლისა და ტანსაცმლის მსოფლიოში უდიდესი მწარმოებელი კომპანია Nike აგეგმარებს, ავითარებს და ყიდის ასობით პროდუქტს და მომსახურებას, რათა დაეხმაროს კალათბურთელებსა და სოკერებს, ასევე, მორბენალებს, კაცებისა და ქალების წვრთნის პროცესს და სხვა სპორტულ აქტივობებს. Nike ბაზარზე ყიდის საქონელს გოლფისა და ჩოგბურთისთვის, სპორტული სიარულით დაკავებულთათვის და, ასევე, სპორტულ სამოსს Convers-ისა და Hurley-სთვის *. Nike თავის პროდუქციას ათასობით ბითუმად მოვაჭრის საშუალებით ყიდის, მაგრამ აგრეთვე ფლობს 800-ზე მეტ მაღაზიას მთელ მსოფლიოში და ელკომერციისთვის განკუთვნილ ელექსელურ კვანძს.

2013 წლის 31 მაისს (ამ დღეს მთავრდება Nike-ის ფისკალური წელინადი) მან განაცხადა, რომ მისი ამონაგები 8 პროცენტით გაიზარდა და $25.3 მლრდ შეადგინა. Nike-ის ბრენდის შემოსავლებმა საბითუმო არხებიდან ასევე განიცადა 8-პროცენტიანი ზრდა და $18.4 მლრდ შეადგინა მაშინ, როცა პირდაპირ მომხმარებელზე მიყიდვიდან ამონაგები 24 პროცენტით გაიზარდა და $4.3 მლრდ შეადგინა, რამაც განაპირობა მაღაზიებიდან გაყიდვების 14-პროცენტიანი მატება და ახალი გაფართოება. 2013 წლის 31 მაისის მდგომარეობით Nike Brand-ს მომხმარებელზე პირდაპირი მიყიდვის 645 მაღაზია ჰქონდა წინა წელს არსებული 557 მაღაზიის ნაცვლად. Nike-მა განაცხადა, რომ მისი შემოსავალი სხვა ბიზნესებიდან 9 პროცენტით გაიზარდა და $2.5 მლრდ შეადგინა, ხოლო მარაგები $3.4 მლრდ ღირებულების ჰქონდა - 7 პროცენტით მეტი წინა წელთან შედარებით.

Under Armour (UA)

სპორტული ტანსაცმლის წარმოების ამომავალი ვარსკვლავი Under Armour ახალგაზრდა სპორტსმენებს შორის დიდი პოპულარობით სარგებლობს. კომპანიას სალიცენზიო კონტრაქტები აკავშირებს მთავარ ამერიკულ უნივერსიტეტებთან, როგორც მათი გუნდებისთვის სპორტული სამოსის და მაისურების მიმწოდებელი. Under Armour ავითარებს, გააქვს ბაზარზე და ანაწილებს ტანსაცმელს, ფეხსაცმელს და დამატებით შესაბამის პროდუქციას კაცების, ქალების და ახალგაზრდებისთვის, ძირითადად, ამერიკის შეერთებულ შტატებსა და კანადაში. Under Armour ბაზარს სთავაზობს პროდუქტს ნესტმედეგი მასალისგან, რათა არეგულიროს სხეულის ტემპერატურა ამინდის მდგომარეობის მიუხედავად. კომპანია სამი ტიპის შესაბამისობის პროდუქტს ქმნის: შემამჭიდროებელს (მჭიდროდ მორგებულს), მომდგარს და გაშვებულს, აფართოებს რა სპორტული საქონლის, გარე სივრცის და აქტიური ცხოვრების სტილის პროდუქტების ბაზრებს.

Under Armour-ის ფეხსაცმელების შეთავაზება მოიცავს ამერიკული ფეხბურთის დამჭერ საგნებს: ბეისბოლის, ლაკროსის და სოფტბოლის დამჭერ საგნებს და სპორტულ ფოსტლებს. კომპანია ასევე ამარაგებს ბეისბოლს ბიტებით, ფეხბურთს, გოლფს, მორბენალებს - ხელთათმანებით, ასევე ქუდებით, სათვალეებით, ჩანთებით და სხვა მრავალი სპორტული დამატებითი საგნებით. Under Armour-ს თავი მოაქვს ტექნოლოგიით და კარგი კორპორაციული მოქალაქეობით **. მისი სამი მთავარი მარკეტინგული ტექნოლოგიაა HeatGear, ColdGear და AllSeasonGear.

CALLAWAY GOLF (ELY)

Callaway Golf იყიდება და ჭორები დადის, adidas-ია დაინტერესებული მისი შეძენითო. მისი სათაო ოფისი აშშ-ის კალიფორნიის შტატის ქალაქ **კარლსბადშია (Carlsbad)** განთავსებული. დაფუძნებულია 1982 წელს **ელი კოლოვეის (Eli Callaway)** მიერ. Callaway Golf ყიდის, აგეგმარებს და

---

* დამატებითი ინფორმაციისთვის შეგიძლიათ მიმართოთ შემდეგ ელექსელურ კვანძებს http://www.converse.com/us/en_us/c/converse და http://www.hurley.com/us/en_us/c/hurley .

** კორპორაციული მოქალაქეობა საქმიანი ეთიკის კონცეფციას წარმოადგენს. ის 1953 წელს წარმოიშვა და გულისხმობს, რომ კორპორაციამ თავის საქმიანობაზე პასუხისმგებლობა უნდა იგრძნოს მთელი საზოგადოების მიმართ და არა დაინტერესებული ადამიანების ვიწრო წრის წინაშე *(მთარგმნელის შენიშვნა).*

ქმნის გოლფის კლუბებს და ბურთებს მთელ მსოფლიოში. კომპანია ასევე ვაჭრობს მრავალი სხვადასხვა სახის დამატებითი საგნებით, როგორიცაა გოლფის ჩანთები, ხელთათმანები, ფეხსაცმელები და სხვა. Callaway-მ ადრინდელი პოპულარობა უმაღლესი ხარისხის პროდუქციის წარმოებით მოიპოვა ჯერ კიდევ 1990 წელს, როცა Big Bertha Driver წარადგინა. ამჟამად, Callaway-ის ინოვაციური სათნოების კლუბების უმეტესობა * (breakthrough clubs) Diablo-ზე გაიყიდა. Callaway-მ 1,100-ზე მეტი პატენტი მიიღო შეერთებულ შტატებში - ნებისმიერ გოლფის ბიზნესში მყოფ ფირმაზე მეტი.

Callaway-ის მთავარი აღმასრულებელი მმართველი 2012 წლის მარტიდან **ჩიფ ბრიევერია (Chip Brewer)**. ის ახორციელებს კომპანიის სრული განახლების სტრატეგიას, რომელსაც წლიური მოგება არ მიუღია 2008 წლიდან. მომგებიანობის აღდგენას ხარჯების შემცირებით, ოპერაციების ოპტიმალური ტექნოლოგიური გეზის არჩევით და საბაზრო წილის შექმნით აპირებს. Callaway-მ 2013 წლის შემოსავლის პროგნოზი შეკვეცა მეორე ჯერზე $810 მლნ-მდე - თავის ყველაზე დაბალ წლიურ მაჩვენებლამდე დეკადაში, იანვარში დაგეგმილი $850 მლნ-დან.

დასკვნა

2013 წლის შემოდგომაზე სამართლებრივი ბრძოლის შემდეგ Nike-მა ბრიტანეთის მძლეოსანთა ნაკრების ფეხსაცმლითა და ტანისამოსით უზრუნველყოფის უფლება 2020 წლამდე კონტრაქტის მოპოვებით გამოსტაცა adidas-ს. ახალი ხელშეკრულება მოიცავს მსოფლიოს მძლეოსანთა ჩემპიონატს, რომელსაც ლონდონი 2017 წელს უმასპინძლებს. „მათი ვალდებულების მოცულობა მნიშვნელოვანია და აჩვენებს მათ რწმენას ბრიტანეთის მძლეოსნობის მომავლის მიმართ". - თქვა გაერთიანებული სამეფოს მძლეოსანთა აღმასრულებელმა მმართველმა **ნაილს დი ვოსმა (Niels De Vos)**, მიესალმა რა Nike-თან თანამშრომლობას. მედიის ცნობებით, კონტრაქტის ღირებულება £15 მლნ-ს ($23.44 მლნ) შეადგენდა, მიმდინარე გარიგების ორმაგ სიდიდეს. 1980-იანი წლებიდან მძლეოსნები ბრიტანეთში სიამოვნებით სარგებლობენ თავიანთი მაღალი პროფილით. ახლა, იღებენ რა ამაღელვებელ გამოწვევას 2012 წლის ლონდონის ოლიმპიური თამაშებისგან, აპირებენ შეინარჩუნონ აღკაზმულობის მომწოდებლის უფლება ბრიტანული ოლიმპიური გუნდისთვის.

adidas-ის მომავალს ცხადი სტრატეგიული გეგმა ესაჭიროება. შთანთქმები შესაძლოა ქმედითი საშუალება იყოს Nike-ის საბაზრო წილზე თავდასხმის განსახორციელებლად, იქნებ ისეთი ფირმების შეძენით, როგორებიცაა Callaway Golf ან კიდევ Under Armour. გამოიყენეთ ამ სანალიზო ვითარების ბოლოს მოყვანილი adidas-ის ფინანსური უწყისები, დაამუშავეთ ისინი და ჩამოყალიბდით, რას ურჩევდით adidas-ს უახლოესი სამი წლის განმავლობაში საქმიანობის მიმართულებებად?

adidas AG-ის კონსოლიდირებული ფინანსების უწყისი (IFRS) (€ მლნ)

	30.VI.2013	30.VI.2012	ცვლილების %	31.XII.2012
აქტივები				
ფულადი სახსრები და მისი ეკვივალენტი	1,197	1,013	18.2	1,670
მოკლევადიანი ფინანსური აქტივები	29	377	(92.2)	265
დებიტორული ანგარიში	2,029	2,118	(4.2)	1,688
სხვა ფინანსური მიმდინარე აქტივები	239	256	(6.6)	192
მარაგები	2,611	2,721	(4.0)	2,486
საშემოსავლო გადასახადი მისაღები	66	57	15.7	76
სხვა მიმდინარე აქტივები	538	482	11.7	489
გასაყიდი აქტივები	11	25	55.4	11
მთლიანი მიმდინარე აქტივები	**6,720**	**7,049**	**(4.7)**	**6,877**
საკუთრება, სანარმო და დანადგარი	1,123	1,003	11.9	1,095
კეთილგანწყობა (Goodwill)	1,288	1,576	(18.3)	1,281
სავაჭრო ნიშნები	1,496	1,555	(3.8)	1,484

* დამატებითი ინფორმაციისთვის შეგიძლიათ მიმართოთ ელექსელურ კვანძს http://www.btcwichita.com/breakthroughclub/breakthroughcommunity.html *(მთარგმნელის შენიშვნა).*

სხვა არამატერიალური აქტივები	157	156	0.5	167
გრძელვადიანი ფინანსური აქტივები	116	103	12.7	112
სხვა არასაბრუნავი ფინანსური აქტივები	23	33	(28.5)	21
გადაუხდელი საგადასახადო აქტივები	504	506	0.3	528
სხვა არასაბრუნავი აქტივები	98	111	12.8	86
მთლიანი არასაბრუნავი აქტივები	**4,805**	**5,043**	**(4.7)**	**4,774**
მთლიანი აქტივები	**11,525**	**12,092**	**(4.7)**	**11,651**
ფულადი ვალდებულებები და სააქციო კაპიტალი				
მოკლევადიანი სესხები	163	495	(67.0)	280
კრედიტორული დავალიანება	1,746	1,874	(6.9)	1,790
სხვა მიმდინარე ფინანსური ვალდებულებები	61	81	(26.2)	83
საშემოსავლო გადასახადი	252	260	(3.1)	275
სხვა მიმდინარე ასიგნებები	462	544	(15.0)	563
მიმდინარე ვადიანი ვალდებულებები	1,123	1,053	6.7	1,084
სხვა მოკლევადიანი ვალდებულებები	323	319	1.5	299
გასაყიდი პასივები	-	0	(100.0)	0
მთლიანი მიმდინარე ვალდებულებები	**4,130**	**4,626**	**(10.7)**	**4,374**
გრძელვადიანი სესხები	1,158	1,214	(4.6)	1,207
სხვა გრძელვადიანი ფინანსური ვალდებულებები	13	6	122.0	17
პენსია და მსგავსი ვალდებულებები	258	215	20.2	251
გადადებული საგადასახადო ვალდებულებები	385	424	(9.8)	368
სხვა გრძელვადიანი ასიგნებები	50	48	4.3	69
გრძელვადიანი დარიცხული კრედიტორული დავალიანებები	42	33	28.2	40
სხვა გრძელვადიანი ვალდებულებები	28	35	(23.9)	34
მთლიანი გრძელვადიანი ვალდებულებები	**1,934**	**1,975**	**(2.2)**	**1,986**
სააქციონერო კაპიტალი	209	209	-	209
რეზერვები	615	909	(32.4)	641
სუფთა მოგება	4,652	4,383	6.2	4,454
სააქციონერო კაპიტალი	**5,476**	**5,501**	**(0.5)**	**5,304**
მინორიტარული აქციების პაკეტები	(13.0)	(10.0)	28.3	(13.0)
მთლიანი სააქციო კაპიტალი	**5,463**	**5,491**	**(0.5)**	**5,291**
სულ ფულადი ვალდებულებები და სააქციო კაპიტალი	**11,527**	**12,092**	**(4.7)**	**11,651**

დამრგვალების შედეგად შესაძლოა გაიზარდოს პროცენტები ან საბოლოო სიდიდეები

adidas AG-ის კონსოლიდირებული შემოსავლების უწყისი (IFRS) (€ მლნ)

	2013 წლის 1-ლი ნახევარი	2012 წლის 1-ლი ნახევარი	ცვლილება	მე-2 კვარტალი 2013	მე-2 კვარტალი 2012	ცვლილება
გაყიდვების სუფთა თანხა	7,134	7,341	(2.8%)	3,383	3,517	(3.8%)
გაყიდვების ხარჯები	3,559	3,819	(6.8%)	1,689	1,820	(7.2%)

მთლიანი მოგება	**3,575**	**3,522**	**1.5%**	**1,694**	**1,697**	**(0.1%)**
(სუფთა გაყიდვების %)	50.1%	48.0%	2.1	50.1%	48.2%	1.8
როიალტი და საკომისიო შემოსავლები	51	52	(1.9%)	26	27	(4.6%)
სხვა ოპერაციული შემოსავლები	47	47	(0.4%)	29	22	32.4%
სხვა ოპერაციული დანახარჯები	2,980	2,956	0.8%	1,497	1,490	0.6%
(სუფთა გაყიდვების %)	41.8%	40.3%	1.5	44.3%	42.4%	1.9
ოპერაციული მოგება	**693**	**665**	**4.2%**	**252**	**256**	**(1.9%)**
(სუფთა გაყიდვების %)	9.7%	9.1%	0.7	7.4%	7.3	0.1
ფინანსური შემოსავლები	10	17	(40.7%)	6	8	(34.5%)
ფინანსური ხარჯები	40	57	(30.2%)	22	29	(29.9%)
შემოსავლები გადასახადებამდე	**663**	**625**	**6.2%**	**236**	**235**	**0.4%**
(სუფთა გაყიდვების %)	9.3%	8.5%	0.8	7.0%	(6.7%)	0.3
საშემოსავლო გადასახადი	182	171	6.5%	65	71	(9.6%)
(გადასახადებამდე შემოსავლების%)	27.5%	27.4%	0.1	27.5%	30.5%	(3.0)
სუფთა შემოსავალი	**481**	**454**	**6.0%**	**171**	**164**	**4.8%**
(სუფთა გაყიდვების %)	6.7%	6.2%	0.6	5.1%	4.7%	0.4
მეწილეებთან დაკავშირებული სუფთა შემოსავალი	**480**	**455**	**6.5%**	**172**	**165**	**4.1%**
(სუფთა გაყიდვების %)	6.7%	6.2%	0.5	5.1%	4.7%	0.4
მინორიტარულ აქციონერებთან დაკავშირებული სუფთა შემოსავალი	**1**	**(1)**	**194.1%**	**(1)**	**(1)**	**71.1%**
აქციაზე ძირითადი შემოსავალი €	2.29	2.17	5.6%	0.82	0.79	4.1% 4.1%
აქციაზე გაშუალებული შემოსავალი €	2.29	2.17	5.6%	0.82	0.79	

დამრგვალების შედეგად შესაძლოა გაიზარდოს პროცენტები ან საბოლოო სიდიდეები

წყარო: http://www.adidas-group.com/en/investors/financial-reports/

სავარჯიშოები ნასწავლის განსამტკიცებლად

სავარჯიშო 1A

Singapore Airline-ის შეფასება ბოლოდროინდელი კვარტალური საქმიანობის მონაცემები

მიზანი

ეს სავარჯიშო თქვენ გაძლევთ შემოწმების პრაქტიკას, თუ რამდენად განიცადა ფირმამ პროგრესი სტრატეგიული გეგმის განხორციელების პროცესში. Singapore Airlines ბრწყინვალე მენეჯმენტს ფლობს, როგორც ეს ამ თავის დასაწყისშია ნაჩვენები.

ინსტრუქცია

1-ლი ნაბიჯი მიაკითხე Singapore Airlines-ის ელქსელურ კვანძს. დააწკაპუნე About Us-ზე და შემდეგ Investor Relations-ზე.

მე-2 ნაბიჯი გადახედე Singapore Airlines-ის ბოლოდროინდელ კვარტალურ ანგარიშგებას.

მე-3 ნაბიჯი შეამოწმე სამუშაო მახასიათებლების ცვლადების ცვლილება ბოლო კვარტალის მონაცემების წინა წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით.

მე-4 ნაბიჯი რა სტრატეგიული ცვლილებები განხორციელდა ამ კვარტალის განმავლობაში? თქვენი თვალსაზრისით, რა დამატებითი ცვლილებებია კიდევ საჭირო? როგორ ირჯება კომპანია? რას წარმოადგენს საკვანძო პრობლემის არეალები?

სავარჯიშო 1B

სტრატეგიული ინფორმაციის მოპოვება adidas AG-ზე

მიზანი

ამ სავარჯიშოს მიზანს 1-ლ თავში მოცემულ და განსაზღვრულ სტრატეგიულ ტერმინებთან თქვენი დაახლოება წარმოადგენს. მოდით, გამოიყენეთ ეს ტერმინები adidas AG-ის გამაერთიანებელ საანალიზო ვითარებასთან დაკავშირებით.

ინსტრუქცია

1-ლი ნაბიჯი მიაკითხეთ adidas -ის კორპორაციულ ელქსელურ კვანძს. დააწკაპუნეთ Investors-ზე და შემდეგ Financial Reports-ზე. ჩამოტვირთეთ სულ ბოლოდროინდელი Annual Report. ეს დოკუმენტი შესაძლოა ვრცელი იყოს, მაგრამ თქვენ ხომ მისი ელვერსია გჭირდებათ. Annual Report საუკეთესო ინფორმაციას შეიცავს adidas-ის ძლიერი და სუსტი მხარეების გარკვევისთვის.

მე-2 ნაბიჯი მიაკითხეთ ბიბლიოთეკას და აიღეთ სპორტული ფეხსაცმლისა და ტანსაცმლის წარმოებისთვის Standard & Poor's Industry Surveys ასლი. ეს დოკუმენტი შეიცავს საუკეთესო ინფორმაციას adidas-ის წინაშე მდგარი შესაძლებლობებისა და საფრთხეების განსაზღვრისთვის.

მე-3 ნაბიჯი მოძებნეთ ინფორმაცია ინტერნეტში და ამობეჭდეთ adidas-ის სამი მთავარი კონკურენტის Nile-ის, Puma-ს და Callawey Golf-ის შესახებ.

მე-4 ნაბიჯი გამოიყენეთ ზემოთ მოპოვებული ინფორმაცია და ცალკე ფურცელზე ჩამოწერეთ, თქვენი თვალსაზრისით, adidas-ის სამი ძირითადი სიძლიერე, სამი მთავარი სისუსტე, სამი გადაუდებელი შესაძლებლობა და სამი უწინარესი საფრთხე. ფაქტორების ყოველი ჩამონათვალი ამ სავარჯიშოსთვის უნდა შეიცავდეს %-ს, #-ს, $-ს, ან ტემპს გარკვეული რაოდენობრივი ფაქტების ან თრენდების გამოსავლენად. ეს ფაქტორები უზრუნველყოფს გამოკვეთილ საფუძველს სტრატეგიული გეგმისთვის,რადგან ფირმა ძლიერი მხარეების უპირატესობის გამოყენებას, სისუსტეების დაძლევას, საფრთხეების თავიდან აცილებას და შესაძლებლობების კაპიტალიზაციას ესწრაფვის. საჭიროებისამებრ, გააკეთეთ #-ის ჩამონათვალით შეფასებები.

მე-5 ნაბიჯი საკლასო დისკუსიის პირობებში თქვენი შიდა და გარე ფაქტორების ჩამონათვალი შეადარეთ სხვა სტუდენტების ნამუშევრებს და შეავსეთ თქვენი ფაქტორების სია. შეინახეთ ეს ინფორმაცია მოგვიანებით გასაკეთებელი სხვა თავების სავარჯიშოებისთვის.

მე-6 ნაბიჯი იყავით გულისხმიერი, თქვენთვის და თქვენი გუნდის სტუდენტებისთვისაა განკუთვნილი კომპანიის ისტორიიდან საანალიზო ვითარება ამ სემესტრში. თქვენ შეგიძლიათ დაიწყოთ ინფორმაციის განახლება თქვენს ფირმაზე ნებისმიერი ღია სააქციო ტიპის კომპანიისთვის ჩამოყალიბებული საფეხურების მიდევნებით.

სავარჯიშო 1C
Free Excel Student Template-ის გაცნობა

მიზანი

ეს სავარჯიშო შედგენილია სტრატეგიული მენეჯმენტის სტუდენტების დასახმარებლად, რათა უკეთ გაიცნონ Free Excel Student Template ავტორების მიერ შეთავაზებული განსახილველი ვითარებების დასამუშავებლად.

ინსტრუქცია

1-ლი ნაბიჯი მიაკითხე Strategy Club-ის ელქსელურ კვანძს. ჩამოტვირთე Free Excel Student Template.

მე-2 ნაბიჯი დაწერეთ ერთგვერდიანი მოკლე ვერსია, შეაჯამეთ თქვენ მიერ ჩამოტვირთული მასალა და განმარტეთ, რატომ და როგორ მიიღებთ სარგებელს ამ თარგისგან, მეტადრე, ამ საგნის გავლისას.

სავარჯიშო 1D
სტუდენტის ზეპირი წარდგენის შეფასებისას

მიზანი

სტრატეგიული მენეჯმენტის საგანში საკმაოდ ხშირად სტუდენტების გუნდი 15-დან 25 წუთამდე დროს ითხოვს განსახილველი ვითარების ზეპირი წარდგენისთვის. ეს სავარჯიშო არსის წვდომის უნარს განგივითარებთ, თუ რისი გაკეთება შეიძლება და რისი - არა სწორედ ზეპირი წარდგენისას.

ინსტრუქცია

1-ლი ნაბიჯი მიაკითხეთ Strategy Club-ის ელქსელურ კვანძს. სტუდენტებისთვის წარსადგენად განიხილეთ იქ არსებული საანალიზო ვითარება. კრიტიკულად მიუდექით პრეზენტაციას. რომელი ოთხი ასპექტი მოგეწონათ ყველაზე მეტად და ყველაზე ნაკლებად?

სავარჯიშო 1E
სტრატეგიული დაგეგმვა Nestlé-ში

მიზანი

ამ სავარჯიშოს მიზანია, შეგძინოთ სტრატეგიული გეგმის ვრცლად გამოკვლევის გამოცდილება ისეთი ღია სააქციო ფირმის მაგალითზე, როგორიცაა Nestlé SA. სტრატეგიული გეგმის ჩამოყალიბების მნიშვნელოვანი მხარეა მეტოქე ფირმების სტრატეგიული გეგმების შეფასება. ამ სავარჯიშოსთვის თქვენ ჩვენი პლანეტის შოკოლადის მსხვილი მწარმოებლის M&M Mars-ის უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტში ირიცხებით, რომელიც Nestlé-ს კონკურენტია საკონდიტრო ნაწარმის ბაზრებზე მთელ მსოფლიოში.

ინსტრუქცია

1-ლი ნაბიჯი მიაკითხეთ Nestlé-ს ელქსელურ კვანძს და გადახედეთ კომპანიის ამჟამინდელ Annual Report -ს. შეძლებისდაგვარად მკაფიოდ ჩამოაყალიბეთ ხუთი ძირითადი სტრატეგია, რომელსაც Nestlé ახორციელებს მთელ მსოფლიოში.

მე-2 ნაბიჯი მიაკითხეთ M&M Mars-ის ელქსელურ კვანძს და განსაზღვრეთ, რამდენადაც შეძლოთ, თუ რას აკეთებს დახურული ტიპის კომპანია მსოფლიოში Nestlé-სთვის კონკურენციის გასაწევად.

მე-3 ნაბიჯი დაწერეთ ერთგვერდიანი თხზულება, რომელშიც თავს მოუყრით თქვენს შეფასებებს Nestlé-ს სტრატეგიული გეგმის თაობაზე M&M Mars-ის სტრატეგიულ გეგმასთან შეპირისპირებით. არ გამოგრჩეთ, თუ დახურული ტიპის ფირმას წარმოადგენთ, როგორიც M&M Mars-ია, რომელსაც შეუძლია დამალოს თავისი სტრატეგიული გეგმა მეტოქე ფირმებისგან. უპირატესობად მიგაჩნიათ სტრატეგიული საიდუმლოებების დამალვა მენილეებისგან, დაქირავებულებისგან, მომწოდებლებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეებისგან? რით გამოიხატებოდა უპირატესობა ღია ტიპის კომპანიად ყოფნის შემთხვევაში?

სავარჯიშო 1F
ადგილობრივი სტრატეგების გამოკითხვისას

მიზანი

სავარჯიშო ისეა აგებული, რომ შეგძინოთ პირველწყაროდან სწავლის გამოცდილება, კერძოდ, თქვენს ქალაქში სტრატეგები როგორ აყალიბებენ და ახორციელებენ სტრატეგიებს. ამგვარი ინფორმაცია ადგილობრივი სტრატეგების პრაქტიკის გადასახედიდან ამ სახელმძღვანელოში წარმოდგენილი კონცეფციების შესადარებლად და სხვაობების საპოვნელად შეიძლება იქნეს გამოყენებული. გავიხსენოთ, რომ სტრატეგის ცნება მოიცავს ბიზნესის მფლობელებს, არაკომერციული ორგანიზაციების დირექტორებს, მსხვილი ფირმების უმაღლესი რგოლის მენეჯერებს, მთავარ აღმასრულებელ მმართველებს, პრეზიდენტებს და მრავალ სხვა პოზიციას.

ინსტრუქცია

ეწვიეთ თქვენი ქალაქის ხუთ სტრატეგს. გამოჰკითხეთ ისინი შემდეგი კითხვების მომარჯვებით. მოამზადეთ პასუხები და მოხსენება თქვენი პროფესორისთვის.

1. როგორ იღებთ გადაწყვეტილებას, რა სტრატეგიები უნდა განახორციელოთ ამ ორგანიზაციაში?
2. რამდენად ხშირად შეგაქვთ ცვლილებები სტრატეგიაში, ან აყალიბებთ ახალ თვალსაზრისს არსებულ სტრატეგიებთან დაკავშირებით?
3. რამდენი პიროვნება იღებს მონაწილეობას თქვენთან ერთად სტრატეგიების ჩამოყალიბებაში?
4. აქვს თქვენს ორგანიზაციას წერილობითი სახით ჩამოყალიბებული მისია, ხედვა და მიზნები?
5. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი თქვენს ორგანიზაციაში უფრო დაფარულია თუ ღია პროცესისა და პროცედურების თვალსაზრისით? რომელი მიდგომაა, თქვენი აზრით, საუკეთესო? რატომ?

შენიშვნები:

[1] Kathy Kiely, „Officials Say Auto CEOs Must Be Specific on Plans", *USA Today, November 24, 2008, 3B.*

[2] Peter Drucker, Management: *Tasks, Responsibilities, and Practices* (New York: Harper & Row, 1974). 611.

[3] Alfred Sloan, Jr., *Adventures of the White Collar Man* (New York: Doubleday, 1941), 104.

[4] Quoted in Eugene Raudsepp, „Can You Trust Your Hunches?" *Management Review* 49, no. 4 (April 1960): 7.

[5] Stephen Harper, „Intuition: What Separates Executives from Managers", *Business Horizons* 31, no. 5 (September-October 1988): 16.

[6] Ron Nelson, „How to Be a Manager", *Success*, July-August 1985, 69.

[7] Bruce Henderson, *Henderson on* Corporate Strategy (Boston: Abt Books, 1979), 6.

[8] Robert Waterman, Jr., *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge* (New York: Bantam, 1987). See also *Business Week*, September 14, 1987, 100. Also, see *Academy of Management Executive* 3, no. 2 (May 1989): 115.

[9] Jayne O'Donnell, „Shoppers Flock to Discount Stores", *USA Today*, February 25, 2009, B1.

[10] John Pearce II and Fred David, „The Bottom Line on Corporate Mission Statements", *Academy of Management Executive* 1, no 2 (May 1987): 109.

[11] Lukas Alpert, „Kremlin Cracks Down on Big Tobacco", *Wall Street Journal* (October 16, 2012): B1.

[12] Fred R. David, „How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, no. 1 (February 1989): 91.

[13] Jack Pearce and Richard Robinson, *Strategic Management*, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 2000), 8.

[14] Ann Langley, „The Roles of Formal Strategic Planning", *Long Range Planning* 21, no. 3 (June 1988): 40.

[15] Bernard Reimann, „Getting Value from Strategic Planning", *Planning Review* 16, no. 3 (May-June 1988): 40.

[16] G. L. Schwenk and K. Schrader, „Effects of Strategic Planning in Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis", *Entrepreneurship and Practice* 3, no. 17 (1993): 53-64. Also, C. C. Miller and L. B. Cardinal, „Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Researches". *Academy of Management Journal* 6, no. 27 (1994): 1649-1665; Michael Peel and John Bridge, „How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance". *Long Range Planning* 31, no. 6 (October 1998): 848-856; Julia Smith, „Strategies for Start-Ups", *Long Range Planning* 31, no. 6 (October 1998): 857-872

[17] Gordon Greenley, „Does Strategic Planning Improve Company's Performance?", *Long Range Planning* 19, no. 2 (April 1986): 106.

[18] Adapted from www.des.calstate.edu/limitations.html და www.entarga.com/stratplan/purposes.html

[19] R. T. Lenz, „Managing the Evolution of the Strategic Planning Process", Business Horizons 30, no. 1 (January-February 1987): 39.

[20] Webster's New World Dictionary, Year: 1998. Publisher: Pearson plc. Edition: 4th. Edited by Victoria Neufeldt. Pearson purchased this Dictionary from Simon & Schuster in 1998, but sold it to IDG Books in 1999.

[21] Frederic Gluck, „Take from Mystique out of Planning", Across the Board, July-August 1985, 59.

2



წყარო: © BelliniFrancescoM81/Fotolia

MyManagementLab®

გაიუმჯობესეთ შედეგები!

10 მლნ-ზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. ეწვიეთ **mymanagementlab.com-ს** მოდელირების, სასწავლო მასალებისა და თავების ბოლოს მოცემული პრობლემების გასაცნობად.

სტრატეგიული დაგეგმვა აშშ-ის გარეთ

წინამდებარე თავის მიზანი:

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. მსჯელობა ევროპაში პროფესიული კავშირების წევრობის ბუნებისა და შედეგების შესახებ.
2. ქვეყნებში საშემოსავლო გადასახადის განაკვეთისა და პრაქტიკის განხილვა.
3. გლობალურ ბაზრებზე შესვლის უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების დახასიათება.
4. პროტექციონიზმის, როგორც მსოფლიო ეკონომიკაზე გავლენის ფაქტორის თაობაზე მსჯელობა.
5. განმარტოთ, ფირმას (ან დარგს), კონკურენციის ხასიათის გამო, როდის და რატომ შეიძლება დასჭირდეს, გახდეს მეტად ან ნაკლებად გლობალური.
6. აშშ-ის ფირმების წინაშე მდგარი გლობალური გამოწვევის განხილვა.
7. შეადაროთ შეერთებული შტატების ბიზნესის კულტურა სხვა მრავალ ქვეყანაში არსებულს და განასხვავოთ მისგან.
8. აღწეროთ, გლობალურად როგორ განსხვავდება მმართველობის სტილი.
9. იმსჯელოთ ქვეყნებში კავშირურთიერთობათა განსხვავებების თაობაზე.
10. აფრიკის, როგორც ბიზნესისთვის ბაზარზე შესვლის, უახლესი ცხელი წერტილის განხილვა.

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად

შემდეგი სავარჯიშოების მოძიება შესაძლებელია მოცემული თავის ბოლოს:

სავარჯიშო 2A: adidas Group-ს აფრიკაში შესვლა სურს. დაეხმარეთ მას.

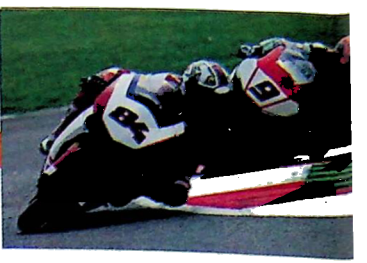
სავარჯიშო 2B: ქვეყნების კულტურული განსხვავებების შეფასება.

სავარჯიშო 2C: Honda Motor Company-ს ვიეტნამის ბაზარზე შესვლა სურს. დაეხმარეთ მას.

სავარჯიშო 2D: უნდა აიყვანოს ახალი კადრები ჩემმა უნივერსიტეტმა უცხო ქვეყანაში?

გლობალურ შეხედულებებს გავლენა, არსებითად, ყველა სტრატეგიულ გადაწყვეტილებაზე აქვს, როგორც ეს მე-2.1 ნახაზზე თეთრი ფონით არის გამოხატული. ქვეყნების საზღვრებს მეტად აღარ შეუძლია განსაზღვროს ჩვენი წარმოდგენების ჩარჩოები. სხვა მხრივ მსოფლიო პერსპექტივის გააზრება და შეფასება ბიზნესისთვის გადარჩენის საკითხი გახდა. სტრატეგიული მენეჯმენტის საფუძველი მენეჯერების მიერ მთელ მსოფლიოში კონკურენტების, ბაზრების, ფასების, მომწოდებლების, დისტრიბუტორების, მთავრობების, კრედიტორების, მეწილეებისა და მომხმარებლების შესახებ მოპოვებულ ცოდნაზეა დამოკიდებული. ფირმის საქონლის და მომსახურების ფასი და ხარისხი კონკურენტული უნდა იყოს არა მხოლოდ ადგილობრივი პირობების, არამედ ასევე მსოფლიო მოთხოვნების შესაბამისად. მეწილეები შემოსავლების სტაბილურ ზრდას იმედოვნებენ და გლობალურად ბიზნესის კეთება ამის მიღწევის საუკეთესო გზაა. როგორც ქვემოთ მოყვანილი ჩანართი გვიჩვენებს, Honda წარმოადგენს ისეთი ბიზნესის მაგალითს, რომელიც დრამატულ ზრდას განიცდის კარგად გამართული მასობრივი წარმოებით.

კონსალტინგურმა ფირმა A. T. Kearney-მ 2013 წლის შუახანებში განაცხადა, რომ აშშ-მა პირველად 2001 წლის შემდეგ ჩაანაცვლა ჩინეთი, როგორც ყველაზე პერსპექტიულმა ქვეყანამ უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების მხრივ. ამ ჩამონათვალში მესამე ადგილზე ბრაზილიაა. მას მოსდევნელოვანია, რადგან მხოლოდ Prius-მა მიაღწია დიდ წარმატებას, მოეპოვებინა EPA-ს შეფასება სატრანსპორტო საშუალებისთვის, რომელიც არ იბეგრება.



საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი

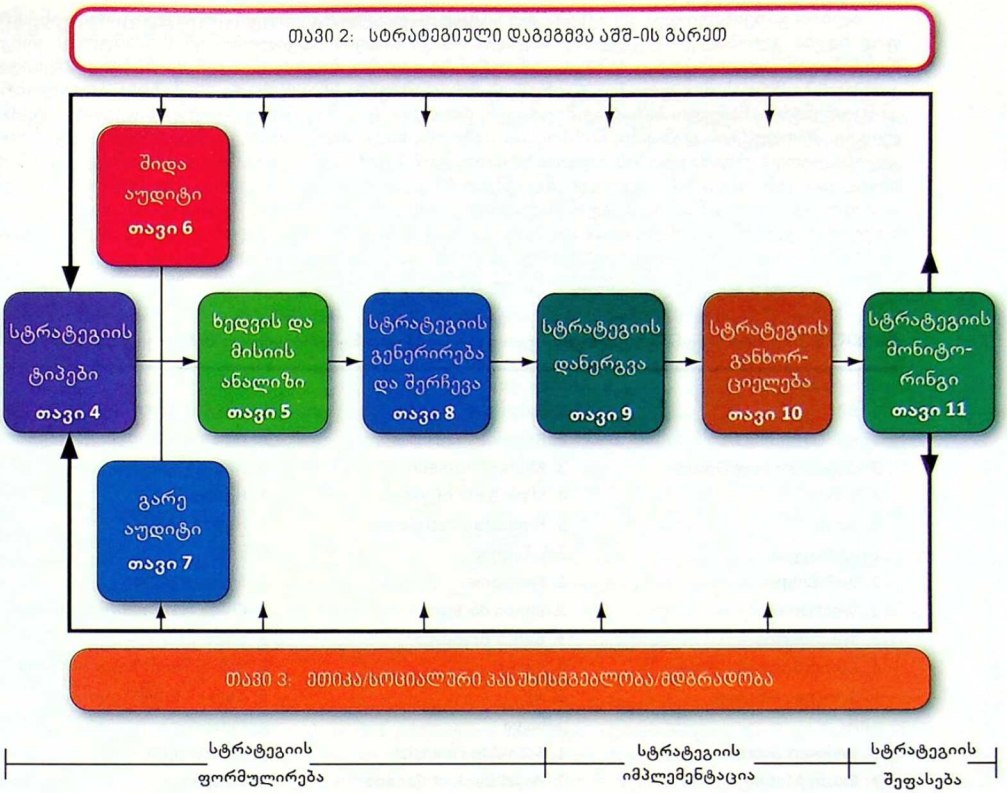
Honda

იაპონიაში, ქალაქ ტოკიოს მინატოს რაიონში მდებარეობს Honda Motors Company-ს სათავო ოფისი. ის მოტოციკლეტების და შიგაწვის ძრავების მსოფლიოში უდიდესი მწარმოებელი ფირმაა. Honda მსოფლიოში ავტომობილების მწარმოებელი სიდიდით მერვე კომპანია იყო. 2015 წელს ის დაუბრუნდება Formula1-ის რბოლებს, როგორც ძრავების მიმწოდებელი McLaren-ის გუნდისთვის. Honda წლიურად აწარმოებს და ყიდის ათასობით სკუტერს, წყალქვავლურ ტუმბოს, მდელოსა და ბაღის მოწყობილობას, კულტივატორს, ქიმსგარე ძრავას, რობოტოტექნიკას, თვითმფრინავების ძრავას და მზის ელემენტს. მას დაახლოებით 180,000 დასაქმებული ჰყავს. 2013 წელს *Fortune*-მა Honda Motors Company-ს მსოფლიოს ყველაზე მიმზიდველ კომპანიათა შორის 50-ე პოზიცია მიაკუთვნა.

2013 წლის ბოლოს Honda-მ თვალსაზრისი შეიცვალა თავისი დროით გამოცდილი ნიკელმეტალოჰიდრიდული ელემენტების მიმართ უფრო მსუბუქი, პატარა და ძლიერი იონლითიუმის ელემენტის სასარგებლოდ, როგორც ეს მოხდა, მაგალითად, 2014 Accord Hybrid-ის შემთხვევაში. მეტოქე Toyota აგრძელებს თავის ტრადიციულ ჰიბრიდზე ნიკელმეტალოჰიდრიდული ელემენტების გამოყენებას მათი გამძლეობის და დაბალი ხარჯების გამო. ნაცვლად თავისი 2014 Accord Hybrid-ისა, რომელსაც EPA (Environmental Protection Agency – გარემოს დაცვის სააგენტო) სერტიფიკატი აქვს მიღებული, რადგან ქალაქში 50 მილზე ერთ გალონს ხარჯავს, Honda ახლა მომხმარებელს სთავაზობს მილზე სამი გალონით უმჯობეს მოდელს, ვიდრე Ford Fusen Hybrid-ია 47 მილზე ერთი გალონით. Toyota Camry Hybrid 43 მილზე წვავს ერთ გალონ საწვავს, Hyundai Sonata Hybrid კი – 40 მილზე. 2014 Accord Hybrid 10 პროცენტით უკეთ ახერხებს საწვავის ეკონომიას ქალაქში, ვიდრე Toyota Prius, სპეციალიზებული ბენზინ-ელექტრო მოდელი, რომელიც საუკეთესო აეროდინამიკით და ზემსუბუქი კორპუსით ხასიათდება. ახალი ჰიბრიდი 2013 წლის ბოლოს გადაეცათ დილერებს. რიცხვი 50 მნიშ-

Honda-მ კიდევ $215 მლნ დააბანდა Ohio-ს ოპერაციებში. მთლიანმა ინვესტიციებმა ოპერაციებში ბოლო სამი წლის განმავლობაში $2.7 მლრდ-ს მიაღწია ჩრდილოეთ ამერიკის ბაზარზე. თანხის უდიდესი ნაწილი დაიხარჯება საწარმოო უნარების გაფართოებაზე კომპანიის Anna, Ohio, Engine Plant-ის საწარმოებში, თუმცა დანარჩენი ნაწილი დაჯავშნილია ახალი შენობისათვის ოჰაიოს შტატის ქალაქ მარისვილში (Marysville). Honda-ს უკვე აქვს ნებისმიერი იაპონური ავტომწარმოებლის მყარი მდგომარეობა და ამერიკული ნაწილებით მეტ ავტომობილს ქმნის, ვიდრე ნებისმიერი ავტომწარმოებელი და ამით თვით General Motors-საც აჭარბებს. Honda-ს 16 მასობრივი წარმოების ავტომანქანიდან ცხრა, ხევარზე მეტად, ამერიკაში დამზადებული ნაწილებით არის აწყობილი; კვლევის შედეგების მიხედვით, ამით ის Ford-საც კი აღემატება.

Honda-ს აწყობა ბრაზილიაში არსებულ ახალ საწარმოში განხორციელდება და კომპანია წელიწადში 240,000 ავტომანქანის გამოშვებით გააორმაგებს თავის სიმძლავრეს ამ ქვეყანაში. ახალი საწარმო პატარა ქალაქ იტირაპინაში (Ityrapina) განთავსდება, სადაც თითქმის 15,000 ადამიანი ცხოვრობს და გაშენებულია ბრაზილიის უდიდესი ქალაქიდან, საო პაოლოდან (Sao Paolo), ჩრდილო დასავლეთით დაახლოებით 120 მილზე. ბრაზილიაში Honda-ს არსებული საწარმო ქალაქ სუმარეში (Sumare) მდებარეობს, სადაც დაახლოებით 100,000 მოსახლე ბინადრობს და იტირაპინასა და საო პაოლოს შორის მდებარეობს. ახალი საწარმოს ღირებულება, 1,433 აკრი (1 აკრი = 4046.86 კვ.მ.) ფართობის მინის ჩათვლით, $435 მლნ იქნება. დასაქმდება დაახლოებით 2,000 ადამიანი და აწარმოებს Honda Fit-ს. ახალი საწარმო მუშაობას 2015 წელს დაიწყებს



ნახაზი 2-1 სტრატეგიული მენეჯმენტის კომპლექსური მოდელი

წყარო: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40, © Fred R. David.

ვენ კანადა, ინდოეთი, ავსტრალია, გერმანია, გაერთიანებული სამეფო, მექსიკა და სინგაპური. ჩინეთის საინვესტიციო მომხიბვლელობა მოგვიანებით გაფერმკრთალდა შრომის მზარდი ანაზღაურების გამო მაშინ, როცა აშშ-მა მკვეთრად გაზარდა ნავთობისა და ბუნებრივი აირის მოპოვება ენერგომატარებლებზე დაბალი ფასის იმედით, რომელსაც თან ახლდა ადამიანის უფლებების და თავისუფლების მიმართ მაღალი პატივისცემა, რამაც განაახლა ინტერესი ამერიკის შეერთებულ შტატებში პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებზე.

საქონლისა და მომსახურების ექსპორტი აშშ-დან ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტის მხოლოდ 11 პროცენტია. ამგვარად, აშშ ჯერ კიდევ უდიდესი სამამულო, კონტინენტური ეკონომიკაა. თუ რა მოხდება შეერთებულ შტატებში, დიდადაა განპირობებული ეკონომიკური აღმავლობის ძლიერი მხარეებით. მისგან განსხვავებით, ექსპორტი მთლიანი შიდა პროდუქტის 35 პროცენტს შეადგენს გერმანიის ეკონომიკისთვის, 24.5 პროცენტს – ჩინეთის ეკონომიკისთვის და 156 პროცენტს – სინგაპურის ეკონომიკისთვის. სინგაპურის მაჩვენებელი იმიტომაა ასეთი მაღალი, რომ ისინი ნავთობისა და სხვა პროდუქტების იმპორტს ახორციელებენ და შემდეგ გლობალურად აწარმოებენ რეექსპორტს. ყურადსაღებია აგრეთვე ის, რომ აშშ-ს სტაბილური სივრცე აქვს გლობალურად ბიზნესის განვითარებისთვის, რომელიც მთლიანი შიდა პროდუქტის სიდიდის მიმართ ექსპორტის 11-პროცენტიან მაჩვენებელს ეყრდნობა.

მსოფლიო ბაზარი აღმოცენდა იქიდან, რაც, უწინარესად, გარკვეული ეროვნული ბაზრების დიდ სიმრავლეს წარმოადგენდა. ამჟამად საერთაშორისო ბიზნესის კლიმატი უფრო მეტად ხელსაყრელია, ვიდრე წლების წინათ იყო. მასობრივმა კომუნიკაციამ და მაღალმა ტექნოლოგიებმა მსოფლიოს მრავალგვარ კულტურებში მოხმარების მსგავსი თარგები წარმოქმნა. ეს ნიშნავს, რომ მრავალი ოდენ სამამულო ბაზრებზე დამოკიდებული კომპანია შესაძლოა სირთულეებს წააწყდეს განრიდების დროს.

ალბათ გაზვიადებული არ იქნება თუ ვიტყვით, რომ დარგისათვის, რომელიც არის ან სწრაფად ხდება გლობალური, ყველაზე მაღალი რისკი ჩნდება ადგილობრივი (სამამულო) კონკურენტისაგან. ადგილობრივი ბაზრის კონკურენტი აკვირდება, თუ როგორ იყენებენ აგრესიული კომპანიები ზრდას მოცულობის ეკონომიის მისაღებად და სწავლისათვის. შემდეგ ადგილობრივ კონკურენტს სამამულო ბაზარზე შეუტევენ, რისთვისაც გამოყენებული იქნება უკეთესი ტექნოლოგია, პროდუქტის დიზაინი, წარმოების, ბაზრის ახალი მიდგომები და მოცულობის ეკონომია. გლობალური წარმომავლობის თვალსაზრისით, მე-2.1 ცხრილში ცხრა სხვადასხვა ქვეყნის 5-5 უმსხვილესი კომპანიაა ჩამოთვლილი. მოცემულ 45 კომპანიას შორის უდიდესია Walmart, რომლის სათავო ოფისი არკანზასის შტატის ქალაქ ბენტონვილში (Bentonville) მდებარეობს და რომელსაც მთელ მსოფლიოში 2.1 მლნ ადამიანი ჰყავს დასაქმებული. *Fortune*, გლობალური კონკურენტუნარიანობის თვალსაზრისით, ყოველწლიურად ჩვენი პლანეტის ყველაზე მეტად და ყველაზე ნაკლებად მიმზიდველ კომპანიებს ავლენს. მე-2.2 ცხრილში 2012 წლის პირველი თვეების მონაცემებია ასახული.

ცხრილი 2.1. ცხრა ქვეყნის ხუთ-ხუთი უდიდესი კომპანია შემოსავლების მიხედვით (2012წ)

ბრიტანეთი	ინდოეთი	იაპონია
1. BP	1. Indian Oil	1. Toyota Motor
2. HSBC Holdings	2. Reliance Industries	2. Japan Post Holdings
3. Lloyds Banking Group	3. Bharat Petroleum	3. Nippon TeleG & TeleP
4. Tesco	4. State Bank of India	4. Hitachi
5. Aviva	5. Hindustan Petroleum	5. Honda Motor
ავსტრალია	ბრაზილია	ჩინეთი
1. BHP Billiton	1. Petrobras	1. Sinopec Group
2. Wesfarmers	2. Banco do Brazil	2. China National Petroleum
3. Woolworths	3. Banco Bradesco	3. State Grid
4. Commonwealth Bank	4. Vale	4. Ind. & Com. Bank of China
5. Westpac Banking	5. JBS	5. China Mobile Communi.
აშშ	კანადა	გერმანია
1. Walmart Stores	1. Manulife Financial	1. Volkswagen
2. Exxon Mobile	2. Royal Bank of Canada	2. Daimler
3. Chevron	3. Suncor Energy	3. Allianz
4. Conoco Philips	4. Power Corp. of Canada	4. E. ON
5. Fannie Mae	5. George Weston	5. Siemens

წყარო: http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/countries/US.html *მიხედვით.*

ცხრილი 2.2. „გლობალური კონკურენტუნარიანობის" მიხედვით *Fortune*-ის ყველაზე მეტად და ნაკლებად მიმზიდველი კომპანიები მსოფლიოში

	მეტად მიმზიდველი კომპანიები		ნაკლებად მიმზიდველი კომპანიები
1.	Gas Natural Fenosa	1.	WellCare Health Plans
2.	McDonald's	2.	Universal American
3.	Nestlé	3.	Coventry Health Care
4.	Apple	4.	Amerigroup
5.	IBM	5.	China South Industries Group
6.	Procter & Gamble	6.	Health Net
7.	Philip Morris International	7.	Cracker Barrel Old Country Store
8.	Yum Brands	8.	Jack in the Box
9.	Caterpillar	9.	China FAW Group
10.	RWE	10.	Dongfeng Motors

წყარო: http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/best-worst/best9.html და http://money.cnn.com/agazines/fortune/most-admired/2012/best-worst/worst9.html მიხედვით.

მრავალეროვნული ორგანიზაციები

ორგანიზაციებს, რომლებიც ბიზნესს ეროვნული სახელმწიფოების საზღვრებგადამკვეთ რეჟიმში წარმართავენ, **საერთაშორისო ფირმებს** ან **მრავალეროვნულ კორპორაციებს** უწოდებენ. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი, ძირითადად, იგივეა მრავალეროვნული ფირმისთვის და სამამულო კომპანიისათვის. პროცესი უფრო რთულია მრავალეროვნული ფირმების შემთხვევაში მეტი ცვლადებისა და მეტი ურთიერთობების გამო. სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული, გარემოდაცვითი, პოლიტიკური, სამთავრობო, სამართლებრივი, ტექნოლოგიური და კონკურენტული შესაძლებლობები და საფრთხეები, რომლის წინაშე დგას მრავალეროვნული კორპორაცია, თითქმის უსაზღვროა და ამ ფაქტორების რაოდენობა და სირთულე, წარმოებული პროდუქტების რაოდენობასთან და გეოგრაფიული არეალების რიცხვთან ერთად, დრამატულად იზრდება.

მეტი დრო და ძალისხმევაა საჭირო მრავალეროვნული კორპორაციის მიერ გარემოში არსებული ტრენდების და მოვლენების გამოსავლენად და შესაფასებლად სამამულო კორპორაციისგან განსხვავებით. გეოგრაფიული დაშორება, კულტურული და ეროვნული განსხვავებები და ვარიაციები ბიზნესის პრაქტიკაში ხშირად ართულებს კომუნიკაციას სამამულო და ოკეანისგაღმა ოპერაციებს შორის. სტრატეგიის განხორციელება შეიძლება უფრო რთული იყოს სხვადასხვა კულტურის განსხვავებული ნორმების, ფასეულობების და შრომის ეთიკის გამო.

მაგალითად, რაც ერთი წლის შემდეგ ზარალი განიცადა, Home Depot-მა 2013 წელს შვიდივე ჰიპერმარკეტი დახურა ჩინეთში. ეს ფირმა საცალოდ მოვაჭრეთა იმ მზარდ ჩამონათვალს შეუერთდა, რომლებმაც ფეხი წაიმტვრიეს ამ ქვეყანაში, სათანადოდ ვერ გაითვალისწინეს რა ადგილობრივი კულტურის და მომხმარებლის ბუნება. ისტორიულად იაფი შრომა, რომლის გაყიდვით არსებობის საშუალებებით უზრუნველყოფაა შესაძლებელი, ქმნიდა ორ მიზეზს, რის გამოც Home Depot-მა, რომელიც 2006 წელს შეიდა ჩინეთში, იქ ვერაფრით მოიპოვა მხარდაჭერა. Mattel დაBest Buy კიდევ სხვა კომპანიებია, რომლებიც არადამაჯერებლად ირჯებოდნენ ჩინეთში. Yum Brands-მა, რომელიც Kentuky Fried Chiken-ს და Pizza Hut-ს ფლობს, თავისი შემოსავლის თითქმის 50 პროცენტი მიიღო ჩინეთიდან, მაგრამ კომპანიის საბითუმო სამაღაზიო გაყიდვები 4 პროცენტით დაეცა 2012 წლის მეოთხე კვარტალში, რაც ჩინეთში ყოველწლიურად სწრაფი კვების ათასობით ობიექტის გახსნის შედეგი იყო.

ისეთი ცვლადიც კი, როგორიცაა უმუშევრობის მაჩვენებელი, მნიშვნელოვნად განსხვავდება სხვადასხვა ქვეყნებში, როგორც ეს მე-2.3 ცხრილშია ასახული. აღსანიშნავია, რომ აქ ნახსენებ ევროპის ქვეყნებს შორის ესპანეთს უმუშევრობის ყველაზე დიდი, ხოლო ავსტრიას ყველაზე მცირე მაჩვენებელი მოეპოვება. უმუშევრობის დონე მომხმარებლის ხელთ არსებული შემოსავლების კარგი მაჩვენებელია, რაც მომხმარებელს ყველა გადასახადის გასტუმრების შემდეგ რჩება და რომლითაც ნებისმიერი საგნის შეძენა შეუძლია; მომხმარებლის მსყიდველობითუნარიანობა ბიზნესის კეთებისთვის, ასევე ქვეყნის საერთო ფინანსური სიმტკიცის და მიმზიდველობის კარგ მაჩვენებელს წარმოადგენს.

2012 წლის ბოლოს საფრანგეთმა საკრედიტო სააგენტოების კლასიფიკაციით უმაღლესი რეიტინგი დაკარგა Moody's Investor Service-ის მიერ მას შემდეგ, რაც S&P Rating Services-მა მწვავე კრიტიკა გამოთქვა პრეზიდენტ ფრანსუა ორლანდის ძალისხმევის მიმართ, ძირეულად შეცვალოს საფრანგეთის ეკონომიკა. პრეზიდენტი ორლანდი ცდილობს ხელფასის ფონდიდან გადასახადის სახით შემოსული 20 მლრდ ევრო მომხმარებლის გადასახადით ჩაანაცვლოს და ამით ესწრაფვის ახალი გადასახადიდან შემოსული 25 მლრდ-ის წყალობით მთლიან შიდა პროდუქტზე დეფიციტი შეკვეცოს 3 პროცენტამდე მოსალოდნელი 4.5 პროცენტის ნაცვლად.

ცხრილი 2.3. უმუშევრობის დონის მაჩვენებლების ვარიაციები ევროპის ქვეყნებში (2012)

ქვეყნები	უმუშევრობის დონე (%)
ესპანეთი	25.1
საბერძნეთი	23.1
პორტუგალია	15.7
ირლანდია	14.9
ევრო ზონის საშუალო მაჩვენებელი	11.3
იტალია	10.7
საფრანგეთი	10.3
ფინეთი	7.3

ბელგია	7.2
გერმანია	5.5
ავსტრია	4.5

წყარო: Based on Eurostat and Gabriele Steinhauser, „Euro Zone Considers Central Budget to Fix Cracks", Wall Street Journal (September 26, 2012): A12.

მრავალეროვნული კორპორაციები (MNC) არნახული და მრავალფეროვანი რისკების წინაშე დგანან, როგორიცაა აქტივების ექსპროპრიაცია, თანხების დაკარგვა გაცვლითი კურსის რყევის შედეგად, კონტრაქტების და ხელშეკრულებების პირობების უცხოური არაკეთილმოსურნე სასამართლოს მიერ არახელსაყრელი ინტერპრეტაცია, სოციალური და პოლიტიკური არეულობები, იმპორტ-ექსპორტის შეზღუდვები, სატარიფო და სავაჭრო ბარიერები. მრავალეროვნული კორპორაციების სტრატეგები ხშირად გულგრილობას იჩენენ, რომ იყვნენ გლობალური თვალსაზრისით კონკურენტუნარიანები და, იმავდროულად, ეროვნული საკითხების მიმართ პასუხისმგებლობით გამსჭვალულები. მსოფლიო ვაჭრობის ზრდის კვალობაზე მთავრობა და მარეგულირებელი ორგანოები უფრო მჭიდრო კონტროლს ანესებენ უცხოური ბიზნესპრაქტიკის მიმართ. მაგალითად, შეერთებული შტატების Forein Corrupt Practices Act (აქტი უცხოური მანკიერი საქმიანობის შესახებ) მრავალ სფეროში ადევნებს თვალყურს ბიზნესსაქმიანობას.

საერთაშორისო ბაზრებზე შესვლამდე ფირმებმა უნდა მოიძიონ სათანადო ჟურნალები და საპატენტო მოხსენებები, გაითვალისწინონ აკადემიური და კვლევითი ორგანიზაციების რჩევები, მონაწილეობა მიიღონ საერთაშორისო ვაჭრობის გამოფენა-გაყიდვებში, ჩამოაყალიბონ პარტნიორული ურთიერთობები და ჩაატარონ ვრცელი კვლევა თავიანთი კონტრაქტების გასაფართოებლად და შეამცირონ ახალ ბაზარზე ბიზნესის კეთების რისკი. ფირმებს ასევე შეუძლიათ თადარიგი დაიჭირონ საერთაშორისო ბიზნესის კეთების გარკვეული რისკების მიმართ შეერთებული შტატების მთავრობის Overseas Private Investment Corporation (OPIC)-საგან დაზღვევის შეძენით.

საერთაშორისო ოპერაციების უპირატესობები და ნაკლოვანებები

ფირმებს უამრავი მიზეზი მოეპოვებათ სტრატეგიების შემუშავების და განხორციელების სასარგებლოდ, რომელიც იწყებს, აგრძელებს ან აფართოებს ეროვნული სახელმწიფოების საზღვრებგადამკვეთ ოპერაციებს. უდიდესი უპირატესობა იქნებ ისაა, რომ ფირმებს შეუძლიათ მოიპოვონ ახალი მომხმარებლები თავიანთი საქონლისა და მომსახურებისათვის და ამგვარად გაზარდონ შემოსავლები. შემოსავლებისა და მოგების ზრდა ორგანიზაციის ჩვეულებრივი მიზნებია და ხშირად მეწილეების მოლოდინიც, რადგან ის ორგანიზაციული წარმატების საზომს წარმოადგენს.

საერთაშორისო ოპერაციების წამოწყების, გაგრძელებისა და გაფართოების პოტენციური უპირატესობები შემდეგია:

1. ფირმებს შეუძლიათ ახალი მომხმარებლების შეძენა თავიანთი პროდუქციისათვის;
2. უცხოურ ოპერაციებს შეუძლია აითვისოს ჭარბი სიმძლავრეები, შეამციროს პროდუქციის ერთეულზე ხარჯები და გადაანაწილოს ეკონომიკური რისკი ბაზრების დიდ რაოდენობაზე;
3. უცხოურ ოპერაციებს შეუძლია საშუალება მისცეს ფირმას, განალაგოს დაბალხარჯიანი წარმოების დანადგარები ნედლეულისა და იაფი სამუშაო ძალის სიახლოვეს;
4. კონკურენტები უცხო ბაზარზე შესაძლოა არც კი არსებობდნენ, ან კონკურენცია შეიძლება იყოს ნაკლებად ინტენსიური სამამულო ბაზართან შედარებით;
5. უცხოურმა ოპერაციებმა შეიძლება შედეგად დაწეული ტარიფები, შემცირებული გადასახადები და პოლიტიკურად კეთილგანწყობილი დამოკიდებულება მოიტანოს;
6. ერთობლივმა საწარმოებმა შეიძლება საშუალება მისცეს ფირმას, შეისწავლოს სხვა ერის ტექნოლოგია, კულტურა და ბიზნესის პრაქტიკა და უცხო ქვეყნებში დაამყაროს კავშირი პოტენციურ მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან, კრედიტორებთან და დისტრიბუტორებთან;
7. მოცულობის ეკონომია შეიძლება უწინარესად მიღწეული იქნას გლობალური ოპერაციებით, მხოლოდ სამამულო ბაზარზე მოქმედი ფირმისაგან განსხვავებით;
8. ფირმის ძალა და პრესტიჟი სამამულო ბაზარზე შესაძლოა მნიშვნელოვნად გაიზარდოს, თუ ის გლობალურ კონკურენციაში იქნება ჩართული.

სხვადასხვა ქვეყანაში ეკონომიკური და მარკეტინგული ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, სიღრმე და უტყუარობა დიდად ცვალებადობს, ისევე როგორც სამრეწველო სტრუქტურები, ბიზ-

ნესის პრაქტიკა და რეგიონული ორგანიზაციების რიცხვი და ბუნება. აქვე არსებობს უამრავი ნაკლოვანება ეროვნული საზღვრების გამჭოლი ბიზნესის წამოწყების, გაგრძელების და გაფართოების მხრივ, რომელიც ქვემოთაა მოყვანილი:

1. უცხოური ოპერაციები შესაძლოა ეროვნული უთანხმოებების მიზეზით იქნას შეზღუდული;
2. როდესაც ფირმები საერთაშორისო ბიზნესით არიან დაკავებული, უპირისპირდებიან მრავალგვარ და ხშირად მათ მიერ არასაკმარისად გააზრებულ სოციალურ, კულტურულ, დემოგრაფიულ, გარემოსდაცვით, პოლიტიკურ, სამთავრობო, სამართლებრივ, ტექნოლოგიურ, ეკონომიკურ და კონკურენტულ ძალებს;
3. უცხო ქვეყნებში კონკურენტების სუსტი მხარეების ხშირად გადაჭარბებით და ძლიერი მხარეების არასათანადოდ შეფასება ხდება. ფლობდე სრულფასოვან ინფორმაციას კონკურენტების რაოდენობისა და ბუნების შესახებ, უფრო რთულია, ვიდრე ბიზნესის საერთაშორისო ასპარეზზე კეთება;
4. ენა, კულტურა და ფასეულობათა სისტემები განსხვავებულია ქვეყნებს შორის, რამაც შეიძლება წარმოქმნას წინაღობები კომუნიკაციის დროს და პრობლემები მართვისას;
5. რეგიონული ორგანიზაციების გაგება როგორიცაა European Economic Community, Latin American Free Trade Area. International Bank of Reconstruction and Development და International Finance Corporation რთულია, მაგრამ ხშირად საჭიროა საერთაშორისო ასპარეზზე ბიზნესის კეთებისას;
6. ორ ან მეტ მონეტარულ სისტემასთან ურთიერთობამ შეიძლება გაართულოს საერთაშორისო ბიზნესის ოპერაციები.

გლობალური გამოწვევა

მხოლოდ ზოგიერთ კომპანიას შეუძლია თავს უფლება მისცეს, არ მიაქციოს ყურადღება საერთაშორისო კონკურენციას. ფირმები, რომლებიც დღეს დაცულად და მოხერხებულად გამოიყურებიან, შესაძლოა ხვალ მოწყვლადნი გახდნენ. მაგალითად, უცხოური ბანკები ჯერჯერობით არ უწევენ კონკურენციას ან არ მოქმედებენ აშშ-ში, მაგრამ ეს მდგომარეობა სინამდვილეში იცვლება.

შეერთებული შტატების ეკონომიკა უფრო და უფრო ნაკლებად ამერიკული ხდება. მსოფლიო ეკონომიკა და მონეტარული სისტემა ძალას იკრებს. პლანეტის ყოველ კუთხეში არსებული კორპორაციები მომხმარებლების გლობალურად შეძენის შესაძლებლობით კონკურენტულ უპირატესობას იქმნიან. ბაზრები სწრაფ ცვლილებას განიცდიან და მრავალი მხრივ გემოვნების, თრენდების და ფასების მსგავსებას ავლენენ. ინოვაციური სატრანსპორტო სისტემები ტექნოლოგიების გადაგზავნის მნიშვნელოვან დაჩქარებას იწვევს. ცვლილებები საწარმოო სისტემების არსსა და განთავსებაში, განსაკუთრებით ჩინეთსა და ინდოეთში, ამცირებს საბაზრო პირობების ცვლილებაზე რეაგირების დროს. ჩინეთში 1.3 მილიარდზე მეტი ადამიანი ცხოვრობს და მეტისმეტად სწრაფად მზარდი საშუალო კლასი საქონლისა და მომსახურების შეძენის ძლიერ სურვილს ავლენს.

ბრაზილიაში ბიზნესის ბუმია. ამ ქვეყანას მთლიანი შიდა პროდუქტის 7-პროცენტიანი წლიური ზრდა აქვს. ბრაზილიის დედაქალაქი რიო დე ჟანეირო $5მლრდ ინვესტიციების პროგრამით დიდ სამზადისშია 2016 წლის ზაფხულის ოლიმპიადასთან დაკავშირებით, რომელიც მიწისქვეშა მატარებლების სისტემის გაფართოებას, რკინიგზის განვითარებას და ახალი გზატკეცილების დაგებას გულისხმობს. ორი ფირმა რიოში, რომლებიც ექსპონენციურად იზრდება, არის Petrobras, მსოფლიოში სიდიდით მეოთხე ნავთობის მწარმოებელი კომპანია და Vale, მსოფლიოში უდიდესი რკინის მადნის მომპოვებელი სამთამადნო კომპანია. რიო დე ჟანეირო ქვეყნის სიდიდით მეორე სამრეწველო ცენტრია, მისი ფერწერული მშვენიერება და დახვეწილი ნავსადგურების აღჭურვილობა სახელგანთქმულია მსოფლიოში.

ქვეყნების მზარდი რაოდენობა მთელ მსოფლიოში სიამოვნებით იღებს უცხოურ ინვესტიციებს და კაპიტალს. ამის შედეგად შრომის ბაზრები მეტად ინტერნაციონალური ხდება. აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნები ბაზრის ლიდერები არიან შრომატევად მრეწველობაში; ბრაზილია სამყაროს უხვად სთავაზობს ბუნებრივ რესურსებს და სწრაფად განვითარებად ბაზრებს, ხოლო გერმანია – გაწაფულ სამუშაო ძალას და დახვეწილ ტექნოლოგიებს. გლობალური ბიზნესოპერაციების ქმედითობის გაუმჯობესების მამოძრავებელი უფრო დიდი ფუნქციური სპეციალიზაციისკენ ისწრაფვის. ის არ არის ლიმიტირებული ლათინურ ამერიკაში ან აზიაში დაბალხარჯიანი შრომის ძიებით. კიდევ სხვა მოსაზრებები გულისხმობს ენერგიის ხარჯებს, რესურსების ხელმისაწვდომობას, ინფლაციის ტემპებს, გადასახადების განაკვეთებს და სავაჭრო რეგულაციების ხასიათს.

მრავალი ქვეყანა ხდება უფრო პროტექციონისტური ამჟამინდელი გლობალური ეკონომიკის რეცესიის დროს. **პროტექციონიზმი** უცხო ქვეყნის ფირმებს ტვირთავს ტარიფებით, გადასახადებით და რეგულაციებით საკუთარი კომპანიებისა და ხალხის სასარგებლოდ. მრავალი ეკონომისტი

ამტკიცებს, რომ პროტექციონიზმი აზიანებს მსოფლიო ეკონომიკას, რადგან ის აფერხებს ქვეყნებს შორის ვაჭრობას და საპასუხო საზღაურს იწვევს.

ნინსვლამ ტელეკომუნიკაციაში ქვეყნები, კულტურები და ორგანიზაციები მთელ მსოფლიოში დააახლოვა ერთმანეთთან. უცხოეთიდან შემოსავლების პროცენტული წილი კომპანიის მთლიანი შემოსავლების 50 პროცენტს მუდამ აჭარბებდა შეერთებული შტატების ათასობით ფირმისთვის ExxonMobil-ის, Gillette-ის, Dow Chamical-ის, Citicorp-ის, Colgate-Palmolive-ის და Texaco-ს ჩათვლით.

მთავარი მიზეზი, რატომაც აშშ-ის უმეტესი სამამულო ფირმა გლობალურ ბიზნესს მისდევს, არის ის, რომ მოთხოვნის ზრდა საქონელზე და მომსახურებაზე ქვეყნის გარეთ მნიშვნელოვნად უფრო მაღალია, ვიდრე ქვეყნის შიგნით. მაგალითად, შეერთებული შტატების სამამულო კვების მრეწველობა მხოლოდ 3 პროცენტით იზრდება წლიურად და ამიტომ Kraft Foods, მსოფლიოში Néstle-ს შემდეგ სიდიდით მეორე საკვების მწარმოებელი კომპანია, უცხოური ფირმების შეძენას ესწრაფვის.

მენილეები და ინვესტორები ფირმისაგან შემოსავლების სტაბილურ ზრდას ელიან. მრავალი ფირმისთვის დამაკმაყოფილებელი ზრდის მიღწევა მხოლოდ ქვეყნის გარეთ მოთხოვნაზე კაპიტალიზებით არის შესაძლებელი. ერთობლივი სანარმოები და პარტნიორობა სამამულო და უცხოურ ფირმებს შორის წესად იქცა ვიდრე გამონაკლისად!

მსოფლიოს მოსახლეობის მთელი 95 პროცენტი აშშ-ის გარეთ ცხოვრობს და ის 70 პროცენტით სწრაფად იზრდება შეერთებული შტატების მოსახლეობასთან შედარებით. სინამდვილეში ყველა დარგის კონკურენტების შემადგენლობა გლობალურია. General Motors, Ford და Chrysler მეტოქეობას უწევს Toyota-სა და Hyundai-ს, General Electric და Westinghous ეჯიბრება Siemens-ს და Mitsubishi-ს, Caterpillar და John Deere კონკურენციას უწევს Komatsu-ს, Goodyear ებრძვის Michelin-ს, Bridgestones/Firesones-ს და Pirelli-ს.Boeing-ის კონკურენტი არის Airbus. შეერთებული შტატების დარგების ოდენ მცირე რიცხვი ჯერჯერობით არ დგას უცხოური კომპანიების მხრიდან დიდი გამოწვევების წინაშე, მათ შორისაა: ავეჯის დამზადება, საგამომცემლო საქმე, საცალო ვაჭრობა, დაფასოებული საქონელი და საცალო საბანკო მომსახურება. მაგრამ ამ დარგებში შექმნილი მრავალი პროდუქტი და კომპონენტი უცხო ქვეყნებში იწარმოება. საერთაშორისო ოპერაციები შეიძლება ისეთივე მარტივი იყოს, როგორიცაა პროდუქტის ექსპორტი ერთ უცხო ქვეყანაში ან ისეთივე რთული, როგორიცაა წარმოების, დისტრიბუციის და მარკეტინგის საშუალებებით ოპერირება მრავალ ქვეყანაში.

გლობალიზაცია

Toys „R" US, რომლის სათავო ოფისი ნიუ ჯერსის შტატის ქალაქ ვეინში **(Wayne)** არის ბაზირებული, 2013-2014 წლებში 30 ახალ მაღაზიას ხსნის ჩინეთში და ელექტრონული გაყიდვების ძლიერი ძალისხმევის პროცესს იწყებს ამ ქვეყანაში. კომპანიამ იცის, რომ ჩინეთის მზარდი საშუალო კლასი გართობის პერიოდს უცქერს, როგორც თავისი ცხოვრების მზარდ ძირითად შემადგენელს. ფირმის სტრატეგიული შუა კერა ჩინეთში არის „საგანმანათლებლო სათამაშოები", როგორიცაა, მაგალითად, მიკროსკოპები და სამშენებლო კონსტრუქციები. სათამაშოების გაყიდვები ჩინეთში წლიურად დაახლოებით 20 პროცენტით იზრდება. ეს არის მზარდი ნაკადი, რომელიც მომხმარებლებს არწმუნებს, რომ მათ შვილებს სრულფასოვნად შეუძლიათ ისარგებლონ განსაკუთრებით საგანმანათლებლო სათამაშოებით და არა ბარბის თოჯინებით.

კომპანიები, რომლებიც იქნებ უფრო სწრაფადაც იზრდებიან, ვიდრე ეს ჩინეთში ან ინდოეთში ხდება, განთავსებულები არიან ტაილანდში, ვიეტნამში, ფილიპინებში, ინდონეზიასა და სინგაპურში, ანუ სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში. *Wall Street Journal*-ის სტატია (12-4-12, C4) დაწვრილებით აღწერს თუ როგორ განიცდის ამ ქვეყნების მზარდი საშუალო კლასი სამომხმარებლო შიმშილს მთელი მსოფლიოდან საქონლისა და მომსახურების შეძენის სურვილის გამო. მათმა მთავრობებმა სტაბილურობა შეიძინეს და ძნელად ხარჯავენ სახსრებს ინფრასტრუქტურულ პროექტებზე. აფრიკული ქვეყნები ასევე სწრაფად ხდება მიმზიდველი ბიზნესისთვის. GE-მ 2013 წლის შუა ხანებში აღმოსავლეთ აფრიკაში, კერძოდ ტანზანიაში, ელექტროსადგურის მშენებლობა დაიწყო. საერთაშორისო სავალუტო ფონდმა (IMF) განაცხადა, რომ 2013-2018 წლებისთვის მსოფლიოს ყველაზე სწრაფად მზარდი ხუთი ეკონომიკა საჰარის ქვემო აფრიკაში იქნება. IMF-მა თქვა, რომ აფრიკის ეკონომიკა 2013 წელს გაიზრდება 5.6 პროცენტით, ხოლო მსოფლიო ეკონომიკა – 3.6 პროცენტით. ყველა კომპანიის მენილეებს დიდი ზრდა სურთ; აფრიკა მათ დიდ ზრდას სთავაზობს.

გლობალიზაცია მთელ მსოფლიოში ბიზნესის კეთების პროცესია. ამგვარად, სტრატეგიული გადაწყვეტილებები ფირმის გლობალური მომგებიანობის გადასახედიდან მიიღება და არა მხოლოდ სამამულო პირობების მიხედვით. გლობალური სტრატეგია ესწრაფვის დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა მოთხოვნილებები მთელ მსოფლიოში მაღალი ფასეულობის იმავდროულად დაბალ ფასად შეთავაზებით. ეს შეიძლება ნიშნავდეს შრომის დაბალი ხარჯებით ან უხვი ბუნებრივი

რესურსებით გამორჩეულ ქვეყნებში წარმოების გამართვას, კვლევების და რთული ინჟინერიის ცენტრების მეცნიერთა და ინჟინერთა თავმოყრის არეალში განთავსებას, ასევე, მარკეტინგული საქმიანობის ორგანიზებას საჭირო ბაზრების ახლოს.

გლობალური სტრატეგია შეიცავს დაგეგმარების, წარმოების და მარკეტინგის პროდუქტებს გლობალური საჭიროებების ჩათვლით, ცალკე აღებული ქვეყნების გათვალისწინების ნაცვლად. კონკურენტების საწინააღმდეგოდ გლობალური სტრატეგია ქმედებებს ვრცელი გეგმის ფარგლებში უხამებს ერთმანეთს, რომელიც შესაძლოა მთელ მსოფლიოსაც მოიცავდეს. დღეს არსებობენ გლობალური მყიდველები და გამსაღებლები, ფულის მყისიერად გადაცემის არხები და კონტინენტების საზღვრებგადამკვეთი ინფორმაცია.

ნათელია, რომ განსხვავებული დარგები განსხვავებული მიზეზების გამო განიცდიან გლობალიზებას. კვლევასა და განვითარებაზე განხორციელებული ინვესტიციების მრავალი ბაზრიდან ამოღების საჭიროება მთავარი მიზეზია, რატომაც ჰაერსანაოსნო ხომალდების წარმოება გახდა გლობალური. ერთი დარგის მაგალითზე გლობალიზაციაზე დაკვირვება სტრატეგიული მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ქმედებაა. როცა იცი, როგორ გამოიყენო ინფორმაცია კონკურენტული უპირატესობის თაობაზე, ეს უფრო მეტად მნიშვნელოვანიც კი არის. მაგალითად, ფირმა შესაძლოა მთელ მსოფლიოში ეძებდეს საუკეთესო ტექნოლოგიას და აირჩიოს ისეთი, რომლითაც ყველაზე მეტად იმედოვნებდეს ბაზრების დიდი რაოდენობის ათვისებას. ფირმა როცა პროდუქტს აგეგმარებს, ამას ისე აკეთებს, რომ მისი პროდუქტი რაც შეიძლება მეტი ქვეყნის ბაზრისათვის გახდეს მისაღები. როცა ფირმა ქმნის პროდუქტს, ის არჩევს რაც შეიძლება დაბალხარჯიან რესურსებს, როგორებიცაა: იაპონური ნახევარგამტარები, შრი ლანკური ტექსტილი, მალაიზიური მარტივი ელექტრონიკა და ევროპული ზუსტი დანადგარები.

კორპორაციის საგადასახადო განაკვეთები გლობალურად

კორპორაციის გადასახადის განაკვეთები ქვეყნიდან ქვეყანაში და კომპანიის ტიპის მიხედვით მნიშვნელოვნად ცვალებადობს. ბერმუდაში კორპორაციის შემოსავალზე გადასახადი ნულის ტოლია. ირლანდიას კი 12.5-პროცენტიანი განაკვეთი აქვს. მრავალ ინტერნეტკომპანიას სათავო ოფისი აქვს და თავისი ევროპული შემოსავლების ძირითად ნაწილს ირლანდიაში იღებს. მაგალითად, მიუხედავად იმისა, რომ Google-ს საფრანგეთში 300 დასაქმებულზე მეტი ჰყავს, მისი მომხმარებლები საფრანგეთში ინფორმაციას Google Ireland Ltd.-საგან ყიდულობენ და ამგვარად Google საფრანგეთს მარკეტინგის ხელშეკრულების საფუძველზე უხდის მცირე გადასახადს საფრანგეთში არსებული კორპორაციის გადასახადის 34-პროცენტიანი განაკვეთის ნაცვლად. Microsoft-ს მსგავსი მდგომარეობა აქვს ამ ქვეყანაში. სხვადასხვა ქვეყნის საგადასახადო განაკვეთები მნიშვნელოვანია სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მისაღებად ისეთ საკითხებთან დაკავშირებით, როგორიცაა, სად უნდა დამზადდეს წარმოების საშუალებები ან აშენდეს მაღაზიები, ან თუნდაც შესაძენია სხვა ფირმები. იაპონიამ ამჟამად კორპორაციის გადასახადი 5 პროცენტული პუნქტით შეამცირა და აშშ ყველაზე მაღალი კორპორაციის გადასახადის მქონე ქვეყნად იქცა მსოფლიოში. შეერთებული შტატებისათვის ყველაზე მაღალი კორპორაციის გადასახადის განაკვეთის ქონა კარგი პოზიციის მაჩვენებელი არ არის, განსაკუთრებით სხვა ერებთან მისი ინვესტიციებისთვის მიმზიდველობის მხრივ, მეტოქეობის გადასახედიდან. კორპორაციის გადასახადის მაღალი განაკვეთი აბრკოლებს ინვესტიციების ახალ საწარმოებში დაბანდებას და, ასევე, ძლიერ წამახალისებელ ფაქტორს წარმოადგენს კორპორაციებისათვის, თავიდან აიცილონ და გვერდი აუქციონ გადასახადებს. თუმცა, აღსანიშნავია *Wall Street Journal*-ის სტატია (7-2-13, p.A4), სადაც აცხადებდნენ, რომ შეერთებული შტატების საშუალო, მსხვილი, მომგებიანი კომპანიები ფედერალურ საშემოსავლო გადასახადს 12.6-პროცენტიანი განაკვეთით იხდიან მაშინ, როცა საშუალო ინდივიდუალური ფედერალური საშემოსავლო გადასახადის განაკვეთი 7.2 პროცენტია.

1980 წლიდან ქვეყნების უმრავლესობა დამაჯერებლად კვეცს გადასახადის განაკვეთებს, მაგრამ შეერთებული შტატები არ ამცირებს თავის უმნიშვნელოვანეს დადგენილ კორპორაციის გადასახადის განაკვეთს 1993 წლიდან. მთავარი კომბინირებული დადგენილი განაკვეთები განვითარებულ ქვეყნებში, აშშ-ის გარდა, ადრეული 1980-იანი წლების საშუალო 48 პროცენტიდან 2013 წელს 25 პროცენტზე ქვემოთ დაეცა. ამ ქვეყნებშიც მნიშვნელოვანი ვარიაციები არსებობს ფედერალურ გადასახადებს შორის. მაგალითად, Carnival, მსოფლიოში უდიდესი საზღვაო-სამოგზაურო კომპანია, დარეგისტრირებულია პანამაში და იხდის გადასახადს 1 პროცენტზე ნაკლები რეალური განაკვეთით, იმ შემთხვევაშიც კი, როცა მისი სათავო ოფისი ფლორიდის შტატის ქალაქ მაიამიში მდებარეობს.

სხვა ქვეყნებში გამომუშავებულ შემოსავალზე გადასახადების გადახდის თავიდან ასაცილებლად მრავალი ამერიკული კომპანია ფინანსურად მდიდარია აშშ-ის გარეთ, ხოლო ფინანსურად ღარიბი აშშ-ის შიგნით. მათ თანხები შეერთებულ შტატებში მხოლოდ საჭიროების შემთხვევაში

შემოაქვთ. მაგალითად, 2012 წლის ბოლოს Microsoft-ს $66.6 მლრდ ჰქონდა მთლიანად და აქედან აშშ-ში მხოლოდ $8.6 მლრდ. General Electric-ის ფული მთლიანად $85.5 მლრდ-ს შეადგენდა და აქედან აშშ-ში მხოლოდ $30.7 მლრდ ჰქონდა შეტანილი. Emerson Electric-ს $2 მლრდ მთლიანი თანხა აქვს ევროპასა და აზიაში ერთად, თუმცა ფირმამ სესხად აიღო ფული აშშ-ში იმის მაგივრად, რომ ქვეყანაში დაებრუნებინა თანხები და გადაეხადა 35 პროცენტი აშშ-ის კორპორაციების გადასახადი კორპორაციულ მოგებაზე იმ თანხების გამოკლებით, რომელიც უკვე გადახდილი ექნებოდა ოკეანის გაღმა. *Wall Street Journal*-ის სტატია (12-4-12, p. B1) დაწვრილებით განიხილავს აშშ-ის შედეგებს,რომლებიც გამოწვეულია მსოფლიოში ყველაზე დიდი საგადასახადო განაკვეთების გამო. სტატიაში გამოაშკარავებულია, რომ Johnson & Johnson, ფაქტობრივად, მთელ თავის ფულს – $24.4 მლრდ-ს, აშშ-ის გარეთ ინარჩუნებს, ისევე როგორც Illinois Tool Works Inc. Whirlpool-ს თავისი თანხის 85 პროცენტი ოფშორში აქვს განთავსებული. **ბრიუს ნოლოპმა (Bruce Nolop)** Pitney Bowes-ის ყოფილმა მთავარმა ფინანსურმა მმართველმა ამგვარად განმარტა: „შენ ასრულებ ნამდვილად უჩვეულო შედეგით. სესხულობ ფულს აშშ-ში. შემდეგ აჩვენებ თანხას ბალანსის უწყისში და გამოჭერილი ხარ ოკეანის გაღმა. ეს კაპიტალის სრულიად არაეფექტიანი სტრუქტურაა". შეერთებული შტატების საგადასახადო სისტემა ამერიკელებისათვის სამწუხაროდ ისეა აგებული, რომ კომპანიებს შეუძლიათ შეამცირონ თავიანთი საგადასახადო ვალდებულებები შემოსავლების სხვა მხარეს, კერძოდ, დაბალი საგადასახადო განაკვეთების მქონე ქვეყნებში გადატანით.

მზარდია შეერთებული შტატების იმ კომპანიების რაოდენობა, რომლებიც უცხო ქვეყნებში რეგისტრირდებიან საგადასახადო ტვირთის შემცირების მიზნით; ამას ისინი ჩვეულებრივ უცხო ფირმების შეძენით აღწევენ. ზოგიერთი ამერიკული ფირმა, რომლებმაც ადგილი შეიცვალეს, არიან: Aon Corp., Eaton Corp., Ensco International, D.E. Master Blenders, Transocean Ltd., Noble Corp., Weatherford International Ltd.და Rowan Companies. 102 წლის ისტორიის Eaton Corp.-მა თავისი სათავო ოფისი ოჰაიოს შტატის ქალაქ კლივლენდიდან (Cleveland) ირლანდიის დედაქალაქის დუბლინის საქმიან ნაწილში გადაიტანა. ის წლიურად გადასახადებზე $160 მლნ-ის დაზოგვას იმედოვნებს მხოლოდ ოფისის გადატანით. ამერიკის შეერთებული შტატების საგადასახადო კოდექსის კრიტიკა ასევე მიანიშნებს, რომ დიდად განვითარებული ქვეყნები მხოლოდ სამამულო შემოსავლებს ბეგრავს მაშინ, როცა აშშ-ის დასაბეგრი კომპანიები მოგებას სწორედ საზღვარგარეთ გამოიმუშავებენ.

ეროვნული სახელმწიფოების მიერ დადგენილი კორპორაციის გადასახადის განაკვეთები, როგორც ცხრილი 2.4 აჩვენებს, 2012 წელს ცალკეულ ქვეყნებს შორის მერყეობდა სერბეთის 10 პროცენტიდან აშშ-ის 35 პროცენტამდე. აღსანიშნავია, რომ ქვეყნები, რომლებსაც ერთიანი პროპორციული გადასახადი მოეპოვებათ, ხშირად პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების აღმავლობას აძლევს ბიძგს.

კორპორაციის გადასახადის განაკვეთების გარდა, აშკარად, სხვა ფაქტორებიც ახდენს გავლენას კომპანიების გადაწყვეტილებაზე, სად განათავსონ საწარმო და მანქანა-დანადგარები, ხომ არ შეიძინონ ახალი ფირმა. მაგალითად, როგორც გერმანიის, ასევე ბრიტანეთის დიდი და მდიდარი ბაზარი და ქმედითი ინფრასტრუქტურა იზიდავს კომპანიებს, მაგრამ შრომის შეძენის მაღალი ხარჯები და მომთხოვნი შრომის კანონმდებლობა სხვა კომპანიებს იქ შესვლის სურვილს არ აღუძრავს. სწრაფად მზარდი მშპ ბრაზილიასა და ინდოეთში კომპანიების ყურადღებას იპყრობს, მაგრამ რევოლუციები და პოლიტიკური მღელვარება შუა აღმოსავლეთის ქვეყნებში აბრკოლებს ინვესტირებას. ამერიკის შეერთებულმა შტატებმა სავარაუდოდ უნდა შეამციროს თავისი განაკვეთები და წაახალისოს კომპანიები, რომლებიც სახსრებს სამამულო ეკონომიკაში აბანდებენ.

ცხრილი 2.4. კორპორაციის გადასახადის განაკვეთები ქვეყნებში 2012 წლის მონაცემებით (კლებადი რიგითობით)

ქვეყანა	კორპორაციის გადასახადის განაკვეთი (%)
ამერიკის შეერთებული შტატები	35
ბრაზილია	34
საფრანგეთი	33.33
გერმანია	33
ინდოეთი	30
მექსიკა	30
იტალია	27.5
იაპონია	25.5
ისრაელი	25
ავსტრია	25
ჩინეთი	25

პორტუგალია	25
ფინეთი	24.5
გაერთიანებული სამეფო	24
უკრაინა	21
ესტონეთი	21
რუსეთი	20
საბერძნეთი	20
ხორვატია	20
ლიბია	20
ნიდერლანდები	20
თურქეთი	20
პოლონეთი	19
ჩეხეთის რესპუბლიკა	19
უნგრეთი	19
სინგაპური	17
კანადა	16.5
ჰონგ კონგი	16.5
რუმინეთი	16
ლატვია	15
ლიტვა	15
ირლანდია	12.5
სერბეთი	10
ბულგარეთი	10
კვიპროსი	10

წყარო: ელექსელური კვანძის http://www.worldwide-tax.com/#partthree 11-1-12 *ინფორმაციის საფუძველზე.*

შეერთებული შტატების და უცხო ქვეყნების კულტურები

ძალიან კარგი ელექსელური კვანძი, რომელიც ამ საკითხების გასაცნობად გამოდგება არის www.worldbusinessculture.com. აქ შეგიძლიათ აარჩიოთ მსოფლიოს ნებისმიერი ქვეყანა და ნახოთ, ამ ქვეყნის ბიზნესის კულტურა როგორ განსხვავდება სხვა ქვეყნების ბიზნესის კულტურისაგან. მსოფლიოს ბაზრებზე წარმატებით მეტოქეობისათვის მენეჯერებმა უნდა შეიძინონ კარგი ცოდნა ისტორიული, კულტურული და რელიგიური ფაქტორების შესახებ, რომლებიც ამა თუ იმ ქვეყნის მოტივატორებს და მამოძრავებლებს წარმოადგენენ. მაგალითად, იაპონიაში ბიზნესურთიერთობები იაპონური კულტურის კონტექსტში ხორციელდება, რომელიც განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ჯგუფის ჰარმონიას და სოციალურ ერთობას ანიჭებს. ჩინეთში ბიზნესქცევა ან პიროვნული ურთიერთობები გუანშის˙ გარშემო ბრუნავს. სამხრეთ კორეაში ქმედებებს **ინჰეა** განაპირობებს, ანუ ჰარმონია დაფუძნებული იერარქიული ურთიერთობების პატივისცემაზე უფლებამოსილი პიროვნებების მიმართ მორჩილების ჩათვლით.[2]

ევროპაში, ძირითადად, სიმართლეს შეესაბამება ის, რომ კონტინენტის ჩრდილოეთით მენეჯმენტის უფრო თანამშრომლური სტილი ჭარბობს. ევროპელი მუშაკების უმრავლესობა კავშირის წევრია და უფრო ხშირად სარგებლობენ შვებულებით და გამოსასვლელი დღეებით ვიდრე ამერიკელები. 90-წუთიანი სამხრის შესვენება, რომელსაც ემატება 20-წუთიანი დილის და შუადღის შესვენებები, ჩვეული მდგომარეობაა ევროპული ფირმებისთვის. მუდმივი დაქირავების გარანტია კონტრაქტის ტიპური ნაწილია ევროპაში. სოციალისტურ ქვეყნებში, როგორებიცაა საფრანგეთი, ბელგია და გაერთიანებული სამეფო, დაუყოვნებელი დათხოვნისთვის საფუძვლების შექმნაც კი ბოროტმოქმედებად ითვლება. ექვსთვიანი საცდელი პერიოდი სამუშაოზე საბოლოოდ აყვანის წინ, ასევე, კონტრაქტის ჩვეული ნაწილია ევროპულ ფირმებში. მრავალი ევროპელი შედეგების მიხედვით გადახდის, საკომისიო ანაზღაურების, მიზნების მიხედვით შეფასების და დაჯილდოების სისტემის უკმაყოფილოა. ეს განსაკუთრებით სამხრეთ ევროპელების მიმართ შეიძლება ითქვას. მრავალ ევროპელს აღსაქმელად რთულად ეჩვენება გუნდური სულის მნიშვნელობა, რადგან

საზოგადოებრივ კავშირებად დაყოფილი გარემო ორ შტოდ წარმოაჩენს მუშაკების ხელმძღვანელებთან ურთიერთობებს მთელ ევროპაში.

წყნარი ოკეანის აუზის ქვეყნებთან კონკურენციისას შეერთებული შტატების ფირმების სუსტი მხარე არის ცოდნის ნაკლებობა აზიური კულტურის შესახებ, ასევე თუ როგორ ფიქრობენ და იქცევიან აზიელები. ინგლისურთან ერთად ჩინურად საუბარი, მაგალითად, უფრო ჩვეულებრივია, ვიდრე იაპონურად ან კორეულად მეტყველება. შეერთებული შტატების მენეჯერები ყოველთვის მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ მეგობრულ დამოკიდებულებებს და მიმზიდველ გარეგნობას მაშინ, როცა აზიელი და ევროპელი მენეჯერები ძალაუფლებას ანიჭებენ უპირატესობას. ამერიკელები ესწრაფვიან იმთავითვე სახელით მიმართონ მათთან ბიზნესით დაკავშირებულ უცხოელს, თუმცა უცხოელები ამას თავხედობად აღიქვამენ. მაგალითად, იაპონიაში სახელით მხოლოდ ოჯახის წევრებს და ახლო მეგობრებს მიმართავენ. დიდი ხნის ბიზნესპარტნიორების და თანამშრომლების მიმართაც კი ერიდებათ უშუალოდ სახელით ურთიერთობა. ცხრილი 2.5 წარმოგვიდგენს სხვა კულტურულ განსხვავებებს და მახეებს, რაც ამერიკელმა მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ.

ამერიკელ მენეჯერებს ნაკლებად შეუძლიათ სიჩუმის ატანა, ხოლო აზიელი მენეჯერების თვალსაზრისით, ხანგრძლივი დუმილი მნიშვნელოვანია აზრების მოსაკრებად და შესაფასებლად. ამერიკელი მენეჯერები გაცილებით მეტად არიან ქმედებებისკენ მიმართული, ვიდრე მათი კონკურენტები მთელ მსოფლიოში. ისინი ეშურებიან მოაწყონ შეხვედრები, კონფერენციები, კრებები და შემდეგ თვლიან, რომ დღე შედეგიანი იყო. მრავალი უცხოელი მენეჯერისათვის კი დასვენება, მოსმენა, აზრით ჭვრეტა და ფიქრი პროდუქტიულად მიიჩნევა. კონფერენციებზე მდუმარედ ჯდომა არაპროდუქტიულ საქმედ ითვლება შეერთებულ შტატებში, თუმცა ის დიდად პოზიტიურად აღიქმება იაპონიაში, თუკი მდუმარება ხელს უწყობს ჰარმონიის შენარჩუნებას.

ცხრილი 2.5. კულტურული თავისებურებები, რაც შესაძლოა დაგეხმაროთ უკეთესად მართვაში

- ხელის ქნევა სერიოზული შეურაცხყოფაა საბერძნეთსა და ნიგერიაში, განსაკუთრებით თუ ხელი ვინმეს სახესთან ახლოსაა.
- დასამშვიდობებლად ამერიკულად ხელის დაქნევა ევროპაში „არას" ნიშნავს, მაგრამ „მოდი აქ"-ს ნიშნავს პერუში.
- ჩინეთში ჯერ გვარი იწერება.
- კაცს, რომლის სახელია კარლოს ლოპეს-გარსია, ლათინურ ამერიკაში უნდა მიმართო ბატონო ლოპეს, ხოლო ბატონო გარსია – ბრაზილიაში.
- საუზმეზე საქმიანი შეხვედრა არაცივილიზებულ საქციელად განიხილება მრავალ უცხო ქვეყანაში.
- ლათინური ამერიკის წარმომადგენლები საშუალოდ 20 წუთს აგვიანებენ საქმიან შეხვედრაზე.
- თვალებში პირდაპირი ცქერა უზრდელობად ითვლება იაპონიაში.
- ფეხი ფეხზე არ გადაიდოთ არაბეთში და სხვა მრავალ აზიურ ქვეყანაში, უზრდელობაა, სხვას დაანახოთ თქვენი ფეხსაცმლის ძირი.
- ბრაზილიაში ცერის წვერის საჩვენებელი თითის წვერთან შეერთება, რომელიც ამერიკულად თანხმობას ნიშნავს, შუა თითის აღმართვის ტოლფასია.
- თავის აქნევა ან გაქნევა სამხრეთ იტალიაში, მალტაში, საბერძნეთსა და ტუნისში არას ნიშნავს, სხეულის იგივე მოძრაობა ინდოეთში თანხმობის ნიშანია.
- თითების ტკაცუნი საფრანგეთსა და ბელგიაში მდაბიური საქციელია.
- მკერდზე ხელების გადაჭდობა გაღიზიანების ნიშანია ფინეთში.
- ჩინეთში საკვების ნაწილის დატოვება თეფშზე ნიშნავს, თქვენი მასპინძლობა იმდენად დახვეწილი იყო, რომ ვერ ხერხდება დასრულება.
- არ მიირთვათ საკვები მარცხენა ხელით, როცა მალაიზიელ ან ინდოელ კლიენტთან სადილობთ.
- კომუნიკაციის ერთი ფორმა გამოდგება ერთმნიშვნელოვნად მთელ მსოფლიოში. ესაა ღიმილი. ასე რომ, გამოიყენეთ ის მსოფლიოს ნებისმიერ ადგილას.

ამერიკელი მენეჯერები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მოკლევადიან შედეგებს უცხოელებთან შედარებით. მაგალითად, მარკეტინგში იაპონელი მენეჯერები მცდელობას არ აკლებენ,

მოიპოვონ „მუდმივი მომხმარებელი", ხოლო მრავალი ამერიკელი ესწრაფვის ერთჯერად გაყიდვებს მიაღწიოს. იაპონიაში მარკეტინგის მენეჯერები გაყიდვას აღიქვამენ გაყიდვების პროცესის დასაწყისად და არა დასასრულად. ეს მნიშვნელოვანი განმასხვავებელი ნიშანია. იაპონელი მენეჯერები ხშირად ამერიკელ მენეჯერებს აკრიტიკებენ მეწილეებზე მათი გადაჭარბებული ზრუნვის გამო, რომლებსაც ისინი არც კი იცნობენ, დაქირავებულებისგან განსხვავებით რომლებსაც ისინი კარგად იცნობენ. ამერიკელები „საათობრივ დაქირავებას" მიმართავენ, მრავალი იაპონური კომპანია კი „მუდმივ დაქირავებულებს" ეყრდნობა.

როუზ ნოთსმა (Rose Knotts) ჩამოაყალიბა გარკვეული კულტურული განსხვავებები შეერთებული შტატების და უცხოელ მენეჯერებს შორის.[3] ამ თავისებურებების გათვითცნობიერება და გააზრება შესაძლებლობას აძლევს მენეჯერს, იყოს უფრო ქმედითი მისი ეროვნული წარმომავლობის მიუხედავად.

1. ამერიკელები განსაკუთრებით დიდ უპირატესობას დროს ანიჭებენ და მას როგორც აქტივს ისე განიხილავენ. მრავალი უცხოელი მეტ ღირებულებას ურთიერთობებს აკუთვნებს. ამ განსხვავების შედეგად უცხოელი მენეჯერები ხშირად შეერთებული შტატების მენეჯერებს უცქერენ როგორც ხალხს, რომლებსაც „ბიზნესი უფრო მეტად აინტერესებთ, ვიდრე ადამიანები".
2. შეხების ან დაშორების ნორმები მთელ მსოფლიოში სხვადასხვაა. ამერიკელები, საქმიანი მოლაპარაკებისას, ერთმანეთისაგან სამი ფუტის მანძილზე დგანან, ხოლო არაბები და აფრიკელები – ერთი ფუტის მოშორებით. ბიზნესურთიერთობების დროს პიროვნების მარცხენა ხელით შეხება ზოგიერთ ქვეყანაში მიუღებელი საქციელია.
3. საოჯახო როლები და ურთიერთობები სხვადასხვა ქვეყნებში განსხვავდება ერთმანეთისგან. მაგალითად, ზოგ ქვეყანაში კაცები გაცილებით ფასეულნი არიან ქალებთან შედარებით. ტოლსწორთა მხრიდან ზეწოლა, შრომითი მდგომარეობები და ბიზნესურთიერთობები აძლიერებენ ამ მოვლენას.
4. საქმიან და ყოველდღიურ ცხოვრებას ზოგ საზოგადოებაში რელიგიური ფაქტორები მართავს. ლოცვის პერიოდები, დასვენების დღეები, დღის მოვლენები და საკვების მიღების შეზღუდვა ზოგ ქვეყანაში მენეჯერების მხრიდან პატივისცემას საჭიროებს და არა თავხედურ დამოკიდებულებას ამ პრაქტიკისადმი.
5. ოჯახში გატარებული დრო და ურიერთობების ხარისხი ზოგიერთ კულტურაში უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე პირადი წარმატებები და მიღწევები, რომელსაც ტრადიციული შეერთებული შტატების მენეჯერი უძღვნის თავს.
6. მსოფლიოს მრავალ კულტურაში გაცილებით მეტად ფასობს თავმდაბლობა, გუნდური სული, კოლექტიურობა და მოთმინება, ვიდრე კონკურენტულობა და ინდივიდუალიზმი, რომელიც ასე მნიშვნელოვანია შეერთებულ შტატებში.
7. პუნქტუალობა ფასეული პიროვნული თვისებაა, როდესაც შეერთებულ შტატებში აკეთებ ბიზნესს, მაგრამ ის არ ფასობს მსოფლიოს მრავალ საზოგადოებაში. კვების მანერა ასევე დრამატულად განსხვავდება კულტურებში. მაგალითად, ბოყინი ზოგ კულტურაში საკვებით დანაყრების მაჩვენებლად აღიქმება. ჩინური კულტურა კარგ მანერად თვლის ნამზადის ყოველი ულუფის მირთმევის შემდეგ მის გამოვლენას.
8. სხვა ქვეყნის მენეჯერებთან შეხვედრისას სოციალური შეცდომები რომ აიცილო თავიდან, უნდა შეისწავლო და პატივი სცე სხვების ქცევის წესებს. ჩეჩმაში ჯდომა მრავალ ქვეყანაში არასანიტარულ ქმედებად ითვლება, მაგრამ არა შეერთებულ შტატებში. სადილობის შემდეგ საკვების და სასმელის დატოვება ზოგიერთ ქვეყანაში უზრდელობად აღიქმება, მაგრამ არა ჩინეთში. წინგადახრა ხელის ჩამორთმევის ნაცვლად მრავალ ქვეყანაში ჩვეულების საქმეა. ზოგი კულტურა ამერიკელებს არაჰიგიენურ ხალხად თვლის ჩეჩმისა და აბაზოს ერთ სივრცეში განთავსების გამო, ისევე როგორც ამერიკელები თვლიან იმ კულტურის წარმომადგენლებს ჭუჭყიან ადამიანებად, ვინც ყოველდღე არ ბანაობს.
9. ამერიკელები ხშირად ბიზნესს ისეთ პიროვნებებთან აკეთებენ, რომლებსაც არც კი იცნობენ სხვა მრავალი ქვეყნის საქმოსნებისაგან განსხვავებით. მექსიკასა და იაპონიაში, მაგალითად, ბიზნესის დასაწყებად მეგობრული ურთიერთობები ხშირად სავალდებულოა.

მრავალ ქვეყანაში ქმედითი მენეჯერები ისინი არიან, რომლებსაც საუკეთესოდ შეუძლიათ მოლაპარაკებების წარმოება სახელმწიფო ბიუროკრატებთან და არა ისინი, ვინც მუშაკების მოქმედებას წარმართავენ. შეერთებული შტატების მრავალი მენეჯერი თავს უხერხულად გრძნობს როდესაც ნეპოტიზმთან უხდება შეხება, რომელიც ზოგიერთ ქვეყანაში ჩვეულებრივი პრაქტიკაა. ამერიკის შეერთებული შტატები იცავს ქალებს სქესობრივი შევიწროებისგან და უმცირესობებს დისკრიმინაციისგან, მაგრამ ყველა ქვეყანა როდი ითავისებს იგივე ფასეულობებს. მაგალითად, ინდონეზიაში 2013 წლის შუა ხანებში კანონმდებლები 5 წლამდე თავისუფ-

ლების აღმკვეთ დანაშაულად განიხილავდნენ ერთსქესიანთა შორის სექსს, ხოლო ამ კრიმინალის დაფარვას 1 წლამდე ვადით.

შეერთებული შტატების მენეჯერები ჩინეთში ფრთხილად უნდა იყვნენ ოფისში ავეჯის განლაგების გადანყვეტილების მიღებისას, რადგან ჩინელ მუშაკებს სწამთ ფენ შუი, ბუნების ძალების გამოყენების პრაქტიკა. შეერთებული შტატების მენეჯერები იაპონიაში **ნემასვაშიოს** მიმართ უნდა იყვნენ ფრთხილად, რომლის მიხედვითაც იაპონელი მუშაკები იმედოვნებენ, რომ მათ ზემდგომები წინასწარ გააფრთხილებენ ცვლილებების თაობაზე და არ შემოიფარგლებიან კრებაზე ინფორმაციის მიწოდებით. იაპონელი მენეჯერები ნაკლებად მადლიერნი არიან ცვლილებებით და ელიან, რომ იგივე დამოკიდებულება ექნებათ სხვებსაც. იაპონიაში ამბობენ, „ლურსმანი თუ ირყევა, კედელში უნდა ჩააჭედო", თქვა **ბრედ ლეშბრუკმა (Brad Lashbrook)**, Wilson Learning-ის საერთაშორისო კონსულტანტმა.

სავარაუდოდ, უდიდესი ბარიერი, რომელიც ამერიკელი და ასევე სხვა ქვეყნის მენეჯერების ქმედითობის ამაღლებას ეღობება წინ, არის ის, რომ თითქმის შეუძლებელია შეცვალო უცხო სამუშაო ძალის დამოკიდებულებები. „სისტემა გამოძრავებს შენ. შენ არ შეგიძლია იბრძოლო სისტემის ან კულტურის წინააღმდეგ", თქვა **ბილ პარკერმა (Bill Parker)**, ნორვეგიაში Phillips Petroleum-ის პრეზიდენტმა.

კავშირურთიერთობათა განსხვავებანი სხვადასხვა კულტურაში

ამერიკელებს მზარდი ურთიერთობები აქვთ სხვა ქვეყნების მენეჯერებთან. ამდენად მათთვის მნიშვნელოვანია სხვა ქვეყნების კულტურათა შესწავლა. ამერიკელები ხშირად აბეზარი, მანიპულირების მოყვარული და მოლაყბე ადამიანების შთაბეჭდილებას ტოვებენ. ამან შესაძლოა შეამციროს მათი ეფექტიანობა კომუნიკაციის პროცესში. *Forbes*-ს მოყავს კულტურასთან დაკავშირებული შემდეგი მინიშნებები Charis Intercultural Training-იდან:

1. იტალიელები, გერმანელები და ფრანგები აღმასრულებლების დაყოლიებას არა იმდენად ქებით ცდილობენ, რამდენადაც – კრიტიკით. ამერიკელები ადამიანების გულების მოლბობას ესწრაფვიან და ეს ევროპელებისთვის მანიპულაციად მიიჩნევა.
2. ისრაელში მიჩვეულნი არიან სწრაფ ტემპიან სხდომებს და მცირე მოთმინებას იჩენენ ამერიკელების არაფორმალური და მოკლე საუბრების მიმართ.
3. ბრიტანელი აღმასრულებლები ხშირად უკმაყოფილებას გამოთქვამენ, რომ ამერიკელი აღმასრულებლები მეტისმეტად ბევრს ლაყბობენ. ბიზნესში ამერიკელების არაფორმალურობა, ეგალიტარიანიზმი და სპონტანურობა მრავალ უცხოელს უმზადებს სამუშაოს.
4. ევროპელები ისე გრძნობენ თავს, თითქოს ბავშვებივით ექცეოდნენ, როცა სახელის მიმაგრებას თხოვენ სამოსზე.
5. ინდოელი დირექტორები ერთმანეთს საუბარს ანყვეტინებენ ხოლმე. ასე რომ, როცა ამერიკელი აღმასრულებლები ისმენენ დაზუსტების და კითხვების დასმის გარეშე, ისინი ისე გრძნობენ თავს, თითქოს მათ მმიმართ არ იჩენენ საკმარის ყურადღებას.
6. ინდონეზიელ ან იაპონელ აღმასრულებლებთან საუბრისას, ჯეროვანი საქციელი იქნება დროდადრო დადუმება. თუმცა არავითარი პაუზა არაა საჭირო თუ ისრაელში აწარმოებ მოლაპარაკებებს.
7. შეიკავეთ თავი უცხოელი მენეჯერების მიმართ ამგვარი კითხვის დასმისგან: „როგორ გაატარეთ დასვენების დღეები"? ეს იმ უცხოელების მიმართ აბეზარი საქციელი იქნება, რომლებიც ცდილობენ დაიცვან თავიანთი ბიზნესისა და პირადი ცხოვრების დამოუკიდებლობა.[4]

ქვეყნების ბიზნესის კულტურა[5]

USA Today-ის ამასწინანდელი სტატია (9-24-12, p. 8A) სათაურით „Arab Spring Learning Women Out in Cold" გვიჩვენებს, რომ შუა აღმოსავლეთის ქვეყნებში რეჟიმების სრულმა ცვლილებამ, სამწუხაროდ, ქალების უფლებების საკამათო შეზღუდვა მოიტანა. მაგალითად, როგორც ნავალ ალ საადავი (Nawal Al Saadawi) ამბობს, ეგვიპტეში „საგნები ქალებისთვის არ უმჯობესდება და ჩვენ რეგრესს განვიცდით". შუა აღმოსავლეთის შედარებით პროგრესულ ქვეყნებში, როგორიცაა მოროკო, კანონმდებლობა უფლებას აძლევს კაცს, რომელმაც გააუპატიურა არასრულწლოვანი ან სექსი ჰქონდა მასთან, აიცილოს სამართლებრივი დევნა მისი მსხვერპლის ცოლად შერთვით. ქალების სქესობრივი შევიწროება ქუჩაში, სტატიის თანახმად, მუსლიმანური დღესასწაულების დროს განსაკუთრებით ხისტი ხდება. ყველაზე ცუდი ქვეყანა ქალების უფლებების მხრივ არის ავღანეთი, თუმცა საუდის არაბეთიც საკმაოდ მკაცრია. ამათგან განსხვავებით სამხრეთ კორეამ

2012 წელს პირველი ქალი პრეზიდენტი აირჩია. პაკ კუნჰიე არის გენერლის ქალიშვილი, რომელიც ქვეყანას 1960-70-იან წლებში მართავდა. პაკი შეუერთდა შემდეგი ქვეყნების მოქმედი ქალი პრეზიდენტების ჩამონათვალს:

ავსტრალია – ჯულია ჯილარდი
დანია – ჰელ თორნინგ-შმიდტი
გერმანია – ანგელა მერკელი
ისლანდია – ჯოანა სიგურდარდოტირი
შვეიცარია – ეველინ ვიდმერ-შლუმფი

მრავალ ქვეყანას ჰყავდა ქალი პრეზიდენტი წარსულში. მათ შორისაა კანადა, ჩილე, ისრაელი, ახალი ზელანდია, ნორვეგია, სლოვაკეთის რესპუბლიკა, თურქეთი და გაერთიანებული სამეფო.

USA Today-ის სხვა სტატია (12-4-12, p. 6B) სათაურით „Europe Tries to Put Women on Boards" გვიჩვენებს, რომ გაერთიანებულ სამეფოში უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის 20 პროცენტი ქალია. ეს არის უმაღლესი მაჩვენებელი სხვა ქვეყნებს შორის: ნიდერლანდები – 18%, დანია – 15% და გერმანია – 13%. გერმანიის პარლამენტის ზედა პალატამ ამ მცირე ხნის წინ მოიწონა კანონპროექტი, რომელიც აკანონებს, რომ საფონდო ბირჟაზე ღიად მოვაჭრე კორპორაციებმა 2018 წლამდე 20 %-მდე უნდა შეავსონ ქალებით მმართველი საბჭო და 40 %-მდე 2023 წლამდე. გერმანიის კანცლერმა ანგელა მერკელმა თქვა, რომ სავალდებულო კვოტებს ნებაყოფლობით მოქმედებას ამჯობინებდა. ნორვეგიაში ქალები ღია სააქციო კორპორაციების არააღმასრულებელი პერსონალის 40 პროცენტს შეადგენენ, რაც პლანეტის სახელმწიფოებს შორის საუკეთესო მაჩვენებელს წარმოადგენს.

მექსიკა – ბიზნესის კულტურა

მექსიკაში ავტორიტარული საზოგადოებაა სკოლების, ეკლესიის, ბიზნესის და ოჯახების ჩათვლით. დამსაქმებლები ეძებენ სანდომიან, თავაზიან და მორჩილ მუშაკებს ინოვაციური, შემოქმედებითი და დამოუკიდებელი პიროვნებების ნაცვლად. მექსიკელი დაქირავებულები ამჯობინებენ ქმედებებზე იყვნენ ორიენტირებულები და არა პრობლემების გადაჭრაზე. როცა ვიზიტორები მუშაობენ მექსიკურ ბიზნესში, მათზე შთაბეჭდილებას გულითადი და მეგობრული ატმოსფერო ახდენს. ეს თითქმის ყოველთვის მართალია, რადგან მექსიკელებს ჰარმონია სურთ და არა კონფლიქტი. ჰარმონიის წყურვილი მუშაკებსა და მენეჯერებს შორის ურთიერთობების ნაწილია. შეჯიბრებითობის და სამუშაოზე აზრთა სხვადასხვაობის მიმართ მექსიკაში ნაკლები ტოლერანტობა არსებობს აშშ-ისაგან განსხვავებით.

მექსიკელი დამქირავებლები მზრუნველები არიან. დაქირავებულები ხელფასის გარდა დამატებით ანაზღაურებას იღებენ და ამისთვის მათგან ლოიალობას ითხოვენ. კვირეული სასურსათო კალათა, უფასო კვება, მგზავრობის ანაზღაურება და დღის განმავლობაში სოციალური და სამედიცინო მომსახურება ხშირად კომპენსაციის ნაწილს შეადგენს. მექსიკელებისთვის იდეალური სამუშაო პირობები ოჯახის მოდელია მათ გვერდით მშრომელი ადამიანებით, მათთან თანამშრომლობით, მათთვის განკუთვნილი უფლება-მოვალეობების შესატყვისად. მექსიკელი დასაქმებულები არ ელიან და არ სურთ შრომის გარემო, რომელშიც თვითგამოხატვას და ინიციატივას უჭერენ მხარს. მაშინ როცა შეერთებული შტატების ბიზნესი წარმოადგენს ინდივიდუალიზმის, წარმატებულობის, კონკურენტულობის, ცნობისმოყვარეობის, პრაგმატულობის, არაფორმალობის, სპონტანურობის განსახიერებას და ამით ქმნის მოსალოდნელზე მეტს. მექსიკური ბიზნესი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს კოლექტიურობას, უწყვეტობას, თანამშრომლობას, გუნდისადმი კუთვნილების გრძნობას, ფორმალობას და ქმნის ზუსტად იმას და იმდენს, რაც წინასწარ იყო დათქმული.

საქმიანი შეხვედრები და გართობა თითქმის ყოველთვის რესტორანში ხდება. პატივზე ზრუნვა, სახის შენარჩუნება და მნიშვნელოვან პერსონად თავის წარმოჩენა განსაკუთრებული ყურადღების საგანს წარმოადგენს მექსიკაში. ამიტომაა, რომ მექსიკელები ვერ ეგუებიან კრიტიკას და იოლ ცვლილებას. დაშვებული შეცდომის აღიარებას მრავალი შეურაცხყოფად აღიქვამს. ბიზნეს არეალში დაქირავებულებისა და მენეჯერების შეხვედრა წარმოადგენს კრებას, სადაც განკარგულებებსა და მითითებებს იძლევიან და არა სხდომას, სადაც პრობლემების ირგვლივ კამათობენ და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში მონაწილეობას განიხილავენ. მექსიკელ მუშაკებს მჭიდრო ზედამხედველობის ქვეშ მუშაობა უნდათ; სურთ, რომ ზრუნავდნენ მათზე და თავაზიანად აძლევდნენ შენიშვნებს. დაქირავებულების მიერ გამოთქმულ აზრებს ხშირად ზურგს უკან საუბრებად მიიჩნევენ. მექსიკელ ზემდგომ ხელმძღვანელებს სისუსტედ ჩაუთვლიან, თუ თავიანთი განკარგულებების შინაარსის განმარტება მოუწევთ ხელქვეითებისთვის.

მექსიკაში ცხოვრება, შეერთებულ შტატებთან შედარებით, დუნედ მიედინება. წამყვან პრიორიტეტს ხშირად ბოლო მოთხოვნა განსაზღვრავს და არა პირველი. სატელეფონო სისტემები ფუჭდება. ბანკებს შეიძლება უეცრად არ აღმოაჩნდეთ პესო. ტელეფონის შეკეთებას შესაძლოა თვე დასჭირდეს. მთელ საწარმოში ან დაბაში ელექტროენერგია შეიძლება საათების ან დღეების განმავლობაში გაითიშოს. ბიზნესის ან მთავრობის ოფისები შესაძლოა არასამუშაო საათებში გაიღოს ან დაიკეტოს. ავტობუსები და ტაქსები შეიძლება საათობით ასცდნენ განრიგს. შეხვედრის დათქმულ დროს მკაცრად არ იცავენ. ზოზინი ყველგან ჩვეული მოვლენაა. ბიზნესის ქმედითად წარმართვა მექსიკაში მოითხოვს მექსიკური ცხოვრების ნირის, კულტურის, მრწამსისა და ტრადიციების ცოდნას.

მექსიკაში მისალმებისას, მაგალითად, ქალს როცა ხვდები, ჩვეულების დაცვით ხელს უთათუნებთ ერთმანეთს წინამკლავზე ან მხარზე, ხელის ჩამორთმევის ნაცვლად. კაცი კაცს ხელს ართმევს ან, თუ ახლო მეგობრები არიან, ტრადიციულად გადაეხვევიან ან მხარზე ხელს შემოჰკრავენ ხოლმე. სახლში თუ ესტუმრებით ვინმეს, საჩუქრად ყვავილები ან ტკბილეული მიიტანე; შორს დაიჭირეთ თავი ნარგიზელასაგან, რადგან ეს ყვავილი სიკვდილის სიმბოლოა მათთვის. თეთრი ყვავილები საუკეთესო არჩევანი იქნება. თუ საჩუქარი მოგცეს, დაუყოვნებლივ გახსენით და სიხარული გამოხატეთ. სადილად მანამ არ გაემართოთ, სანამ არ მიგიწვევენ და არ დაჯდეთ, სანამ არ გეტყვიან. ეს გამართლებულია მრავალი უცხო ქვეყნის შემთხვევაში და აშშ-ში. არ შეუდგე ჭამას, სანამ მასპინძლები არ დაიწყებენ საკვების მირთმევას. მექსიკაში მხოლოდ კაცები ამბობენ სადღეგრძელოს. ზრდილობიანი საქციელი იქნება, თუ თეფშზე ცოტა საკვებს დატოვებთ. საქმიანი შეხვედრისას, შინ სტუმრობისგან განსხვავებით, საუკეთესოდ მოიქცევით, თუ დროულად გამოცხადდებით შეხვედრაზე, თუმცა თქვენმა მექსიკელმა პარტნიორმა შესაძლოა ნახევარ საათამდე დააგვიანოს. ნუ გაღიზიანდებით მისი არაპუნქტუალობის გამო.

მექსიკელები შეფასებას აძლევენ ან სტერეოტიპის მიხედვით იქმნიან წარმოდგენას შეხვედრის დროს პიროვნებაზე და ამ პირველი შთაბეჭდილების შეცვლა რთულია. ელოდე, რომ პირადი მოვლენების, ოჯახის და ცხოვრებისეული ინტერესების შესახებ მოგიწევს პასუხების გაცემა, რადგან მექსიკელები სანდოობას და ხასიათს მთავარ მნიშვნელობას ანიჭებენ. პირის-პირ შეხვედრას ამჯობინებენ ტელეფონით საუბარს, წერილების წაკითხვას და ელფოსტის გახსნას. მექსიკაში მოლაპარაკებები შეიცავს დიდი დოზით ვაჭრობას, ასე რომ, თავიდანვე ნუ გაუკეთებთ საუკეთესო შეთავაზებას.

იაპონია – ბიზნესის კულტურა

იაპონიამ 2012 წლის დეკემბერში ახალი პრემიერ მინისტრი, **შინზო აბე (Shinzo Abe)**, აირჩია. აბეს დაპირება გულისხმობს აგრესიულ ახალ მონეტარულ პოლიტიკას, დიდ სახელმწიფო დანახარჯებს და ეკონომიკის სრულ აღდგენას. Walmart-ს სჯერა აბეს დანაპირების, რადგან მან Seiyu Ltd.-ის სახელით 2013-2014 წლებში დამატებით 22 ახალი მაღაზია გახსნა იაპონიაში და განაცითარა თავისი ქსელი, რომელიც უკვე 368 სავაჭრო ობიექტს მოიცავს. ორი თრენდი, რომელიც ამოძრავებს იაპონიაში Walmart-ის ექსპანსიას, არის მარტოხელა ადამიანების, განსაკუთრებით მოხუცების შინამეურნეობა, რომელიც ზრდას აგრძელებს და დაბალშემოსავლიანი ადამიანები. იაპონელ მომხმარებელს ტრადიციულად აქვს ფიქსირებული ფასდაკლება დაბალხარისხიან საქონელზე, მაგრამ ეს ცვლილებას განიცდის. ამასთან ერთად Walmart-მა დიდი მხარდაჭერა მოიპოვა ამ ქვეყანაში წყლისა და საკვების დაუყოვნებელი მიწოდების ორგანიზებით მიწისძვრისა და ცუნამის დღეებში, რომელიც 2011 წელს დაატყდა იაპონიას თავს.

იაპონელები უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებენ ჯგუფში ლოიალობისა და კონსესუსის დამკვიდრებას; ამ მოვლენის სახელია ვა. თითქმის ყველა შიდა კორპორაციულ ქმედებას მენეჯერებსა და დაქირავებულებს შორის ვა წარმართავს. ვა მოითხოვს, რომ ჯგუფის ყველა წევრი თანხმობით და თანამშრომლობით სუფევდეს. ეს მიიღწევა მუდმივი დისკუსიებითა და კომპრომისებით. იაპონელი მენეჯერები ალტერნატიული გადაწყვეტილებების მიმზიდველობის პოტენციალის შეფასებას ჯგუფის ვა-ზე გრძელვადიანი გავლენის გადასახედიდან აკეთებენ. ამიტომ არის, რომ დუმილი, როგორც გონივრული ალტერნატივა შეიძლება ფორმალური იაპონური შეხვედრის უპირატესობას წარმოადგენდეს. დისკუსიები, რომელსაც ვა-ს გამოფიტვის პოტენციალი აქვს, ძირითადად არაფორმალურ გარემოში იმართება, როგორიცაა, მაგალითად, ბარი, რათა გუნდურ ვა-ს მინიმალური ზიანი მიადგეს. გართობა მნიშვნელოვან საქმედ ითვლება იაპონიაში, რადგან ის ვა-ს აძლიერებს. ფორმალური შეხვედრები ხშირად არაფორმალურ გარემოში იმართება. როცა შემაშფოთებელი შეკითხვები და თვალსაზრისები უპირისპირდება ერთმანეთს, იაპონელი მენეჯერები დუმილის შენარჩუნებას ამჯობინებენ, ამერიკელებისაგან განსხვავებით, რომლებიც პირდაპირ პასუხებს იძლევიან და ამით თავს არიდებენ ახსნა-გან-

მარტებებსა და დასაბუთებებს.

ამერიკელებს, იაპონელებისაგან განსხვავებით, მეტი თავისუფლება აქვთ საკუთარი ბედის საკონტროლებლად. ამერიკის შეერთებული შტატები აღმავალი მობილობის (მათ შორის სამსახურში დაწინაურების) მეტ შესაძლებლობას აძლევს თავის ხალხს, როგორც ეს ქვემოთ მოყვანილი ნაწყვეტიდან ჩანს:

> ამერიკა არ ჰგავს იაპონიას და არც არასოდეს დაემსგავსება. ამერიკის სიძლიერე საპირისპირო მხარეს ძევს. ის აღებს კარს და სამყაროში არეულობა შეაქვს. ის შემწყნარებლობას იჩენს სოციალური ცვლილებებისადმი, რომელიც სხვა მრავალ საზოგადოებას ნაწილებად დაგლეჯდა. ეს ღიაობა ბიძგს აძლევს ამერიკელებს მოერგონ გარემოს უფრო პიროვნულად ვიდრე ჯგუფურად. ამერიკელები დასავლეთით, კალიფორნიაში მიდიან, რათა ახალი სტიმული მიიღონ; ისინი აღმოსავლეთით მიემართებიან მანჰეტენზე დიდ წარმატების მისაღწევად. ისინი ვერმონტს ან რომელიმე ფერმას მიაშურებენ, მიწის სიახლოვე რომ შეიგრძნონ; ისინი კავშირებს წყვეტენ მშობლებთან, რელიგიასთან, ფასეულობებთან ან კლასთან; ისინი კვლავ პოულობენ თავიანთ ეთნიკურობას. ისინი ღამით სკოლებში დადიან; ისინი იცვლიან სახელებს.[6]

იაპონელ მენეჯერთა უმეტესობა არის თავდაჭერილი, წყნარი, მოზომილი, ინტროსპექტული და სხვებზე მზრუნველი შეერთებული შტატების მენეჯერებისაგან განსხვავებით, რომლებიც არიან სიტყვაუხვები, უგრძნობელები, იმპულსურები, პირშიმთქმელები და საკუთარ თავზე მზრუნველები. ამერიკელები ხშირად იაპონელ მენეჯერებს აღიქვამენ როგორც დროის მფლანგველ და აზრს მოკლებული საუბრების მოყვარულ ხალხს, რამდენადაც თავად შეერთებული შტატების მენეჯერები ხშირად ტლანქ კრიტიკას მიმართავენ ხოლმე, იჩენენ ზედმეტ ცნობისმოყვარეობას და იღებენ სწრაფ გადაწყვეტილებებს. კულტურებს შორის ამგვარი განსხვავებები მრავალი პოტენციურად ნაყოფიერი იაპონურ-ამერიკული საქმიანი წამოწყების ჩაშლის მიზეზი გახდა. იაპონური კავშირურთიერთობების სტილის ყველა აზიური კულტურის პროტოტიპად მიჩნევა არის სტერეოტიპი, რომელიც განზე უნდა იქნას გადადებული.

იაპონიაში პიროვნების ასაკს და სტატუსს პირველხარისხოვან მნიშვნელობას ანიჭებენ თვით ოჯახთან, დიდ ოჯახთან, სოციალურ თუ ბიზნესმდგომარეობასთან შედარებით. ბავშვები ადრეული სასკოლო ასაკიდან სწავლობენ, რომ ჯგუფში უფროს პიროვნებას პატივისცემით უნდა მოეპყრო. ასაკით უფროს ადამიანებს პირველებს ემსახურებიან და მათი სასმელი მხოლოდ მათთვის არის დასხმული. მისალმება იაპონიაში ფორმალური და რიტუალიზებულია. დაელოდეთ, რომ წარგადგინონ, რადგან თავად რომ წარადგინოთ თავი, ეს შეიძლება უზრდელობად ჩაგეთვალოთ დიდ შეკრებაზეც კი. უცხოელებს შესაძლოა ხელი ჩამოართვან, მაგრამ მისალმების ტრადიციული ფორმა დახრაა. რაც მეტად დაიხრებით, მით მეტ პატივისცემას გამოავლენთ, მაგრამ მცირედ მაინც დახარეთ თავი მისალმების ნიშნად.

იაპონიაში საჩუქრად შოკოლადები და პატარა ნამცხვრები შესანიშნავი არჩევანია, მაგრამ არავის აჩუქოთ შროშანები, კამელიები, ლოტოსები და თეთრი ყვავილები, რადგან ისინი დაკრძალვასთან არის დაკავშირებული. არავის მისცეთ ქოთნის მცენარეები, რადგან ეს სნეულებას გაახსენებს, თუმცა ბონზაის ხე ყოველთვის სასურველია. აჩუქეთ რაიმე კენტ რიცხვებში, მაგრამ მოერიდეთ ცხრას. საჩუქრები არ უნდა იყოს გახსნილი. თუ იაპონელთან სახლში მისვლას აპირებ, შესასვლელში გაიხადე ფეხსაცმელები და ჩაიცვი კარის ზღურბლზე მარცხნივ მდებარე ფლოსტები. ფეხსაცმელების კარის ზღურბლიდან შორს დატოვება მიანიშნებს, რომ აპირებ დერეფნის გაელას. თუ გინდა საპირფარეშო ოთახში შესელა, შესაბამისი ფლოსტები უნდა ჩაიცვა და გამოსვლისას გაიხადო.

იაპონიაში როცა სადილად დასხდებით, არასოდეს მიუთითოთ ტკეჩიჯოხებით*. იაპონიაში ჩასვლამდე ისწავლეთ ტკეჩიჯოხების გამოყენება და მათი წვეტით არასოდეს ჩაჩხვლიტოთ საკვები. იაპონელები ხშირად პირის წკლაპუნით მიირთმევენ ატრიას ან წვნიანს; მათთან სხვა საკვების შერევა ბრინჯთან უადგილო საქციელია. მათი ნარევის ნაცვლად მიირთვით მცირე ოდენობით საკვები და მიაყოლეთ ასევე მცირე ოდენობით ბრინჯი ცალკე თეფშიდან. იმის მისანიშნებლად, რომ აღარ გინდათ ბრინჯი ან სასმელი, დატოვეთ ცოტა ჯამში ან ჭიქაში. იაპონიაში სადილობისას, ძირითადად, დაბალ ხმაზე საუბრობენ, რადგან ისინი თავიანთი საკვების დაგემოვნებას ანიჭებენ უპირატესობას.

ამერიკელებისაგან განსხვავებით, იაპონელები ბიზნესის კეთებას პიროვნული ურთიერთობების საფუძველზე ამჯობინებენ ტელეფონით ან წერილებით არაპიროვნული კომუნიკაციის ნაცვლად. ასე რომ, ააგეთ და შეინარჩუნეთ ურთიერთობები მისალოცი ბარათების, სამადლობელის, დაბადების დღის და სეზონური დღესასწაულების ბარათების გაგზავნით. იაპონელთან ბიზნესის სათანადოდ წარმართვისთვის აუცილებელია, რომ კარგი „კორესპონდენტი" იყოთ.

პუნქტუალობა მნიშვნელოვანია. ასე რომ, დროულად მიდით შეხვედრაზე და იყავით ყურადღებიანი, რადგან კარგი ურთიერთობების დამყარებას შესაძლოა რამდენიმე შეხვედრა დასჭირდეს. იაპონელები გრძელვადიან ურთიერთობებს ეძიებენ. ყოველთვის მიართვით მცირე საჩუქარი თქვენი მადლიერების გამოხატვის ნიშნად და წარუდგინეთ ის ყველაზე უფროს პიროვნებას შეხვედრის დამთავრებისას.

მრავალი აზიური და აფრიკული კულტურის მსგავსად, იაპონური კულტურა არაკონფრონტაციულია. მათ უჭირთ „არას" თქმა. ასე რომ, თქვენ ფხიზლად უნდა იყოთ, რათა შეამჩნიოთ მათი არავერბალური კომუნიკაცია. იშვიათად ეუბნებიან უარს მოთხოვნას; არ აქვს მნიშვნელობა, რამდენად რთული ან უსარგებლო შეიძლება ჩანდეს იგი იმ დროისთვის. იაპონელებთან კავშირურთიერთობისას ჩამოაყალიბე შეკითხვები ისე, რომ მათ შეძლონ პასუხად „დიახ" გითხრან. მაგალითად, არ ეთანხმები ამას? გუნდური გადაწყვეტილებების მიღება და კონსესუსი სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია. იაპონელები შეხვედრაზე ხშირად დუმილს ინარჩუნებენ დიდი ხნის განმავლობაში და შეიძლება ამასთანავე თვალები დახუჭონ, როცა ყურადღებით მოსმენა სურთ.

ბიზნესბარათებს იაპონიაში მუდმივად ცვლიან ერთმანეთთან და თან მღელვარებით. არ დაგენანოთ ფული ხარისხიანი ბიზნესბარათებისთვის; ისინი ყოველთვის ცინცხალ მდგომარეობაში უნდა მოგეპოვებოდეთ. არ ნააწეროთ რაიმე მასზე. ერთი მხარე იაპონურად გქონდეთ ნათარგმნი და სწორედ ამ გვერდით გაუწოდეთ იგი მიმღებს. ბიზნეს ბარათის გადაცემა ან მიღება ხდება ორივე ხელით და წინ ოდნავ დახრით. დაუკვირდი, ნებისმიერი ბიზნესბარათი ფრთხილად გამოართვი.

ბრაზილია – ბიზნესის კულტურა

როგორც ბრაზილიაში, ასევე ამერიკის შეერთებულ შტატებში, კაცები ერთმანეთს ხელის ჩამორთმევით ესალმებიან და ამ დროს თვალებით გაწონასწორებულ კონტაქტს ამყარებენ. ბრაზილიაში ქალები ერთმანეთს პირზე კოცნით ესალმებიან, ჯერ მარცხენა ლოყას შემდეგ კი მარჯვენა ლოყას ეამბორებიან. გადახვევა და მხარზე ხელის დაკვრა ასევე სალმის ჩვეული ფორმაა ახლო მეგობრებს შორის. ქალს თუ სურს ხელი ჩამოართვას მამაკაცს, მაშინ მან პირველმა უნდა გაუწოდოს მარჯვენა. ბრაზილიელები პორტუგალიურად საუბრობენ. თუ ვინმეს ესტუმრები ოჯახში, მიარვით დიასახლისს ყვავილები ან მცირე საჩუქარი. ორქიდეები კარგია, მაგრამ განერიდეთ მეწამულ და შავ ფერებს, რადგან მათ გლოვის ფერებად აღიქვამენ. სადილად თუ მიგიპატიჟეს, სულ ცოტა 30 წუთი მაინც დააგვიანეთ და ნახევარი საათით გვიან გამოცხადდით წვეულებაზე ან დიდ შეკრებაზე. არასოდეს მიხვიდეთ ადრე. ბრაზილიელებს ჩაცმის გამორჩეული სტილი აქვთ და სხვებს მათი სამოსის გამო აკრიტიკებენ; ამდენად, ყოველდღიური სამოსი აქ უფრო ფორმალიზებულია სხვა ქვეყნებთან შედარებით. ბრაზილიაში იოლად შეიძლება დაუშვა შეცდომა დახვეწილად შემოსვის მცდელობის დროს, ვიდრე არაფორმალური სამოსის მორგებისას.

თავიდან აიცილეთ ბრაზილიელების გაღიზიანება საქვეყნოდ პიროვნების გაკრიტიკებით. ბიზნესშეხვედრაზე ამას შედეგად სხვების თანდასწრებით საბის დაკარგვა მოაქვს. კრიტიკოსიც კარგავს სახეს, რადგან ის დაუწერელ ბრაზილიურ კანონებს არღვევს. მიღებულია ვინმესთვის საუბრის შეწყვეტინება. პირისპირ სიტყვიერ კომუნიკაციას, წერილობით ურთიერთობასთან შედარებით, უპირატესობას ანიჭებენ. რაც შეეხება საქმიან ხელშეკრულებებს, ბრაზილიელები დაწვრილებით შედგენილ იურიდიულ კონტრაქტებს დაჟინებით ითხოვენ. ისინი გაცილებით უფრო მოხერხებულად გრძნობენ თავს, როცა ბიზნესს პიროვნებებთან მოლაპარაკებების წარმოებით აკეთებენ და არა კომპანიებთან. ამრიგად, დაელოდეთ შესატყვის დროს, რათა ბრაზილიელ კოლეგასთან ერთად ბიზნესის საგანი გამოაცოცხლოთ. არასოდეს აჩქარდეთ საქმის დაწყების წინ ურთიერთობების აგებისას. ბრაზილიელები დროს ითხოვენ მოლაპარაკებისთვის. მოლაპარაკებების წინ ადგილობრივ იურისტებს და ბუღალტრებს მიმართეთ, რადგან ბრაზილიელები წყენას გამოხატავენ უცხო სამართლის ჩარევის გამო.

ბრაზილიაში ჩვეულებრივი შემთხვევაა დათქმული შეხვედრის ბოლო წუთს გაუქმება ან გადადება; ასე რომ, არ გაოცდეთ და გუნება არ გაიფუჭოთ. ქალაქებში, როგორიცაა სან პაოლო და ბრაზილია, დათქმულ დროს გამოცხადდით შეხვედრაზე, მაგრამ რიო დე ჟანეიროში რამდენიმე წუთით დააგვიანეთ. არასოდეს მიიღოთ უკმაყოფილო სახე ლოდინისას, რადგან ურთიერთობების აწყობა ყოველთვის მოიცავს ზუსტი განრიგის დარღვევის პრეცენდენტებს. ბრაზილიელებს თავი მოაქვთ დახვეწილი ჩაცმულობით; კაცები უნდა კონსერვატულად გამოეწყონ მუქი ფერის ბიზნეს სამოსში ან დირექტორებისთვის განკუთვნილ სამნაწილიან კოსტუმში. ქალები უნდა შეიმოსონ პიჯაკით ან კაბით, რომელიც მათ ელეგანტურობას და ქალურობას გამოკვეთს კარგი, ხარისხიანი სამკაულების თანხლებით. მათ ფრჩხილებს უეჭველად ფერადი ლაქი უნდა ამშვენებდეს.

გერმანია – ბიზნესის კულტურა

გერმანიაში ბიზნეს კომუნიკაცია ფორმალურია; ბინა სასურველი არაფორმალური ადგილია. გერმანელები დიდად ამაყობენ თავიანთი სახლით, რომელიც,ძირითადად, ფაქიზი და სუფთაა შიგნით თუ გარეთ. მხოლოდ ახლო მეგობრები და ნათესავები არიან მიწვეულნი პიროვნების საცხოვრისის სიწმინდეში. ასე რომ, გაიაზრეთ, როგორი პატივი გერგოთ წილად და თუ დაპატიჟებული ბრძანდებით, მიიტანეთ საჩუქრად შოკოლადები, ყვითელი ვარდები ან ჩაის ვარდები, მაგრამ არა წითელი ვარდები, რომელიც რომანტიკული ძალისხმევის სიმბოლოა. ასევე ნუ დაიჭერთ ხელში მიხაკებს, შროშანებს და ქრიზანტემებს, რადგან ისინი გერმანიაში გლოვის განწყობას ქმნის. თუ ღვინოს შეიტან გერმანელის სახლში, ის სასურველია თუ იმპორტირებული იქნება საფრანგეთიდან ან იტალიდან. ყოველთვის მიდით დროულად, მაგრამ არა ადრე და ყოველთვის გაუგზავნეთ მომდევნო დღეს ხელით დაწერილი სამადლობელი თქვენი მასპინძლობისთვის.

სადილობის დროს დაელოდეთ, სანამ დასაჯდომ ადგილს შეგთავაზებენ. როგორც ეს მრავალ ქვეყანაშია მიღებული, თქვენ შესაძლოა განსაკუთრებული ადგილი მიგიჩინონ. სუფრასთან მოქცევის წესები გერმანიაში მკაცრად კონტინენტურია იმის ჩათვლით, რომ ჭამის დროს ჩანგალი მარცხენა ხელით უნდა გეჭიროთ, ხოლო დანა – მარჯვენათი. არ დაიწყოთ კვება მანამ, სანამ მასპინძელი არ დაიწყებს, ან ვინმე არ იტყვის *„guten appetit" (შეგარგოთ)*. დაელოდეთ თქვენს მასპინძელს, სანამ ხელსახოცს კალთაზე დაიფენდეს და თქვენც იგივე მოიმოქმედეთ; არ ჩამოეყრდნოთ იდაყვებით მაგიდას. ჩამოჭერით საკვების შესაძლებლად დიდი ნაჭერი, რადგან ეს თქვენს მოწონებას გამოხატავს ნამზადისადმი. პური გატეხე ან დაამტვრიე ნაწილებად, მაგრამ თუ მთელი პური ყველასთვის შუა ადგილას დევს, მხოლოდ იმას შეეხე რის მირთმევასაც აპირებ. ასეთი ჰიგიენური პრაქტიკა აუცილებელი შემადგენელია ყველა ქვეყანაში აშშ-ის ჩათვლით. ყველაფერი მიირთვით, რაც თეფშზე გაქვთ და სადილობის დასრულება ანიშნეთ დანა-ჩანგლის თეფშის მარჯვნივ განივ პარალელურად მოთავსებით ისე, რომ ჩანგალი დანის თავზე იდოს.

გერმანელები ამერიკელებს იმით ჰგვანან, რომ მათ არ სჭირდებათ პერსონალური ურთიერთობები ბიზნესის საკეთებლად. ისინი უფრო მეტად ინტერესდებიან ბიზნესპიროვნებების და მათი კომპანიების აკადემიური ღირსებებით. მაგრად ხელის ჩამორთმევა ტრადიციული მისალმების ფორმაა თვით ბავშვების მიმართაც კი. ოფისში გერმანელები არ უჭერენ მხარს ღია კარის პოლიტიკას და ხშირად დახურულ კარს მიღმა მუშაობენ; ასე რომ, დააკაკუნეთ და დაელოდეთ, სანამ შიგნით მიგიწვევენ. შეხვედრის შეთანხმება სავალდებულოა და ერთი ან ორი კვირით ადრე უნდა განისაზღვროს. გერმანელები ხშირად პირდაპირები არიან უხეშობის მიმართ. პუნქტუალობა უაღრესად მნიშვნელოვანია გერმანიაში. ასე რომ, თუ დაგვიანებას აპირებთ, დაუყოვნებლივ დარეკეთ და განმარტეთ მიზეზები. სიბრიყვეა ბოლო წუთს შეხვედრის გაუქმება. ამან შესაძლოა საფრთხეში ჩააგდოს მთელი ბიზნესურთიერთობა. გერმანული შეხვედრები მკაცრ განრიგს მიჰყვება, სადაც დასაწყისი და დასასრული მკაფიოდაა აღნიშნული. გერმანელები ლაპარაკის დროს პირდაპირ თვალებში უცქერენ მოსაუბრეს.

როდესაც გერმანიაში ოთახში შედიხარ, მკაცრ წესებს უნდა მისდიო. პირველად უხუცესი ან რანგით უდიდესი პიროვნება შედის, შემდეგ კაცი ქალზე წინ, თუკი მათი ასაკი და სტატუსი დაახლოებით თანაბარია. გერმანელები წვრილმანებს აქცევენ ყურადღებას და სურთ გაიაზრონ ყოველი მინიშნება, სანამ შეთანხმებას მოაწერენ ხელს. ბიზნესგადაწყვეტილებები ავტოკრატულად მიიღება კომპანიის უმაღლეს დონეზე. საბოლოო გადაწყვეტილებები არ შეიცვლება და მოსალოდნელია განხორციელდეს ქვედა რგოლების მენეჯერების მიერ კითხვების გარეშე. ამერიკელები ყოველმხრივ უფრო მოქნილები არიან გერმანელებთან შედარებით.

ეგვიპტე – ბიზნესის კულტურა

ეგვიპტეში მისალმება ეფუძნება როგორც სოციალურ კლასს, ასევე რელიგიას. ხელის ჩამორთმევა, თუმცა კი დუნედ და ხანგრძლივად, ტრადიციული მისალმებაა ერთი სქესის ეგვიპტელებს შორის. ხელის ჩამორთმევას ყოველთვის გულითადი ღიმილი და პირდაპირი მხედველობითი კონტაქტი ახლავს თან. რაკი განვითარდა ურთიერთობა, ჩვეულებრივი ამბავია, მიესალმოს კაცი კაცს და ქალი ქალს ხელის ჩამორთმევისას ჯერ ერთ და შემდეგ მეორე ლოყაზე კოცნით. კაცსა და ქალს შორის მისალმებისას პირველი ქალი გაუწვდის ხელს. სხვამხრივ მამაკაცმა უნდა დაუკრას თავი გამარჯობის ნიშნად.

ეგვიპტელებთან სახლში თუ ხართ მიწვეული, გაიხადეთ თქვენი ფეხსაცმელები ზღურბლზე სწორედ ისე, როგორც ამას იაპონიაში ან ჩინეთში გააკეთებდით. საჩუქარს რაც შეეხება, მიართვით დიასახლისს შოკოლადი, ტკბილეული და ორცხობილა. არ მიიტანოთ ყვავილები, რომელიც ჩვეულებრივ ქორწილის ან ავადმყოფობის დროს გამოიყენება, თუ არ იცით, რომ ოჯახის უფროსი მადლიერებით მიიღებს მას. საჩუქარი ყოველთვის მარჯვენა ხელით ან, თუ მძიმეა, ორივე ხელით გაუწოდეთ. საჩუქრები არ უნდა იყოს გახსნილი. არასოდეს დაჯდეთ სადილად მაგიდასთან, სა-

ნამ მასპინძელი, ოჯახის უფროსი ან დიასახლისი არ შეგთავაზებთ ადგილს. მიირთვით მხოლოდ მარჯვენა ხელით, მოინონეთ ნამზადი და გადაიღეთ მეორე ულუფა. ყოველთვის გამოხატეთ მადლიერება საკვების გამო. კერძზე მარილის ან წიწაკის მოყრას დაწუნებად ჩაგითვლიან. ეს ასეა, მართალია შედარებით ნაკლები ხარისხით, თვით აშშ-ში. სადილის დამთავრების შემდეგ მცირე ოდენობით ყოველთვის დატოვეთ საკვები თეფშზე, თორემ თქვენი ეგვიპტელი მასპინძელი უფრო მეტს მოგიტანთ.

ეგვიპტელები ბიზნესის კეთებას მათთან ამჯობინებენ, ვისაც კარგად იცნობენ და პატივს სცემენ; მაშ სანამ ბიზნესს გაუძღვებოდეთ იფიქრეთ მათთან დროის ისე გატარებაზე, რომ პირადი ურთიერთობები ჩამოგიყალიბდეთ. ეგვიპტეში ის უფრო მნიშვნელოვანია ვის იცნობთ, ვიდრე რა იცით. ასე რომ, გაამრავლე კავშირები და გაზარდე კონტრაქტების რიცხვი. თქვენ უნდა მოელოდეთ, რომ სადაც არ უნდა იყოთ, ეგვიპტეში ყველგან შემოგთავაზებენ ყავას ან ჩაის, რადგან ეს მასპინძლობის გამოხატულებას წარმოადგენს. რომც არ გინდოდეთ სასმელი, მაინც ყოველთვის დათანხმდით, რადგან შეთავაზების უარყოფა პიროვნების შეურაცხყოფად აღიქმება.

ეგვიპტეში გარეგნობა მნიშვნელოვანია. ატარეთ კონსერვატული სამოსი და ყოველთვის კარგად წარმოადგინეთ თავი. ეგიპტელებისათვის პირდაპირი მხედველობითი კონტაქტი პატიოსნების ნიშანია. იყაიით მზად დაჟინებული მზერისთვის. იერარქია და რანგი მნიშვნელოვანია. გერმანიისაგან განსხვავებით, ეგვიპტელი ბიზნეს ადამიანები ღია კარის პოლიტიკას უჭერენ მხარს მაშინაც კი, როცა შეხვედრაზე არიან. ასე რომ, თქვენ შესაძლოა გამოსცადოთ ხშირი შეწყვეტინება ისევე, როგორც სხვა საოცრებები მათ სამუშაო ოთახში და სხვადასხვა დისკუსიაში მიიღოთ მონაწილეობა. საუკეთესოდ მოიქცევით, თუ არ შეეცდებით ორიგინალური დისკუსიის დროს თემები წამოსწიოთ წინ, სანამ ახალშემოსწრებული პიროვნება არ დაგტოვებთ. ბიზნესშეხვედრები, ძირითადად, ჯანმრთელობის, ოჯახის და სხვათა შესახებ ხანგრძლივი საუბრების შემდეგ იწყება.

ეგვიპტელები უნდა გიცნობდნენ და მოსწონდეთ, თქვენთან ერთად რომ წარმართონ ბიზნესი. გრძელვადიანი ბიზნესისთვის პირადი ურთიერობები აუცილებელია. უმაღლესი რანგის პიროვნება, მას შემდეგ რაც მოიპოვებს ჯგუფურ კონსესუსს, იღებს გადაწყვეტილებებს. გადაწყვეტილებები დიდი განხილვის შემდეგ მიიღწევა. ეგვიპტეში ბიზნესი ნელა მოძრაობს და საზოგადოება უაღრესად ბიუროკრატიულია პოსტმუბარაქის ერაშიც კი. ეგვიპტელები პატივს სცემენ ასაკს და გამოცდილებას და ჭარბ ვაჭრობას არ ერიდებიან. ისინი ამტანი მომლაპარაკებლები არიან და არ მოსწონთ კონფრონტაცია როცა არას თქმა უწევთ. ეგვიპტელი ქალები ყურადღებით უნდა იყვნენ, სათანადოდ რომ შეიმოსონ. კაბებმა და სამოსმა მუხლები და მკლავები უნდა დაფაროს. ქალები დღითიდღე მეტ უფლებებს იხვეჭენ და ეს შუა აღმოსავლეთში კარგი ამბავია. 2011 წლის ბოლოს საუდის არაბეთში ქალებმა როგორც იქნა მოიპოვეს ხმის მიცემის უფლება, მაგრამ მათ ჯერ კიდევ არავინა ძლევს ავტომანქანის მართვის ნებას.

ჩინეთი – ბიზნესის კულტურა

ჩინეთში მისალმება ფორმალურია და პირველად ყოველთვის უფროსი ადამიანი გამოხატავს მას. შეერთებული შტატების მსგავსად, ხელის ჩამორთმევა გამარჯობის ყველაზე მეტად ჩვეული ფორმაა. მრავალი ჩინელი მინისკენ იცქირება, როცა ვინმეს ესალმება. ჩინელებს იუმორის შესანიშნავი გრძნობა აქვთ. ისინი ძალდაუტანებლად იღიმებიან თუ მოსახერხებელი ურთიერთობები აქვთ ვინმესთან. საჩუქრებს რაც შეეხება, საკვები პროდუქტების კალათა დიდებული არჩევანია, მაგრამ არავის მიუტანოთ მაკრატლები, დანები და სხვა ბასრი ხელსაწყოები, რადგან მსგავსი საგნები ურთიერთობების გამწვავებაზე მიუთითებს. არასოდეს მიართვათ ვინმეს საათი, ცხვირსახოცი ან ყელსახვევი, ყვავილები ან ნამჯის სანდლები, რადგან ისინი გლოვასთან არის დაკავშირებული. არ შეფუთოთ საჩუქრები თეთრი, ლურჯი ან შავი ქაღალდით. ჩინეთში 4 უიღბლობის რიცხვია. ამრიგად, ოთხი ცალი არასოდეს არაფერი გასცეთ. 8 ბედნიერების რიცხვია. რაიმეს რვა ცალად ჩუქება დიდებული აზრია.

თუ ჩინელი სახლში მიგიწვევთ იცოდეთ, რომ ეს დიდი პატივია და დროულად მიდით. გაიხადეთ ფეხსაცმელები, სანამ ზღურბლს გადააბიჯებდეთ და დიასახლისს მიართვით პატარა საჩუქარი. გულმოდგინედ მიირთვით, რათა გამოჩნდეს, რომ ნამზადი მოგწონთ. დაელოდეთ, სანამ გეტყვიან, სად დაჯდეთ და გამოიყენეთ ტკეჩიჯოხები. ყველაფერი უნდა დააგემოვნოთ, რასაც კი შემოგთავაზებენ და არასოდეს შეჭამოთ ბოლო ულუფა ლანგრიდან. ბრინჯის კერძი მოკუმული ტუჩებით მიირთვით. ნუ გაღიზიანდებით, თუ ჩინელი წკლაპუნის ან ბოყინის ხმებს გამოსცემს. მას ამით მხოლოდ იმის ჩვენება სურს, რომ ძალიან მოსწონს კერძი.

იშვიათად რომ ჩინელმა კომპანიასთან ან უცნობ ხალხთან ერთად დაიწყოს ბიზნესი. თქვენი თანამდებობა ორგანიზაციულ იერარქიაში უაღრესად მნიშვნელოვანია ბიზნესურიერთობების დროს. სქესობრივი დისკრიმინაციის საკითხი არ განიხილება. საკვებს და სოციალურ მოვლენებს საქმიანი დისკუსიებისას ადგილი არ მოეპოვებათ. ეს არის სადემარკაციო ხაზი ბიზნესსა და სო-

ციალიზებულ ჩინეთს შორის. ასე რომ, შეეცადეთ ფრთხილად იყოთ და ეს ორი რამ ერთმანეთში არ აურიოთ.

აშშ-ისა და გერმანიის მსგავსად პუნქტუალობა ჩინეთშიც მნიშვნელოვანია. შეხვედრაზე დაგვიანებით მისვლას შეურაცხყოფად ჩაგითვლიან და ეს უარყოფით გავლენას მოახდენს თქვენს ურთიერთობებზე. შეხვედრებზე მოთმინება იქონიეთ, რადგან მობილური ხშირად რეკავს და საუბრები ხმამაღალა მიმდინარეობს. არასოდეს სთხოვოთ ჩინელს ფიჭური ტელეფონის გამორთვა, რადგან ეს შეიძლება ორივეს სახის დაკარგვის მიზეზი გახდეს. ჩინელი არ არის კონფრონტაციული და ღიად თითქმის არასოდეს გეტყვით არას. ამის ნაცვლად ისინი გეტყვიან, რომ „იფიქრებენ ამის თაობაზე" ან „ნახავენ". ჩინელები გამჭრიახი მომლაპარაკებლები არიან, ამიტომ სანყისი შეთავაზება ან ფასი არც კი უნდა გაუღერდეს მათთან მოლაპარაკებების ოთახში.

ინდოეთი – ბიზნესის კულტურა

გაეროს სტატისტიკური მონაცემების მიხედვით, ინდოეთის სამუშაო ძალის 34.2 პროცენტს ქალები შეადგენენ. ეს საკმაოდ დაბალი მაჩვენებელია განსაკურებით იმიტომ, რომ ინდოეთში კოლეჯის კურსდამთავრებულების 42 პროცენტი ქალია. კოლეჯის დიპლომის მქონე ინდოელმა ქალებმა მოსალოდნელია, უარს თქვან კარიერაზე და დასხდნენ სახლში, რათა მოუარონ თავიანთ ქმრებს, ბავშვებს და მოხუც მშობლებს. „ოჯახის ასულის ვალდებულების საზომი ინდოელი ქალების მიმართ გაცილებით მაღალია აზიის სხვა ქვეყნებთან შედარებით". – თქვა სილვია ენ ჰიულეტმა (Sylvia Ann Hewlett) Center for Work-Life Policy-ის პრეზიდენტმა, მანჰეტენის გონებრივი ცენტრის წარმომადგენელმა, რომელიც ამასწინანდელ კვლევებს ხელმძღვანელობდა სამუშაო ძალის წინაშე მდგარი ინდოელი ქალების გამოწვევების თაობაზე.[5] სილვიამ განაცხადა, რომ „რადგანაც მოხუცი მშობლების მოვლას კისრულობენ, ჩვეულებრივ რეალობას გვიან ეჯახება ქალის კარიერა. სწორედ იმ დროს, როცა მათ უმაღლესი მენეჯმენტის როლი უნდა მოირგონ, გამორიდებული აღმოჩნდებიან სამუშაო ძალის შემადგენლობიდან". ეს ასე იმიტომ არის, რომ ინდურ კომპანიებში მენჯენტის მაღალ დონეებზე სქესთა შორის უთანასწორობა სამწუხაროდ უფრო მკაფიოდაა გამოხატული.

მრავალი აზიური კულტურის მსგავსად ადამიანებს ინდოეთში არ უყვართ არას თქმა, არც ვერბალურად და არც არავერბალურად. რადგან არ გაგაწბილონ, ისინი ხშირად ამბობენ, რომ რაღაც შეუძლებელია, გთავაზობენ პასუხს, რომელიც მათი აზრის თქვენ გსურთ, მოისმინოთ,ან ბუნდოვნად მოგიგებენ. ხელის ჩამორმევა ჩვეულებრივ მიღებულია ინდოეთში განსაკუთრებით დიდ ქალაქებში უფრო განათლებული ხალხის წრეში, რომლებიც მიჩვეულები არიან დასავლური კულტურის ადამიანებთან ურთიერთობას. კაცმა შეიძლება ხელი ჩამოართვას სხვა კაცებს, ქალმა – სხვა ქალებს. რელიგიური მოსაზრებების გამო იშვიათია კაცსა და ქალს შორის ხელის ჩამორთმევის შემთხვევები.

ინდოელებს სწამთ, რომ საჩუქრების გაცემა საიქიო ცხოვრებაში გადასვლას აიოლებს. ისინი ჩვეულებრივ თანხას ჩუქნიან ხოლმე ერთმანეთს, მაგრამ არასოდეს მიაქვთ პლუმერია და თეთრი ყვავილები, რადგან ისინი სამგლოვიარო პროცესს ახსენებს მათ. ყვითელი, მწვანე და წითელი ბედნიერების ფერებია. ასე რომ გამოიყენეთ ისინი საჩუქრის შეფუთვისას. ჰინდუსები ძროხას რადგან წმინდა ცხოველად მიიჩნევენ, არ მიართვათ მათ ტყავისაგან დამზადებული საჩუქრები. უჯერო საქციელი იქნება, თუ მუსლიმანს ღორის ტყავისგან გაკეთებულ ან ალკოჰოლიან საჩუქარს მისცემთ. საჩუქრები ჩვეულებრივ გაუხსნელი უნდა იყოს.

თუ ინდოელის სახლში შედიხართ, გაიხადეთ ფეხსაცმელები, როგორც ამას იაპონიაში ან ჩინეთში გააკეთებდით. ზრდილობიანად იუარეთ მასპინძლის თავდაპირველი შეთავაზება ჩაის, ყავის ან ხემსის თაობაზე. თქვენ კლავე და კვლავ გთხოვენ, რომ გაგიმასპინძლდნენ. პირველ ჯერზე უარის თქმა, სტუმარმასპინძლობის პროტოკოლის ნაწილია. გახსოვდეთ, რომ არც ინდუსი და არც სიქჰი საქონლის ხორცს არ ჭამს. მუსლიმანები ღორის ხორცს არ მიირთმევენ და ალკოჰოლიან სასმელებს არ სვავენ. ცხვარი, ქათამი და თევზი ყველაზე მეტად მიღებული ძირითადი კერძია. სუფრასთან ქცევის წესები გარკვეულწილად ფორმალიზებულია, თუმცა მრავალი ინდოელი საკვებს ხელით მიირთმევს. როგორც ეს მსოფლიოს მრავალ კუთხეშია მიღებული, უნდა დაელოდოთ, სანამ გეტყვიან სადილად როდის და სად დაჯდეთ. ინდოეთში ჩვეულებრივ ქალები ემსახურებიან მამაკაცებს და თავად მოგვიანებით მიირთმევენ. შესაძლოა შეგეკითხონ, ხელს ხომ არ დაიბანდით საკვების მიღებამდე და მის შემდეგ. ყოველთვის მარჯვენა ხელით ჭამეთ; გამოიყენეთ ხელსანყოები ან თითები. მცირე რაოდენობით დატოვეთ საკვები თეფშზე, რათა გამოხატოთ, რომ დანაყრდით. საკვების სრულად შეჭმა, ნიშნავს, რომ ჯერ ისევ გშიათ, როგორც ეს მიაჩნიათ ეგვიპტეში, ჩინეთში, მექსიკაში და სხვა მრავალ ქვეყანაში.

ინდოელები ბიზნესის კეთებას იმათთან ერთად ამჯობინებენ, ვისთანაც ორმხრივ ნდობასა და პატივისცემაზე დამყარებული ურთიერთობები აქვთ. თავისდროულობა მნიშვნელოვანია. ინდოელები ძირითადად არ ენდობიან სამართლებრივ სისტემას და ვინმეს სიტყვა ხშირად საკმარისია თანხმობის მისაღწევად. არ გამოხატოთ უთანხმოება საქვეყნოდ ვინმეს მიმართ ინდოეთში.

ისეთი ტიტულები, როგორიცაა პროფესორი, დოქტორი ან ინჟინერი, მნიშვნელოვანია ინდო
ეთში, ისევე როგორც პიროვნების ასაკი, საუნივერსიტეტო ხარისხი, კასტისადმი კუთვნილება დ
პროფესია. მარჯვენა ხელით გაუწოდეთ, ან აიღეთ ბიზნეს ბარათები. ისინი ჰინდის ენაზე უნდ
იყოს ნათარგმნი და ისე უნდა წარუდგინოთ მიმღებს, რომ მან შეძლოს მისი წაკითხვა. ეს არის თა
ვაზიანი და მოსალოდნელი ჟესტი მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში.

ნიგერია – ბიზნესის კულტურა

მოსახლეობის ყველაზე დიდი რაოდენობითა და ყველაზე დიდი ქალაქით (ლაგოსი)' აფრიკაში გა
მორჩეულ ნიგერიას დასავლეთით ესაზღვრება გვინეის ყურე. ის ოფიციალურად ინგლისურენო
ვან დემოკრატიულ ქვეყანას წარმოადგენს. ნიგერიის მოსახლეობის ნახევარზე მეტი 18 წლამდ
ასაკისაა. მზარდი ეკონომიკის მქონე ნიგერიის კონსტიტუცია რელიგიური თავისუფლების გა
რანტია. ქრისტიანები უმრავლესობას ქვეყნის სამხრეთით ქმნიან, მუსლიმანები – ჩრდილოეთით
ადგილობრივი რელიგიები, რომლებიც ხალხის რწმენას ღმერთების, სულების და წინაპრების მი
მართ შეადგენენ, მთელ ნიგერიაშია გავრცელებული სხვადასხვა ენების მსგავსად. შობა და აღ
დგომა სახელმწიფო საზეიმო გამოსასვლელი დღეებია. მუსლიმები რამადანს, ისლამურ სადღ
ესასწაულო თვეს, და ორ ბაირამს აღნიშნავენ. სამუშაო საათები ჩრდილოეთსა და სამხრეთშ
ხშირად განსხვავდება ერთმანეთისგან ძირთადად იმიტომ, რომ მუსლიმანები არ მუშაობენ მა
წმინდა დღეს პარასკევს.

დიდი რაოდენობის ბუნებრივი რესურსებიდან მუდმივი შემოსავლებით უზრუნველყოფილ
და პლანეტაზე სიდიდით მეექვსე ნავთობმწარმოებელი ერის სტატუსის მქონე ნიგერიას ჰყავ
კარგად განათლებული და ინდუსტრიალიზებული ხალხი, რომლებიც ამაყობენ თავიანთი ქვეყ
ნით. ნიგერიელებს უყვართ გამოთქმა: „როცა ნიგერია ცხვირს აცემინებს, დანარჩენ აფრიკა
გრიპი ემართება (სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკის გარდა)". 2011 წელს ნიგერიამ კვლავ აირჩი
ზოოლოგიის პროფესორი გუდლაქ ჯონათანი პრეზიდენტად.

დიდი ოჯახები ჯერ კიდევ ნიგერიის სოციალური და ბიზნეს სისტემების ხერხემალს წარმო
ადგენს. ბებია-ბაბუები, ბიძაშვილ-მამიდაშვილ-დეიდაშვილები, მამიდა-დეიდები, ბიძები, დებ
ძმები, დედამიწ-მამამთიწ-მულ-მაზლები ყველა შრომობს როგორც ერთი ორგანიზმი მთელ
ცხოვრების განმავლობაში. დიდ ოჯახში იერარქია და უფროსუმცროსობა მნიშვნელოვანია. უხ
ცეს წევრს მოკრძალებით ეპყრობიან და პატივს მიაგებენ. უწინარესად ესალმებიან და ემსახუ
რებიან. თუმცა, ამავე დროს, უხუცეს პიროვნებას დიდი ოჯახისთვის კარგი გადაწყვეტილებები
მიღების პასუხისმგებლობა აწევს.

მისალმების ყველაზე გავრცელებული ფორმა ხელის ჩამორთმევაა თბილი, სანდომიანი ღიმ
ლის თანხლებით. მუსლიმანები, ძირითადად, არ ართმევენ ხელს საპირისპირო სქესის წარმომად
გენლებს. ნიგერიელები ხალისით არ იყენებენ სახელს მიმართვისას, ამიტომ დაელოდეთ, სანა
მათთვის მიმზიდველი პიროვნება არ გახდებით. საჩუქრების მირთმევა ჩვეულებრივი და ხშირა
აუცილებელი საქმეცაა, მაგრამ როცა მამაკაცი საჩუქარს ქალს გადასცემს, უეჭველად უნდ
უთხრას, რომ ეს დედამისისგან ან მისი ცოლისგან, დისგან ან რომელიმე ნათესავი ქალისაგან
და არასოდეს თავად ამ კაცისგან. არასოდეს იჩქარო მისალმება, რადგან ეს უაღრესად უკულტუ
რო საქციელია. უკეთესია, გაატარო დრო სხვა ყოველმხრივ უზრუნველყოფილი პიროვნებებ
გარემოცვაში. უცხოელი, რომელმაც გამოყო დრო ნიგერიელების გაცნობისათვის, როგორც პ
როვნება ხშირად სიხარულით იქნება მიღებული ნიგერიელის ოჯახში როგორც ახლო მეგობარ
ნიგერიელები ძირითადად გულზიარი და მეგობრული ხალხია, განსაკუთრებით, ქვეყნის სამხრე
-დასავლეთში მცხოვრებნი; იქ მცხოვრები იორუბელები' ხშირად მიმართავენ ოხუნჯობას ბიზნეს
შეხვედრების და სერიოზული დისკუსიების დროსაც კი.

საპარის ქვედა აფრიკის ქვეყნებში შიდსის ეპიდემიის წინააღმდეგ ბრძოლის ფარგლებ
მსოფლიო ბანკი ახალგაზრდა გოგონებს ფულს უხდის, რათა მათ აღარ აიღონ საჩუქრები და თა
ხები დიდად უფროსი კაცებისაგან მათთან სექსის სანაცვლოდ. ამგვარ მფარველებთან ურთიერ
თობა მრავალ აფრიკულ ქვეყანაში ჩვეულებრივ მოვლენას წარმოადგენს, რაც უზრუნველყოფ
შიდსის პრობლემების შენარჩუნებას, ვინაიდან 30-34 ასაკის კაცების 30 პროცენტზე მეტს შიდსზ
დადებითი ტესტი აქვს ისეთ ქვეყანაში, როგორიც ზიმბაბვეა. მსოფლიო ბანკს ბილბორდი აქ
გამოკრული ზიმბაბვეს დედაქალაქ ჰარარეს მხარეს ბოსტნეულის მაღაზიაში, რომელზეც წერი
„შენი მომავალი უფრო ნათელი იქნება ასაკით მეტისმეტად უფროსი მფარველის გარეშე".

ბიზნესის კლიმატი ქვეყნებსა და კონტინენტებზე

მსოფლიო ბანკი და საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია ყოველწლიურად აქვეყნებს რე
ტინგს 183 ქვეყნისთვის ბიზნესის კეთების სიიოლის შესატყვისად (http://www.doingbusiness.or
rankings). ყოველი ერისთვის რეიტინგი გაანგარიშებულია როგორც პროცენტული სიდიდეებ
მარტივი საშუალო, თუ რამდენად იოლია (1) ბიზნესის დაწყება, (2) მშენებლობის უფლების მი

პოვება, (3) საკუთრების დარეგისტრირება, (4) კრედიტის მიღება, (5) ინვესტორების დაცვა, (6) გადასახადების გადახდა, (7) საზღვრებს გარეთ ვაჭრობა, (8) კონტრაქტების შესრულების მიღწევა, (9) გაკოტრების თაობაზე გადაწყვეტილების მიღება და (10) ელექტროენერგიით უზრუნველყოფა.

პლანეტის ქვეყნებს შორის მოროკომ ყველაზე მეტად გააუმჯობესა თავისი რეიტინგი 2012 წელს და 21 საფეხურით წინ გადაინაცვლა მშენებლობის ნებართვის მიღების პროცესის გამარტივების მიზეზით, შეამსუბუქა რა საგადასახადო დისციპლინის ადმინისტრაციული ტვირთი და დიდად გააძლიერა მინორიტარული აქციონერების დაცვა. ცხრილი 2.6 წარმოგვიდგენს ბიზნესის კეთების სიიოლის 2012 წლის მონაცემებს პირველი 10 ერისთვის მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონში. ყურადღება მიაქციეთ, რომ, მაგალითად, ნორვეგია მე-6 ქვეყანაა პლანეტაზე ბიზნესის იოლად კეთების მაჩვენებლით, ხოლო ჩილე ამ მხრივ საუკეთესო ქვეყანაა სამხრეთ ამერიკაში.

ცხრილი 2.6. 10 საუკეთესო ერი ბიზნესის იოლად კეთების მხრივ კონტინენტების მიხედვით

#	მსოფლიოში საუკეთესო	აღმოსავლეთ აზია და წყნარი ოკეანის რეგიონი	აღმოსავლეთ ევროპა და ცენტრალური აზია	ლათინური ამერიკა და კარიბის კუნძულები	შუა აღმოსავლეთი და აფრიკა	სამხრეთ აფრიკა
1.	სინგაპური	სინგაპური	საქართველო	ჩილე	სდ. არაბეთი	მავრიკი
2.	ჰონგ კონგი	ჰონკონგი	ლატვია	პერუ	გ.ა. ემირატები	სამხრ. აფრიკა
3.	ახ. ზელანდია	ტაილანდი	მაკედონია	კოლუმბია	ყათარი	რუანდა
4.	აშშ	მალაიზია	ლიტვა	პუერტო რიკო	ბაჰრეინი	ბოცვანა
5.	დანია	ტაივანი	კვიპროსი	სანტა ლუჩია	ტუნისი	განა
6.	ნორვეგია	ტონგა	ყაზახეთი	მექსიკა	ომანი	ნამიბია
7.	გაერთ. სამეფო	სამოა	სომხეთი	ანტიქუა	ქუვეითი	ზამბია
8.	სამხრ. კორეა	სოლომონ. კნძ.	ჩერნოგორია	პანამა	მაროკო	სეიშელის კნძ.
9.	ისლანდია	ვანუატუ	ბულგარეთი	დომინიკა	იორდანია	კენია
10.	ირლანდია	ფიჯი	აზერბაიჯანი	ტრინიდადი	იემენი	ეთიოპია

წყარო: 2012 *წლის ნოემბრის* http://www.doingbusiness.org/rankings *საფუძველზე.*

კავშირის წევრობა ევროპაში

საზოგადოებრივი კავშირების წევრობის მონაცემები დიდად განსხვავდება ევროპაში ქვეყნების მიხედვით, დაწყებული ფინეთში დასაქმებულების რიცხვის 74 და შვედეთის 71 პროცენტიდან დამთავრებული ლითუანიას 9 და საფრანგეთის 8 პროცენტამდე. თუმცა კავშირების წევრობის პროცენტული გამოხატულებები არ არის მათი ძლიერების ერთადერთი მაჩვენებელი, რადგან, მაგალითად, საფრანგეთში საზოგადოებრივმა კავშირებმა არაერთგზის აჩვენეს, რომ მიუხედავად წევრების რაოდენობრივი სიმცირისა, მათ შეუძლიათ მობილიზება გაუკეთონ მუშებს ხალხმრავალი გაფიცვებისა და დემონსტრაციების ჩასატარებლად მოვლენებზე დიდი გავლენის მოხდენის მიზნით.

კავშირების წევრობის საშუალო დონე მთელ ევროკავშირში (EU), რომელიცაა სხვადასხვა წევრ ქვეყნებში დასაქმებულთა რიცხვით შეწონილი სიდიდე, არის 23 პროცენტი აშშ-ის დაახლოებით 11 პროცენტის საპირისპიროდ. საშუალო ევროპული სიდიდე რამდენიმე დიდი სახელმწიფოს შედარებით დაბალი მაჩვენებლის გამო ქვედა დონეზე ნარჩუნდება: გერმანია – 19%, საფრანგეთი – 8%, ესპანეთი – 16% და პოლონეთი – 15%. სამ ყველაზე პატარა ქვეყანაში, რომლებიცაა კვიპროსი, ლუქსემბურგი და მალტა, კავშირებში წევრობის დონეები ბევრად აღემატება საშუალო მაჩვენებელს.

ჩრდილოეთ ევროპის სამი ქვეყანა – დანია, შვედეთი და ფინეთი ჩამონათვალის თავში არიან მთელ დასაქმებულებთან შეფარდებით კავშირებში გაწევრიანებულების დაახლოებით 70 პროცენტით. ნაწილობრივ ეს იმიტომაა ასე, რომ ბელგიაში, სადაც ასევე საშუალოზე მაღალი მაჩვენებელია, უმუშევრების და სხვა სოციალური შეღავათები კარგად ნაზღაურდება კავშირების მიერ. კავშირების მაღალი კონცენტრაცია ჩრდილოეთის ქვეყნებში ასევე აისახება მიდგომებში, რომელიც კავშირის წევრობას დასაქმების ბუნებრივ შემადგენლად განიხილავს, რაც გამოიხატება დასაქმებულების შედარებით მაღალი პროპორციით (დაახლოებით 53%), რომლებიც გაწევრიანებულები არიან კავშირებში ნორვეგიაში, სადაც უმუშევრებისთვის შეღავათის გადახდა კავშირების მეშვეობით არ წარმოებს.

ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ერებს კავშირებში წევრობის საშუალოზე დაბალი მაჩვენებელი აქვთ. მაგალითად, პოლონეთში დასაქმებულების 16 პროცენტი საზოგადოებრივ კავშირებშია გაწევრიანებული. კავშირების წევრობის მაჩვენებელს მთელ ევროპაში აშკარად შემცირებისკენ აქვს მისწრაფება. მხოლოდ რვამ, 27 ევროპული ქვეყნიდან, ნორვეგიის ჩათვლით (ანუ ბელგია, კვიპროსი, ირლანდია, იტალია, ლუქსემბურგი, მალტა, ნორვეგია და ესპანეთი), გაზარდა წევრობის მაჩვენებელი ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში. ამ ზრდამ ვერ შეინარჩუნა ტემპი დასაქმების საერთო მატების ფონზე იმ აზრით, რომ კავშირების რაოდენობა კლებულობს. ორიოდე გამონაკლისს წარმოადგენს ირლანდია და იტალია, სადაც კაეშირებში წევრების რაოდენობა ნელა იზრდება.

აფრიკის ქვეყნები

2012 წელს აფრიკის 23 ქვეყანაში შედგა დემოკრატიული არჩევნები, თუმცა მათგან მხოლოდ 3 ქვეყანა განიხილებოდა დემოკრატიულ სახელმწიფოდ 1989 წელს. აფრიკის ვალუტები სტაბილიზდება და მრავალ ქვეყანაში გროვდება სახსრები თანამედროვე გზატკეცილების, პორტების და ენერგეტიკის შესაქმნელად. აფრიკის ქვეყნებმა გადაიბირეს ინვესტორები, როგორც ამას ზამბიას ამასწინანდელი ობლიგაციების ღირებულების ზრდა აჩვენებს, რომელსაც მოყვება რუანდა, ნიგერია და კენია. აფრიკული ობლიგაციების შემოსავლიანობა ცოტათი მაღალია, ვიდრე ევროპის ზოგი პრობლემური ეკონომიკის ვალებზე შემოსავლიანობა, როგორიცაა, მაგალითად, ესპანეთი. ინვესტორები დაბალი საპროცენტო განაკვეთების გამოცოცხლების გამო ყურადღებით აკვირდებიან აფრიკას და ასევე მცირე ზრდას პლანეტის სხვა რომელიმე მხარეში.[7]

მრავალი აფრიკული კომპანია იზრდება აფრიკაში, როგორიცაა, მაგალითად, სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკის Shoprite Group, რომელმაც 2013 წელს 223 მაღაზია დამატებით გახსნა 16 აფრიკულ ქვეყანაში სამხრეთ აფრიკისგან განსხვავებით. Shoprite განსაკუთრებით ნიგერიასა და კონგოშია წარმოდგენილი. ნიგერიაში დაფუძნებული Dangote Group ზამბიაში ცემენტის ქარხანას აშენებს, ხოლო ტოგოში დაფუძნებული Ecobank Transnaional აფრიკის 32 ქვეყანაში მოქმედებს. Domino-მ ამ მცირე ხნის წინათ მაღაზიები გახსნა ნიგერიაში, ეგვიპტეში, მოროკოში და კენიაში. მიზეზი, რომლის გამოც კომპანიები სავაჭრო ობიექტებს ხსნიან აფრიკაში, არის სწრაფად მზარდი საშუალო კლასი და სავალუტო ფონდის პროგნოზი აფრიკის მთლიანი შიდა პროდუქტის 2017 წლისთვის საშუალოდ 5 პროცენტის სიდიდით ზრდა. ასევე მსოფლიო ბანკის მიხედვით საკვებზე მოთხოვნა მთელ აფრიკაში 2012-დან 2020 წლამდე პერიოდში გაორმაგდება. ფინანსური პრობლემები ევროპაში ისევე როგორც ხალხმრავალი არეულობები მუსლიმანურ სამყაროში სირთულეებს ქმნის აფრიკული ვალუტებისთვის, როგორც ეს მოხდა განური სედის და კენიური შილინგის შემთხვევაში, რომლებმაც 2012 წელს სწრაფი გაუფასურება იწვნიეს. უწყვეტი გამოწვევები არ ცხრება აფრიკაში, მაგალითად, როგორიცაა სათანადო გზების, სატელეფონო ხაზების და ენერგეტიკის ნაკლებობა, თუმცა მოელიან, რომ მომხმარებლების აქტივობა გაორმაგდება ამ კონტინენტზე 2012 წლის $500 მლრდ-დან 2020 წლის $1 ტრლნ-მდე, რაც შექმნის დიდ შესაძლებლობებს ათასობით ფირმისთვის.[8]

Marriott-მა თავისი აფრიკული სასტუმროების ქსელს პირველი საპარის ქვედა აფრიკის სასტუმრო შემატა 2013 წელს რუანდის დედაქალაქ კიგალიში. რუანდის მთლიანი შიდა პროდუქტი 8 პროცენტით იზრდება 2004 წლიდან. მის პრეზიდენტს, პოლ კაგამეს, სურს, ეს პაწაწინა, შიდა კონტინენტური, ეკვატორული ქვეყანა აფრიკის სინგაპურად აქციოს. თავდაპირველად Marriott-ს 7 სასტუმრო ჰქონდა აფრიკის ჩრდილოეთ ნაწილში (მაროკოში, ალჟირსა და ეგვიპტეში) და არცერთი საპარის უდაბნოს ქვემოთ. Marriott ახლა გეგმავს, 2013-2015 წლებში ააგოს 2 სასტუმრო ღანაში, 2 – ნიგერიაში და 2 – ეთიოპიაში. „მასპინძლობის ინდუსტრიისათვის აფრიკის უმეტესი ნაწილი პატარა, სუფთა ფურცელია", – განაცხადა ალექს კირიაკიდისმა, Marriott-ის შუა აღმოსავლეთისა და აფრიკის დანაყოფის ხელმძღვანელმა. სამხრეთ აფრიკის Protea Hospitality Group გეგმავს აფრიკაში 2012-2013 წლებში კიდევ 9 სასტუმრო შესძინოს თავის 36 ობიექტს წარმოშობის ქვეყნის გარეთ. მთლიანად 208 ახალი, დიდი სასტუმრო დაემატება აფრიკას 2012 წელს წინა წლის 159 ობიექტთან შედარებით. მრავალი კომპანია შემძენ ფირმას წარმოადგენს აფრიკაში, როგორიცაა ინდოეთის სიდიდით მეორე საბურავების მწარმოებელი Appolo Tyres, რომელმაც ამ მცირე ხნის წინ Dunlop Tyres შეიძინა 62 მილიონ აშშ დოლარად. Appolo გეგმავს გაასამმაგოს გაყიდვები 2015 წლისთვის $6 მლრდ-მდე, რომლის 60 პროცენტი ინდოეთის გარეთ მიემართება.

ავია ხაზები აფრიკის ნამდვილ მომსახურებას იწყებს. ამ პროცესებს წარმართავს აშშ-ის ჰაერსანაოსნო კომპანია Delta და სპარსეთის ყურის წამყვანი კომპანიები, როგორიცაა Qatar Airways, Emirates და Etihad Airways. საპარის ქვედა აფრიკის ხუთი უდიდესი აეროპორტი 2013 წლის ივნისის გამტარუნარიანობის მაჩვენებლების მიხედვით იყო:

იოჰანესბურგი, სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკა (278,392);
ადის-აბაბა, ეთიოპია (167,408);
ხართუმი, სუდანი (142,408);
ნაირობი, კენია (126,729);
ლაგოსი, ნიგერია (120,034);

The McKinsey Global Institute-ის მონაცემებით აფრიკელების დაახლოებით 40 პროცენტი ქალაქებში ცხოვრობს და ამ დეკადის* ბოლოსათვის შინამეურნეობების დისკრეციული შემოსავალი** 50 პროცენტით უნდა გაიზარდოს.[9] **გრეჰემ ალენმა (Graham Allan)**, Yum Restaurants International-ის

---

* დეკადა, ანუ ათწლეული *(მთარგმნელის შენიშვნა)*.

** საარსებო მოთხოვნილებებისა და გადასახადების დაფარვის შემდეგ დარჩენილი საკუთარი შეხედულებისამებრ დასახარჯი თანხა *(მთარგმნელის შენიშვნა)*.

მთავარმა აღმასრულებელმა მმართველმა განაცხადა, რომ „მრავალი კომპანია, განსაკუთრებით ჩინური წარმომავლობის მქონენი, სახსრებს აბანდებენ აფრიკაში. ჩვენ ვიზიარებთ ძირითად თვალსაზრისს, რომ აფრიკას მომდევნო 10-20 წლის განმავლობაში დიდი პოტენციალი ექნება. McKinsey & Co.-მ თქვა, რომ მომხმარებლების რაოდენობა, რომლებსაც შეუძლიათ საარსებო მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისთვის საჭირო თანხებზე მეტი დახარჯონ, აფრიკაში უფრო მეტია ვიდრე ინდოეთში. 2000-2009 წლებში უცხოური პირდაპირი ინვესტიციები 600 პროცენტით, ანუ $58.56 მლრდ-ით გაიზარდა.

Walmart-მა ამ მცირე ხნის წინ სამხრეთ აფრიკის საცალო ვაჭრობის ფირმა Massmart Holdings $4.6 მლრდ-ად შეიძინა, რომელიც ფლობდა 290 მაღაზიას აფრიკის 13 ქვეყანაში – განაში, ნიგერიაში, ზამბიაში, ბოცვანაში, ნამიბიაში, სამხრეთ აფრიკის სახელმწიფოში, ლესოთოში, მოზამბიკში, ზიმბაბვეში, მაურიტიუსში, მალავიში, ტანზანიასა და უგანდაში. Walmart-ის შენაძენმა გზა გაუხსნა მრავალ ფირმას, რომელიც აფრიკას განიხილავს როგორც ხელშეკრულებების დადების ადგილს. მაგალითად, HSBC Holdings ცდილობს შეიძინოს Nedbank Group-ის მთავარი ორგანიზაცია, რომელიც სიდიდით მეოთხე ბანკს წარმოადგენს სამხრეთ აფრიკის სახელმწიფოში და იაპონიის Nippon Telegraph and Telephon ყიდულობს აფრიკის უდიდეს ტექნოლოგიურ კომპანიას Dimension Data-ს. ასეთი დიდი შენაძენები გამომაფხიზებელი ზარი იყო დანარჩენი მსოფლიოსთვის, რომელიც ახლა აფრიკას როგორც მზარდ, მიმზიდველ ახალ ბაზრად მიიჩნევენ.

ცხრილი 2.7 წარმოგვიდგენს ეკონომიკური მდგომარეობის კრებით მაჩვენებლებს 12 აფრიკული ქვეყნისთვის. აღსანიშნავია, რომ ანგოლა ბიზნესის კეთების სიიოლით უმცირესად არის შეფასებული მაშინ, როცა სამხრეთ აფრიკის სახელმწიფოს უფრო დიდი მაჩვენებელი აქვს. უწინდელი რეჟიმების შეცვლამ ეგვიპტეში, ტუნისიაში, ლიბიაში და ალჟირში შესაძლოა უბიძგოს აფრიკაში ინვესტიციების შედინებას, როგორც დემოკრატიისა და კაპიტალიზმის გაძლიერების ფაქტორს. მრავალი მრავალეროვნული კომპანია წამომწყების ხეირს ესწრაფვის აფრიკით ყოველმხრივ დაინტერესების გამო. მაგალითად, Nokia-ს და Coca-Cola-ს სადისტრიბუციო ქსელი აქვთ თითქმის ყველა აფრიკულ ქვეყანაში. Unilever აფრიკის 50 ქვეყანაშია წარმოდგენილი, Nestlé – 19-ში, Bakleys – 12-ში, Société Générale – 15-ში და Standard Chartered Bank – 14-ში. აფრიკა მსოფლიოს ნავთობის რეზერვის 10 პროცენტს ფლობს, ოქროს შემცველი მადნის – 40 პროცენტს, ქრომისა და პლატინის – 85 პროცენტს. აფრიკის მოსახლეობა არის ახალგაზრდა, მზარდი და ქალაქებში შრომას ესწრაფვის. აფრიკელების ორმოცი პროცენტი დღეს ქალაქებში ცხოვრობს. ეს მაჩვენებელი ახლოსაა ჩინეთის და ინდოეთის მდგომარეობასთან. *აფრიკის შესახებ მთავარი სტერეოტიპი არის სწრაფი ცვლილებები ლომების გარემოცვის გლეხური ყოფიდან სმარტფონებიანი მილიონობით ქალაქელ მომხმარებლამდე.*

ცხრილი 2.7. აფრიკის ქვეყნების ჩამონათვალი ბიზნესის კეთების სიიოლის რეიტინგის მიხედვით

	მოსახლეობა, მლნ	ბიზნესის კეთების სიიოლე მსოფლიოს ქვეყნებს შორის	ქვეყნის დედაქალაქი
სამხრეთ აფრიკა	49	35-ე 183-დან	პრეტორია
ტუნისია	11	46-ე 183-დან	ტუნისი
განა	24	63-ე 183-დან	აკრა
მაროკო	32	94-ე 183-დან	რაბათი
კენია	39	109-ე 183-დან	ნაირობი
ეგვიპტე	79	110-ე 183-დან	ქაირო
ეთიოპია	86	111-ე 183-დან	ადის-აბაბა
უგანდა	33	123-ე 183-დან	კამპალა
ნიგერია	150	133-ე 183-დან	აბუჯა
სუდანი	41	135-ე 183-დან	ხართუმი
მოზამბიკი	22	139-ე 183-დან	მაპუტო
ანგოლა	13	172-ე 183-დან	ლუანდა

წყარო: 2012 *წლის* 1-*ლი ნოემბრის* http://www.doingbusiness.org/rankings *საფუძველზე.*

აფრიკა პლატინის, ქრომის და ალმასების წიაღისეულის უდიდეს მარაგს ფლობს. ამიტომ არის, რომ აქ მრავალი ჩინური ფირმა აბანდებს კაპიტალს. აფრიკის უდიდეს საკვებით საცალოდ მოვაჭრე კომპანიას Shoprite Holdings-ს 1,000-ზე მეტი მაღაზია აქვს 17 ქვეყანაში. Shoprite არის პოტენციური სამიზნე შესაძენი ობიექტი ისეთი საცალოდ მოვაჭრე ევროპული ფირმებისათვის, როგორებიცაა Carrefour და Tesco. Diageo PLC მთელი აფრიკის 40-ზე მეტ ქვეყანაში ყიდის Guinness Beer, Smirnoff Vodka, Baileys Liqueur და Johnnie Walker ვისკის. Nestlé SA-ის აფრიკაში 25-ზე მეტი საწარმო აქვს.

Yum Brands-მა ამჟამად აფრიკაში გააორმაგა Kentucky fried Chicken-ის (KFC) სავაჭრო ობიექტების რაოდენობა 1,200-მდე და გაზარდა ამ კონტინენტიდან შემოსავალი თითქმის $2 მლრდ-მდე. „აფრიკა ჯერ კიდევ 10 წლის წინ ჩვენი რადარების ეკრანებზე არ ჩანდა, მაგრამ ახლა მისგან ვხედავთ შესაძლებლობების ბუმს" – განაცხადა **დევიდ ნოვაკმა (David Novak)**, Yum-ის თავმჯდომარემ და მთავარმა აღმასრულებელმა მმართველმა. Yum Brands-ს დიდად იზიდავს აფრიკის მზარდი საშუალო კლასი, მრავალრიცხოვანი მოსახლეობა, მზარდი პოლიტიკური სტაბილურობა აფრიკის უმეტეს ქვეყნებში. Yum Brands-ს მიზანში განსაკუთრებულად ამოღებული აქვს ნიგერია, ნამიბია, მოზამბიკი, განა, ზამბია და სამხრეთ აფრიკა. კომპანიის ხელმძღვანელობამ განაცხადა, რომ მას სურს უფრო მეტს მიაღწიოს აფრიკის ერთი მილიარდი მოსახლეობის პირობებში, ვიდრე მისი მიმდინარე სამომხმარებლო ბაზაა 180 მილიონი მომხმარებლით. KFC ამჟამად სამხრეთ აფრიკის სახელმწიფოს სწრაფი კვების ბაზრის 45 პროცენტს ფლობს; მას მოჰყვებიან Nando თავისი 6 პროცენტით და McDonalds 5 პროცენტით. KFC-მ 2013-2014 წლებში 25 ახალი სავაჭრო ობიექტი გახსნა განაში, რომელიც წარმოადგენს 2014 წლის ბოლოს აფრიკაში ამ კომპანიის 1,200 სავაჭრო ობიექტის შემადგენელ ნაწილს.

განა ამ მცირე ხნის წინათ აფრიკის ახალი ნავთობმწარმოებელი სახელმწიფო გახდა, როცა სავარაუდოდ 1.5 მლრდ ბარელის ამოტუმბვა დაიწყეს ჯუბილი ფილდიდან. განა თუმცა 4 მლრდ ბარელის რეზერვების მქონედ იყოს შეფასებული და დაახლოებით მესამე პოზიციაზე იდგა ნიგერიის შემდეგ, არჩევანი მასზე სტაბილური პოლიტიკური და ეკონომიკური მდგომარეობის გამო შეჩერდა. ეთიოპიაც კარგად ართმევს თავს ეკონომიკურ საკითხებს. SABMiller PLC-მ ამას წინათ $20 მლნ ინვესტიცია განახორციელა ეთიოპიის დიდ ქალაქ ამბოში საწარმოს ასაგებად. დღეს ამ საწარმოში ამზადებენ მინერალური წყლისთვის 40,000 მინის ბოთლს საათში. ამბო დაახლოებით $6-ად ყიდის ბოთლს ნიუ იორკის რესტორნებში. ამბოს წყალი SABMiller-ის პორტფოლიოს შემადგენელია, რომელიც შეიცავს 45 აფრიკულ ლუდს.[10]

კენიის დედაქალაქი ნაირობი რამდენიმე ძირითადი სატელეკომუნიკაციო კომპანიის ცენტრს წარმოადგენს და ცდილობს სწრაფად მზარდ აფრიკულ ფიჭურ სატელეფონო ბიზნესში საბაზრო ადგილი მოიპოვოს. Vodafone Safaricom Ltd. კენიის სატელეკომუნიკაციო სექტორში დომინანტ კომპანიას წარმოადგენს თავისი 77-პროცენტიანი საბაზრო წილით, თუმცა ინდოეთის Bharti Airtel Ltd.-მ ბოლო წელს გაზარდა თავისი საბაზრო წილი თითქმის 20 პროცენტამდე. ამჟამად აფრიკაში 440 მლნ-ზე მეტი ფიჭური ხელმომწერია, რომელიც $15 მლრდ წლიურ შემოსავალს წარმოქმნის. მთელ აფრიკაში ონლაინი შემოდის, რაც ქმნის უზარმაზარ შესაძლებლობებს ურიცხვი კომპანიისათვის. McKinsey &Co.-ის შეფასებით ხუთი წლის განმავლობაში კიდევ სხვა 220 მლნ აფრიკელი, რომელიც დღეს მხოლოდ ძირითად მოთხოვნილებებს იკმაყოფილებს, შეუერთდება საშუალო კლასს როგორც მომხმარებელი.[11] ამ კონტინენტზე კი 950 მლნ-ზე მეტი ადამიანი ცხოვრობს.

ჩინეთი

2012 წლის ბოლო მესამედში ჩინეთის ეკონომიკამ გასული ორი წლის შენელებული ზრდის შემდეგ დააჩქარა მატება. 2012 წლის ოქტომბერში ჩინეთის სამრეწველო პროდუქციის გამოშვებამ 9.6 პროცენტით მოიმატა წინა თვის 9.2-პროცენტიანი ზრდის შემდეგ. ქვეყნის მთლიანმა შიდა პროდუქტმა 2012 წლის მესამე კვარტალში წინა წლის შესაბამის მონაცემთან შედარებით 7.4 პროცენტით წაიწია წინ. ანალიტიკოსები ამ მზარდი აღმავლობის გაგრძელებას მოელიან, რომელიც გამოაცოცხლებს გლობალური ეკონომიკის პერსპექტივებს. აშშ-ის ეკონომიკა უდიდესია მსოფლიოში; მისი წლიური მშპ $15 ტრილიონია. ჩინეთი ნამოენია იაპონიას, რათა მსოფლიოში სიდიდით მეორე ეკონომიკა გახდეს; მისი მშპ დაახლოებით $5.75 ტრლ-ს უტოლდება, ხოლო იაპონიისა $6 ტრილიონია. ჩინეთში ჯერჯერობით განვითარებადი ეკონომიკაა, რაც გამოიხატება მოსახლეობის ერთ სულზე შემოსავლების სიდიდით. ეს მაჩვენებელი ჩინეთისთვის $10,000 შეადგენს, აშშ-ისთვის – $48,000-ს, ხოლო იაპონიისთვის – $47,000-ს. ჩინეთის მშპ-ის ზრდა ბოლო დეკადების განმავლობაში 9 პროცენტს აჭარბებდა. ის იზრდება გაცილებით სწრაფი ტემპებით ვიდრე აშშ-ის ან იაპონიის ეკონომიკები. პრემიერმა ვენ ჯიაბაომ ამ რამდენიმე ხნის წინ განაცხადა, რომ თუ ინფლაციის შეზღუდვა შესაძლებელი გახდებოდა, ჩინეთის მშპ-ის ზრდის 7.0-პროცენტიანი მაჩვენებელი შენარჩუნდებოდა. Goldman Sachs-ის პროგნოზით ჩინეთის ეკონომიკა აშშ-ის ეკონომიკას 2027 წლისთვის გადაუსწრებს.

ჩინეთის სწრაფმა ზრდამ წარმოშვა გარემოს მნიშვნელოვანი დაბინძურება, დიდი უთანასწორობა და ღრმად გამჯდარი კორუფცია. სინამდვილეში ჩინეთის კომუნისტური მთავრობა შეშფოთებულია, რომ პოლიტიკური არეულობა ახლო აღმოსავლეთში შესაძლოა ჩინეთზეც გავრცელდეს „ჯასმინის რევოლუციის" სახით, რადგან ჩინეთში ხალხს ძალიან უჭირს. მსოფლიო ბანკის შეფასებით 100 მილიონზე მეტი ჩინეთის მოქალაქე, ანუ თითქმის მთელი იაპონიის მოსახლეობის რაოდენობა, დღეში $2-ზე ნაკლები შემოსავლით ცხოვრობს, მაგრამ საშუალო კლასი სწრაფად იზრდება.

მრავალი ათწლეულის განმავლობაში დაბალი სახელფასო განაკვეთები ჩინეთში მხარს უჭერდა ასობით პროდუქტზე ფასების დაბალ დონეზე შენარჩუნებას, მაგრამ ეს მდგომარეობა იცვლება, რადგან 31-ვე ჩინურმა პროვინციამ და რეგიონმა გაზარდა მინიმალური ხელფასი მომდევნო მეორე წელს. ანალიტიკოსები ელიან, რომ ჩინეთში შრომაზე მოთხოვნა გადააჭარბებს მიწოდებას 2014 წელს და ეს გავლენას მოახდენს ხელფასის განაკვეთის სწრაფ ზრდაზე და მსოფლიო ინფლაციაზე. ჩინეთის დასავლეთ ნაწილის კომერციულმა და სამრეწველო განვითარებამ ქალაქების ინტერიერი, როგორიცაა, მაგალითად, ჩონგქინგი, სამრეწველო ცენტრებად აქცია. ისინი სანაპიროს საწარმოებს სამუშაო ძალისთვის უწევენ მეტოქეობას. ჰონგ კონგში მდებარე Credit Suisse-ის მიხედვით ანაზღაურება მიგრანტი მშრომელებისა, რომლებიც ჩინეთის ექსპორტის ინდუსტრიას ამოძრავებენ, 40 პროცენტით გაიზარდა 2010 წელს, 30 პროცენტით 2011 წელს და მსგავსი ზრდაა მოსალოდნელი 2012 წელს. საშუალო თვიური ანაზღაურება 2009 წელს შენჟენში ჩინეთის სამხრეთ სანაპიროზე იყო $235; შედარებისათვის სეულში იყო $1,220, ტაიპეიში – $888, ჰო ში მინჰ სიტიში – $100, ჯაკარტაში – $148 და $47 ბაგლადეშის ქალაქ დჰაკაში.[12]

ჩინეთი უდიდესი სავაჭრო პარტნიორი გახდა ავსტრალიისთვის, იაპონიისთვის, კორეისთვის, ინდოეთისთვის, რუსეთისთვის და სამხრეთ აფრიკის სახელმწიფოსათვის და ჩაანაცვლა აშშ, როგორც უპირველესი საექსპორტო ბაზარი ბრაზილიისთვის. მსოფლიოს ორმა ყველაზე სწრაფად მზარდმა მთავარმა ეკონომიკამ, ჩინეთმა და ინდოეთმა, ამასწინათ განაცხადეს, რომ ეს ორი ქვეყანა ორჯერ და მეტად გაზრდიდა ორმხრივ ვაჭრობას 2010-2015 წლებში და მიაღწევდა $100 მლრდ-ს.[13] ჩინეთი უფრო მეტად ხსნის თავის ერცელ სამომხმარებლო ბაზარს ინდური საქონლისთვის. ჩინეთმა შესაძლოა მალე მხარი დაუჭიროს ინდოეთს, რათა მან ადგილი გაიმყაროს გაეროს უშიშროების საბჭოში. დიდი ხანია, რაც ჩინეთი ეწინააღმდეგება ინდოეთის მუდმივ წევრობას ხსენებულ საბჭოში. მზარდი თანამშრომლობა ჩინეთსა და ინდოეთს შორის ყურადსაღები მოვლენაა მსოფლიო დონის კომპანიებისათვის, რომლებიც აზიის ამ ნაწილში აკეთებენ ბიზნესს.

ჩინეთი, როგორც ცხრილი 2.7 გვიჩვენებს, ბიზნესის კეთების სიიოლის მხრივ 91-ე პოზიციას იჭერს 183 ქვეყანას შორის რეიტინგში, რომელიც მრავალი ფაქტორის გათვალისწინებით არის გამოყვანილი, დაწყებული ადამიანის უფლებების საკითხებით დამთავრებული საკანონმდებლო წესებით საავტორო უფლებების, პატენტების და სავაჭრო ნიშნების მიმართ არსებითი იგნორირების შემთხვევებისთვის. Best Buy და Home Depot არიან მაგალითები კომპანიებისა, რომლებიც მაღაზიებს ხურავენ ჩინეთში. მათ ვერ შეძლეს სათანადო კონკურენციის გაწევა ჩინეთში ადგილობრივ ბიზნესთან შედარებით მაღალი ფასების გამო. ჩინელები გონივრულად ფასგადამხდელები[***] არიან. ამის საპირისპიროდ გამორჩეული ხელჩანთების მკეთებელმა Coach Inc.-მა ჩინეთი თავისი საერთაშორისო სტრატეგიის ქვაკუთხედად აქცია, როგორც ამას ჩინეთში ამ კომპანიის გაყიდვებისა და მოგების მკვეთრი ზრდა გვიჩვენებს. ინტერესმოკლებული არ იქნება აღინიშნოს, რომ Coach-მა უფრო მეტი პროდუქტი დაამატა მამაკაცებისათვის და მამაკაცების მაღაზიები გახსნა ჩინეთში.

ჩინეთი უფრო და უფრო იმყარებს პოზიციებს იაპონურ ბიზნესში. ხუთ უდიდეს ამასწინანდელ ჩინურ ინვესტიციებს იაპონიაში წარმოადგენს: Mitsubishi UFJ Financial (92 მლნ იენი), Canon (74.5 მლნ იენი), Sumiomo Mitsui (57.9 მლნ იენი), Nippon T&T (49.2 მლნ იენი), Mitsubishi (47.8 მლნ იენი), Takeda Pharm (45.4 მლნ იენი) და Sony (41.6 მლნ იენი). იაპონურმა საინვესტიციო მრჩეველმა კომპანიამ Chibagin Asset Management-მა თქვა, რომ ჩინეთის სახელმწიფო ფონდებმა ორჯერ და მეტად გაზარდა თავისი ინვესტიციები იაპონიაში, რამაც 1.62 ტრლნ იენი შეადგინა, რომელიც 90 კომპანიაშია დაბანდებული.

აღსანიშნავია აგრეთვე 2.8 ცხრილში მოყვანილი მონაცემი, სადაც სინგაპური ბიზნესის კეთების სიიოლის მხრივ მსოფლიოში პირველ ადგილს იკავებს.

*** აქ ფასის გააზრების ჩვევა და უნარი იგულისხმება. ეს ის შემთხვევაა, როცა მომხმარებელი, ერთი მხრივ, ხვდება, საქონლის ფასი რამდენად შეესაბამება მის ხარისხსა და უნარს, სათანადოდ დააკმაყოფილოს მომხმარებლის განსაზღვრული მოთხოვნილებები და მეორე მხრივ, ერთმანეთს ადარებს მრავალ საქონელს და უნარიანად არჩევს ფასისა და ხარისხის მისთვის საუკეთესო შეფარდებას *(მთარგმნელის შენიშვნა)*.

ცხრილი 2.8. აზიის ქვეყნების ჩამონათვალი ბიზნესის კეთების სიიოლის რეიტინგის მიხედვით

	მოსახლეობა, მლნ	ბიზნესის კეთების სიიოლე მსოფლიოს ქვეყნებს შორის	ქვეყნის დედაქალაქი
სინგაპური	5	1-ლი 183-დან	სინგაპური
სამხრეთ კორეა	49	მე-8 183-დან	სეული
მალაიზია	26	18-ე 183-დან	კუალა ლუმპური
ტაილანდი	66	19-ე 183-დან	ბანგკოკი
იაპონია	127	მე-20 183-დან	ტოკიო
ტაივანი	23	25-ე 183-დან	ტაიპეი
ჩინეთი	1,500	91-ე 183-დან	პეკინი
პაკისტანი	175	105-ე 183-დან	ისლამაბადი
რუსეთი	140	120-ე 183-დან	მოსკოვი
ინდონეზია	241	129-ე 183-დან	ჯაკარტა
ინდოეთი	1,160	132-ე 183-დან	დელი
ფილიპინები	98	136-ე 183-დან	მანილა

წყარო: 2012 *წლის* 1-*ლი ნოემბრის* http://www.doingbusiness.org/rankings *საფუძველზე.*

ფილიპინები

კარგად განათლებულმა ინგლისურენოვანმა ქვეყანამ, ფილიპინებმა 2011 წლის პირველ მესამედში გადაასწრო ინდოეთს კავშირგაბმულობის ცენტრების მუშეობით სამუშაო ადგილების შექმნით, სადაც 350,000 დაქირავებული მუშაობს, ხოლო ინდოეთში – 330,000.[14] კავშირგაბმულობის ცენტრები ფილიპინებში წლიურად $7.4 მლრდ შემოსავალს ქმნის; ეს მაჩვენებელი ყოველწლიურად 15 პროცენტით იზრდება. ფილიპინებმა ასევე გაასწრო ინდონეზიას, როგორც ხმოვანი კავშირგაბმულობის მომსახურების უდიდესმა მიმწოდებელმა.[15] Citigroup და Chase ამჟამად მხოლოდ ორი კომპანიაა, რომლებიც გარე წყაროებს ეძებენ ფილიპინებში სამომხმარებლო ზარების მომსახურების, შიდა მონაცემების დამუშავების სამუშაოების და სხვა ოპერაციების შესასრულებლად. ძირითადი მიზეზი იმისა, თუ რატომაა ფილიპინები მიმზიდველი ადგილი კავშირგაბმულობის ცენტრების მხრივ, არის ამ ქვეყნის საყოველთაო ბიზნესკულტურა, მომხმარებელს „მიაწოდოს სრულიად ფანტასტიკური მომსახურება". ჰონგ კონგის Citi University-ის ასოცირებულმა პროფესორმა **ჯეინ ლოკვუდმა (Jane Lockwood)** თქვა, „ფილიპინელებმა გადაუხვიეს თავიანთ გზას არა მხოლოდ კავშირგაბმულობის ცენტრების, არამედ ტურიზმისა და ღონისძიებების მენეჯმენტის განვითარების სურვილის გამო, რათა დარწმუნებულნი იყვნენ, რომ ადამიანებზე კარგად ზრუნავენ".[16]

როგორც ცხრილი 2.8 აჩვენებს, ფილიპინელები დაახლოებით 97 მილიონია, რაც ქვეყანას მსოფლიოში მაცხოვრებელთა რაოდენობით მე-12 ადგილს აკუთვნებს. სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში მდებარე ფილიპინები გაეროს დამფუძნებელი წევრია და აქტიური პოზიცია უჭირავს ამ ორგანიზაციაში. ფილიპინელებს უყვართ ამერიკელები, რომლებმაც გადაარჩინეს ისინი მეორე მსოფლიო ომის დროს. დღეს ათასობით ფილიპინელი მუშაობს ღამის ცვლებში, რათა მოერგოს 8-17 სთ. ბიზნეს დროის ზონას ამერიკაში. ფილიპინების პრეზიდენტმა ბენიგნო აქვინომ აღნიშნა, რომ მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხიდან მომსახურების გარეწყაროების ფილიპინებში მოძიება $100 მლრდ-ს შექმნის 2020 წლისთვის, რაც გლობალური ოფშორული ბაზრის 20 პროცენტი იქნება.

უმუშევრობა ფილიპინებში 6.9 პროცენტია, მაგრამ ნაწილობრივი დასაქმება, რომელიც მთელი სამუშაო დროის გარკვეულ ნაწილს მოიცავს ან მხოლოდ მინიმალურ ანაზღაურებას ჯერდება – 18 პროცენტია. მოსახლეობის ერთ სულზე წლიური შემოსავალი არის $1,790; ასიათასობით ფილიპინელი ქვეყნის საზღვრებს გარეთ შრომობს. სინამდვილეში ფილიპინური ეკონომიკა დიდადაა დამოკიდებული ქვეყნის გარეთ დასაქმებულებზე, რომლებიც ფულს უგზავნიან თავიანთ ოჯახის წევრებს საზღვარგარეთიდან, ასევე ხშირად ჩამოდიან და მიემგზავრებიან.

სარეკლამო სატელევიზიო ბაზარი ფილიპინებში წლიურად $4 მლრდ-ს შეადგენს; ის უფრო დიდია ინდურ ბაზართან შედარებით და უტოლდება ინდონეზიისას.[17] ფილიპინების 7,100 კუნძულის მოსახლეობისათვის ტელევიზია ყველაზე პოპულარული მედია საშუალებაა მაშინ, როცა ინდოეთში ყველაზე მნიშვნელოვანი მედია ბაზარი საგაზეთო საქმეა. სატელევიზიო რეკლამებ

ფილიპინებში რეკლამებზე მთელი დახარჯული თანხების 75 პროცენტს შეადგენს.

მთავარ განვითარებად ეკონომიკებს შორის ფილიპინების მოსახლეობაში ინტერნეტ შეღწევადობა მხოლოდ 9 პროცენტია, რაც დაბალი მაჩვენებელია ჩინეთთან (28.9%), ნიგერიასთან (28.4%), მექსიკასთან (28.3%) და რუსეთთან (29.0%) შედარებით. მაგრამ ფილიპინების ინტერნეტ შეღწევადობის 9-პროცენტიანი მაჩვენებელი მაღალია ინდონეზიასთან (8.7%) და ინდოეთთან (5.1%) შედარებით.[18] ეს პროცენტული დამოკიდებულებები ავლენს ქვეყნის მოსახლეობის პროცენტულ რაოდენობას, რომელსაც შეუძლია შესყიდვები განახორციელოს ინტერნეტით.

ტაივანი

ჩინეთის კონტინენტური ნაწილის სამხრეთ-აღმოსავლეთ სანაპიროს გარეთ მდებარე ტაივანს აქვს დინამიკური, კაპიტალისტური, ექსპორტზე ორიენტირებული ეკონომიკა ინვესტიციებში ნელა შემცირებადი სახელმწიფო ჩარევით და საგარეო ვაჭრობით. მრავალი დიდი სახელმწიფო ბანკი და სამრეწველო ფირმა პრივატიზირებულია ტაივანში. მშპ-ის რეალური ზრდა ბოლო სამი დეკადის განმავლობაში გაშუალდა დაახლოებით 8 პროცენტის ფარგლებში. ექსპორტმა მთავარი ბიძგი მისცა ინდუსტრიალიზაციას. სავაჭრო ნამეტი მყარია და საგარეო სავალუტო რეზერვები სიდიდით მეხუთეა მსოფლიოში. როგორც ცხრილი 2.8 გვიჩვენებს, ტაივანს 25-ე ადგილი უჭირავს მსოფლიოს ქვეყნებს შორის ბიზნესის კეთების სიიოლის მიხედვით.

ექსპორტმა და იმპორტმა ერთი წლის წინ რეკორდულ დონეს მიაღწია და, შესაბამისად, $274 მლრდ და $251 მლრდ შეადგინა. სასოფლო-სამეურნეო პროდუქცია ტაივანის მთლიანი შიდა პროდუქტის 2 პროცენტს შეადგენს 1952 წლის 35 პროცენტთან შედარებით. ზოგი ბრენდი, რომელსაც ნამყვანი პოზიციები უჭირავს მსოფლიოში, არის: Acer, HTC, ASUS, TrendMicro, MasterKong, Want-Want, Maxxis, Giant, Synnex, Transcend, Uni-President, Advantech, D-link, ZyXel, Merida, Johnson, Gigabyte, Genius და Depo.

ინდოეთი

ინდოეთმა 2011 წლის ბოლო მესამედში მიიღო კანონი, რომელიც საშუალებას აძლევს უცხოურ ფირმებს, ფლობდნენ ზოგი ინდური საცალო ვაჭრობის კომპანიის 100 პროცენტს, 51 პროცენტიდან და ზევით. კომპანია, რომელმაც უპირატესობა მოიპოვა ამ ცვლილებით, არის IKEA. მან 25 ახალი მაღაზია გახსნა ინდოეთში 2012-2015 წლებში. ინდოეთის მთლიანი შიდა პროდუქტი ზრდის დროიდან 6 პროცენტით დაეცა. ინდოეთის მთავრობამ 2012 წელს დიდი უცხოური ინვესტიციებისთვის გზის გახსნა დაიწყო, განსაკუთრებით, ინდოეთის საცალო ვაჭრობის, ჰაერსანაოსნო და ტელერადიო მაუწყებლობის მიმართულებით.[19] ქვეყანამ ასევე დიდად შეამცირა საჯარო ხარჯები დიზელის საწვავის სუბსიდირების მხრივ და ინდოეთის ბანკებმა დაწიეს საპროცენტო განაკვეთები ასევე ზრდის მხარდაჭერის მიზნით.

2012 წლის ბოლოს ინდოეთმა დაამტკიცა ფინანსების განვითარების ხუთწლიანი ძირითადი მიმართულებები იმ მიზნით, რომ 2017 წლისთვის შეამცირებს ბიუჯეტის დეფიციტს მშპ-ის 5.3-დან 3 პროცენტამდე. 2012 წელს ზრდის 5 პროცენტამდე შენელება კეთილდღეობის მასიურ ხარჯებთან არის დაკავშირებული, რამაც უმართავი საბიუჯეტო დეფიციტი წარმოშვა ქვეყანაში. ინდოეთში რთულ საკითხებს მაღალი საპროცენტო განაკვეთები და კორუფციული სკანდალები მიეკუთვნება. ინდოეთის პარლამენტმა ამას წინათ მოიწონა საკუთრების უფრო მჭიდრო ზედამხედველობა ეკონომიკის სადაზღვევო და საპენსიო ინვესტიციების სექტორებში.

ინდოეთის მთავრობა ნელა ავითარებს განათლების სისტემას, ხოლო გასაკეთებელი საქმის უზარმაზარი მოცულობა ისევ არ იკლებს. ინდოელი კაცების მხოლოდ 74 პროცენტი და ქალების 48 პროცენტი არის წიგნიერი მაშინ, როცა ჩინეთში კაცების 96 პროცენტი და ქალების 88 პროცენტია განათლებული. „განათლების ეკონომიკაში" 2.3 მლნ ადამიანია დასაქმებული მაშინ, როცა მისი პოტენციალი 75 მლნ-ს შეადგენს.

პრემიერ მინისტრის **მანმოჰან სინგჰის (Manmoham Singh)** მთავრობამ დაამტკიცა განათლების რეფორმები. სკოლის გარეთ მყოფი ინდოელი ბავშვების რაოდენობა, რომელიც 2000 წელს 18 მლნ-ს შეადგენდა, დიდად შემცირდა. დაწყებითი სკოლებიდან გამოძევების თანაფარდობამ ასევე დაიკლო. თუმცა ამჟამად ინდოეთის მოქალაქეების მხოლოდ 12 პროცენტი შედის უმაღლეს სკოლებში უმაღლესი განათლების მისაღებად. მთავრობა იმედოვნებს ამ მაჩვენებლის 21 პროცენტამდე გაზრდას 2017 წლისთვის. ინდოეთის Institutes of Technology უნივერსიტეტების ჯგუფი, რომლის საქმიანობის ნახევარს საინჟინრო და ტექნოლოგიური სპეციალობები წარმოადგენს და რომელსაც მსოფლიოში განთქმული აქვს სახელი, ყოველწლიურად მხოლოდ სულ რაღაც 7,000 ადგილს სთავაზობს სტუდენტებს. ეს არის ბიუროკრატიულად გამოწვლილვით დამუშავებული მოთხოვნა ნებისმიერი ბიზნესის შენარჩუნებისა და ოპერირებისათვის ინდოეთში. ინდოეთის საგადასახადო კოდექსი ასევე მოძველებულია და ბიზნესის მრავალი ახალი სექტორი ჯერ კიდევ არ არის ღია უცხოური პირდაპირი ინვესტიციებისათვის.

ინდოეთი თავისი მოსახლეობით გადააჭარბებს ჩინეთს 2030 წელს. ინდოეთის ზრდა და მოსახლეობის ყველაზე დიდი სიმჭიდროვე ქვეყნის ჩრდილო-დასავლეთით და ცენტრალური რაიონის აღმოსავლეთით შეინიშნება. წერა-კითხის მცოდნეთა ამჟამინდელი დონე 74 პროცენტია 10 წლის წინანდელი 65 პროცენტის წინააღმდეგ.

გერმანია

გერმანული ავტომობილები, მანქანა-დანადგარები და სხვა პროდუქტები დიდი მოთხოვნით სარგებლობს აზიაში, განსაკუთრებით ჩინეთში. რამდენადაც ევროპის სავალო კრიზისმა ევრო გააუფასურა, გერმანული საქონელი უფრო კონკურენტუნარიანი გახდა საზღვარგარეთ. ეკონომიკურმა და ფისკალურმა კრიზისმა საბერძნეთში, ირლანდიაში, პორტუგალიასა და ესპანეთში მხოლოდ შეზღუდული პირდაპირი გავლენა მოახდინა გერმანიის $3.24-ტრილიონიან ეკონომიკაზე. ევროპაში ჩრდილოეთსა და სამხრეთს შორის მზარდი განსხვავება არსებობს, სადაც ჩრდილოეთი უკეთ ართმევს თავს ეკონომიკურ საკითხებს ვიდრე სამხრეთი. 2010 წელს გერმანიის ბიუჯეტის დეფიციტი 3.5 პროცენტი იყო. წლების განმავლობაში პირველად ქვეყანამ, ევროკავშირის საბიუჯეტო წესების მიუხედავად, გადააჭარბა 3-პროცენტიან ლიმიტს. თუმცა ეს მაჩვენებელი გაცილებით ნაკლებია აშშ-ის, გაერთიანებული სამეფოს და იაპონიის საბიუჯეტო დეფიციტთან შედარებით. ამგვარად, გერმანიას ზოგადად ჯანსაღი ეკონომიკა აქვს. აღსანიშნავია, რომ გერმანია ბიზნესის კეთების სიიოლის მაჩვენებლის მიხედვით, როგორც ცხრილი 2.9 გვიჩვენებს, 22-ე პოზიციას იკავებს 183 ქვეყანას შორის.

გერმანიის ავტომობილების მწარმოებლები Daimler AG, BMW AG და Volkswagen AG ელექტრო-ავტომობილების მასიურ წარმოებაში ჩამორჩებიან ისეთ კონკურენტებს, როგორებიცაა GM, Renault SA და Nissan Motors. გერმანული კომპანიები ფსონს ამ საკვანძო არეში სამრენველო ზრდით ჩამორჩენის დაძლევაზე აკეთებენ ნაწილობრივ იმიტომ, რომ გერმანიის მთავრობამ სახელმწიფო მხარდაჭერის სახით $688 მლნ გამოყო მუხტმჭერის**** კვლევებისთვის და ინფრასტრუქტურული პროექტებისთვის, როგორიცაა ავტომობილების დამტენი სადგურები. ეს თანხა არის მხოლოდ პატარა ნაწილი აშშ-ის (და ჩინეთის) მთავრობების მხარდაჭერასთან შედარებით. ეს თემა მნიშვნელოვანია, რადგან გერმანიაში შვიდი სამუშაო ადგილიდან ერთი საავტომობილო ბაზართან და შიდა მომწოდებლებთან არის დაკავშირებული. გერმანიის ექსპორტის 15 პროცენტზე მეტი საავტომობილო მრენველობიდან წარმოიშობა. გერმანია ასევე ჩამორჩება პროცესებს ელექტრომანქანების იონლითიუმის მუხტმჭერების განვითარებასა და წარმოებაში.

ცხრილი 2.9. ევროპის ქვეყნების ჩამონათვალი ბიზნესის კეთების სიიოლის რეიტინგის მიხედვით

	მოსახლეობა, მლნ	ბიზნესის კეთების სიიოლე მსოფლიოს ქვეყნებს შორის	ქვეყნის დედაქალაქი
გაერთიანებული სამეფო	62	მე-7 183-დან	ლონდონი
შვედეთი	9	მე-14 183-დან	სტოკჰოლმი
გერმანია	83	19-ე 183-დან	ბერლინი
საფრანგეთი	64	29-ე 183-დან	პარიზი
ჩეხეთის რესპუბლიკა	11	64-ე 183-დან	პრაღა
თურქეთი	77	71-ე 183-დან	ანკარა
იტალია	59	87-ე 183-დან	რომი
უკრაინა	46	152-ე 183-დან	კიევი

წყარო: 2012 *წლის* 1-*ლი ნოემბრის* http://www.doingbusiness.org/rankings *საფუძველზე.*

ევროკავშირი ერთი ეკონომიკური ბლოკია, სადაც ხალხი, საქონელი და მომსახურება თავისუფლად მოძრაობს 27 ერის პირობებში, მაგრამ ისეთ საკითხებში, როგორიცაა გადასახადები და შრომის ფასი, ყოველ ქვეყანას თავისი კანონები აქვს. ბიზნესის წამოწყება ევროპაში თავდაპირველად სხვადასხვა ქვეყნის გულდასმით გამოკვლევას მოითხოვს. მაგალითად, ბელგიაში შრომითი დანახარჯები უდიდესია ევროპაში პროფესიულ კავშირებში გაწევრიანებული მუშაკების 53 პროცენტის ჩათვლით, მაგრამ ეს მაჩვენებელი მხოლოდ მეხუთეა ამ მხრივ ევროპის ხუთ დაწინაურებულ ქვეყანას შორის.

გერმანია ევროპაში მოსახლეობის სწრაფი დაბერების და შემცირების მაჩვენებლებით გამორჩეულ ერებს შორის არის. ის ამჟამად უნარიანი სამუშაო ძალის შემცირების და მაღალნიჭიე-

**** ე.წ. აკუმულატორი (electric battery).

რი საინჟინრო და სამეცნიერო კადრების საზღვარგარეთ მოძიების აუცილებლობის წინაშე დგას.[20] გერმანიიდან ემიგრირებული მრავალი ადამიანი უკან ბრუნდება, ნაწილობრივ განსაკუთრებით საინტერესო უმაღლესი განათლების მქონე პროფესიონალები, რადგან გერმანიას მკაცრი შრომის კოდექსი და დამქირავებლის ინტერესებს მორგებული დაქირავების პრაქტიკა აქვს. ამ ქვეყნისთვის შესაძლოა უპრიანი იტალიის მაგალითის მიბაძვა იყოს, რომელსაც იგივე, თუმცა უფრო მწვავე, მდგომარეობა ჰქონდა, მაგრამ მიიღო ბრწყინვალე ახალი კანონები და ძალისხმევა მიმართა ახალგაზრდა, განათლებული პროფესიონალების როგორც მოზიდვის, ასევე შენარჩუნებისკენ.

მექსიკა

მექსიკამ 2012 წლის ბოლოს ახალი პრეზიდენტი, **ენრიკე პენა ნიეტო (Enrique Pena Nieto)**, აირჩია, მას მემკვიდრეობად ერგო ქვეყანა, სადაც 100,000 მაცხოვრებელზე 24 მკვლელობა ხდება 2006 წლის 10 მკვლელობასთან შედარებით. 2012 წლის პირველ ცხრა თვეში მკვლელობების რაოდენობა 7 პროცენტით დაეცა და ნიეტო გეგმავს გააგრძელოს თავისი წინამორბედის ბრძოლა нარკოკარტელებისა და კორუფციის წინააღმდეგ. მაგალითად, მექსიკის წამყვანი საქმიანი ქალაქის მონტერეის მუნიციპალიტეტის კორუფციაზე ეჭვმიტანილი 600 პოლიციელი მცირე ხნის წინ გათავისუფლდა თანამდებობებიდან და ჩანაცვლდა სამხედრო პირებით.

მექსიკამ ამას წინათ გამოაცოცხლა საავტომობილო წარმოება და ამჟამად ის ავტომანქანების სიდიდით მეოთხე ექსპორტიორია მსოფლიოში გერმანიის, იაპონისა და სამხრეთ კორეის შემდეგ. 2011 წელს ამერიკის შეერთებულ შტატებში გაყიდული ყოველი 10 ავტომანქანიდან ერთი მექსიკაში იყო დამზადებული.[21] ნიუ იორკის სატაქსო შემადგენლობის ყოველი ახალი ავტომობილი მექსიკაშია გაკეთებული. ავტომობილების თითქმის ყოველმა მთავარმა მწარმოებელმა კომპანიამ განაცხადა თავისი გეგმების შესახებ, ააშენოს ახალი საწარმო მექსიკაში, რომელთა შორის იგულისხმება $1.3 მლრდ ღირებულების ფოლკსვაგენის საწარმო. უკვე არსებული Volkswagen-ის ქარხანა პუებლაში უდიდესია ჩრდილოეთ ამერიკის კონტინენტზე. მისი სიმძლავრე შეადგენს 2,500 ავტომობილს დღეში. „მექსიკა უაღრესად კონკურენტულია" – განაცხადა **კარლოს გოსნმა (Carlos Ghosn)**, Nissan-ის მთავარმა აღმასრულებელმა მმართველმა. გოსნის თვალსაზრისი მექსიკელი დასაქმებულების მაღალ მწარმოებლურობას, არსებულ უპირატესობებს და მექსიკური მოძრავი ამწყობი ხაზის მუშებისთვის ტიპურ სახელფასო დღიურ $40-იან განაკვეთს ეფუძნება, რომელიც უახლოვდება საშუალო სამრეწველო საწარმოს მუშის განაკვეთს, კერძოდ, $3-ს საათში. Honda 3,200 სამუშაო ადგილის შემცველ საწარმოს ხსნის მექსიკაში 2014 წელს, რათა ქვემცირეგაბარიტებიანი *Fit*-ის მოდელის ავტომობილები აწარმოოს. მექსიკაში ავტომობილების დამზადების სხვა საკვანძო უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ ამერიკის შეერთებულ შტატებში მათი გადაგზავნა ერთ-ორ დღეს მოითხოვს ევროპის და აზიისგან განსხვავებით, საიდანაც პროდუქციის ჩატანა რამდენიმე კვირას ითხოვს.

ბოლო ათწლეულის განმავლობაში არაერთი ქვეყანა დაზარალებულა ჩინური ექსპანსიის ზრდის გამო მექსიკაზე უფრო მეტად, მაგრამ ახლა ჩინეთის პოლიტიკა სამომხმარებლო ხარჯების გაზრდის მიზნით გასამრჯელოების მატებით ხასიათდება. ბოსტონის კონსალტინგური ჯგუფის შეფასებით „ჩინეთის საშუალო საწარმოო გასამრჯელომ მექსიკისას პირველად 2012 წელს გადააჭარბა, როცა ნათელი გახდა მწარმოებლებს შორის განსხვავება; მექსიკელი მუშები ჩვეულებრივ მეტს აწარმოებენ საათში ჩინელ მუშებთან შედარებით".[22] საშუალო ხელფასს დამატებული წახალისებების თანხა მექსიკაში საათში $3.50 გამოდის. ეს ფაქტი იმის გათვალისწინებით, რომ ჩინეთში სახელფასო განაკვეთებმა მატება, ხოლო ეკონომიკურმა ზრდამ შენელება განიცადა და რომ მექსიკას მჭიდრო სიახლოვე აქვს აშშ-სთან, დიდ შესაძლებლობებს ქმნის ამ ქვეყნისთვის მრავალი საწარმოო ოსტატობის ხარვეზის გადასაფარად, რომელიც ბოლო ათწლეულში დაიკარგა ჩინეთის რეალობაში. სენტ ლუისში ბაზირებულმა Viaststems Group-მა ამას წინათ თავისი წარმოება ჩინეთიდან მექსიკაში გადაიტანა. მიუხედავად იმისა, რომ Dell Inc.-ის კომპიუტერები Foxconn-ის მიერ ჩინეთში იწარმოება, შეერთებული შტატების მომხმარებელს შეუძლია მისი მოდიფიცირებული ვარიანტის შეკვეთა ინტერნეტით, რომელიც მზადდება და იგზავნება Foxconn-ის 1,200 აკრის ფართობზე განლაგებული საწარმოდან, რომელიც **სიუდად ჰუარეზის (Ciudad Juarez)** ახლოს მდებარეობს.

მექსიკაში უცხოური პირდაპირი ინვესტიციები 2013 წელს თითქმის $30 მლრდ-მდე გაიზარდა, რაც განაპირობა ისეთმა კომპანიებმა, როგორიცაა Volkswagen AG, რომელმაც საწარმო ააშენა და ავტონაწილების მომწოდებელმა ფირმამ Delphi Automotive PLC-მა. Home Depot-ს მალე 125 მაღაზია ექნება მექსიკაში. უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების მოზღვავება, სავარაუდოდ, 2018 წლამდე გაგრძელდება. მასზე წამახალისებლად მოქმედებს დაბალი სახელფასო განაკვეთები და სახელმწიფო პოლიტიკა, რომელიც საშუალებას აძლევს უცხოურ კომპანიებს, ბაჟისა და ტარიფების გარეშე შემოიტანონ ნედლეული, ასევე 30-პროცენტიანი კორპორაციული გადასახადი და მზარ-

დი სახელფასო განაკვეთები ჩინეთში. თუმცა საყურადღებოა, რომ 2.10 ცხრილის მონაცემებით მექსიკა ბიზნესის კეთების სიიოლის მიხედვით ბოლო ორი წელია, 35-ე და 53-ე პოზიციებს შორის იკავებს ადგილს.

ცხრილი 2.10. ჩრდილოეთ და სამხრეთ ამერიკის ქვეყნების ჩამონათვალი ბიზნესის კეთების სიიოლის რეიტინგის მიხედვით

	მოსახლეობა, მლნ	ბიზნესის კეთების სიიოლე მსოფლიოს ქვეყნებს შორის	ქვეყნის დედაქალაქი
აშშ	308	მე-4 183-დან	ვაშინგტონი
კანადა	34	მე-13 183-დან	ოტავა
ჩილე	17	39-ე 183-დან	სანტიაგო
პერუ	30	41-ე 183-დან	ლიმა
მექსიკა	112	53-ე 183-დან	მეხიკო
არგენტინა	41	113-ე 183-დან	ბუენოს აირესი
ბრაზილია	199	126-ე 183-დან	ბრაზილია
ეკვადორი	15	130-ე 183-დან	ქიტო
ბოლივია	10	153-ე 183-დან	ლა პასი
ვენესუელა	27	177-ე 183-დან	კარაკასი

წყარო: 2012 *წლის* 1-*ლი ნოემბრის* http://www.doingbusiness.org/rankings *საფუძველზე.*

მექსიკა განსაკუთრებით მიმზიდველია სამრეწველო პროდუქტებისათვის, რომლებიც დიდი ზომებით ან სხვა ქვეყნებში ტრანსპორტირებაზე მნიშვნელოვანი დანახარჯებით გამოირჩევიან, ამიტომ Nissan Motor და Volkswagen AG საწარმოების აშენებას გეგმავენ ამ ქვეყანაში. ძირითადი ფაქტორი რომელიც აზარალებს მექსიკას არის 2011 წლიდან მოყოლებული ნარკოტიკებთან დაკავშირებული არეულობები. გაეროს მოხსენებაში აღნიშნულია, რომ მექსიკაში მკვლელობების მაჩვენებელი 100,000 მოსახლეზე 18.1-ს შეადგენს აშშ-ის და ჩინეთის მაჩვენებლების საპირისპიროდ, რომელიც შესაბამისად არის 5.0 და 1.1. მექსიკა თუ განაზრახის შესატყვისად უსაფრთხოების მხრივ მდგომარეობას გააუმჯობესებს, ასობით ფირმამ შესაძლოა ჩინეთიდან (და ინდოეთიდან) უკან დაბრუნების საკითხი განიხილოს.

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის

დღეს გლობალურად ყველაზე პატარა ბიზნესიც კი დღეინიადაგ ემსახურება მომხმარებელს, აღწევს კონკურენტულ უპირატესობას და მოცულობის ეკონომიას*****. შეერთებული შტატების მრავალი ხატსახის შემქმნელი ბიზნესი, როგორიცაა, მაგალითად, Tupperware, თავისი შემოსავლების 80 პროცენტზე მეტს აშშ-ის საზღვრებს გარედან იღებს. მაშასადამე, სტრატეგიული მენეჯმენტის საანალიზო ვითარებების შესრულების დროს თქვენ უნდა შეაფასოთ მოცულობა, მნიშვნელობა და ბუნება, როგორადაც თქვენი საანალიზო კომპანია ირჯება გლობალურად თავის მეტოქეებთან შედარებით. შემდეგ განსაზღვრეთ, თქვენმა კომპანიამ რისი თადარიგი უნდა დაიჭიროს გლობალური ბიზნესისთვის. განუწყვეტლივ და ყველგან თქვენი წარდგენის ან წერილობითი ანგარიშის მანძილზე შეადარეთ კომპანია თავის მეტოქეებს გლობალური ბიზნესის გადასახედიდან და გულმოდგინე ანალიზზე დაყრდნობით ჩამოაყალიბეთ რეკომენდაციები. წარმოადგინეთ მითითებები და ღრმად გააზრებული შეხედულებები; არ გაგიტაცოთ აღწერილობითმა მსჯელობამ და უინტერესო თხრობამ. თქვენს ყოველ სლაიდს უნდა მიჰყავდეს მსმენელი თქვენ მიერ მომზადებული სპეციფიკური რეკომენდაციებისაკენ იმ ხარჯების გათვალისწინებით, რომელიც ეხება საანალიზო ფირმის გლობალურ გაქანებას.

დასკვნა

მსოფლიოს მოსახლეობა 7 მილიარდს გასცდა. სწორედ როგორც კოლუმბის მიერ ამერიკის აღმოჩენამდე ეს საუკუნეების განმავლობაში ხდებოდა, ახალი ერა რომ დადგეს, ბიზნესი თავისი ქვეყნის საზღვრებიდან შორს ეძებს სხვა შესაძლებლობებს. არასოდეს გვქონია ასე ინტერნაციონალიზებული და ეკონომიკურად კონკურენტული საზოგადოება, როგორიც დღევანდელი მოდელია. შეერთებული შტატების ზოგი დარგი, როგორიცაა ტექსტილის, ფოლადის და სამომხმარებ-

***** economies of scales

ლო ელექტრონიკის წარმოება, საერთაშორისო გამოწვევების შედეგად არეულია.

წარმატება ბიზნესში მზარდ დამოკიდებულებას ავლენს ისეთი საქონლისა და მომსახურების შეთავაზებაზე, რომელიც არა მხოლოდ ადგილობრივ მოთხოვნებს, არამედ მსოფლიო კონკურენტულობის პირობებს აკმაყოფილებს. თუ ფირმის პროდუქტების ხარისხი კონკურენტული არ არის და მსოფლიოს რომელიმე ადგილას მიუწვდომელია, ასეთი ფირმა, სავარაუდოდ, კვდომის საფრთხის წინაშე აღმოჩნდება. გლობალური ბაზარი ყოველმხრივ რეალური ხდება მსოფლიოს მეტისმეტად ძნელად მისადგომი არეების გამოკლებით. უდავოდ, მთელ შეერთებულ შტატებში, თვით პატარა დაბებშიც კი, ფირმები მსოფლიო კონკურენციისგან ზეწოლას გრძნობენ.

ეს თემა გთავაზობთ გარკვეულ ძირითად გლობალურ ინფორმაციას, რომელიც შესაძლოა არსებითი იყოს სტრატეგიული გეგმის განვითარების განხილვის პროცესში ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის. საერთაშორისო ბიზნესის კეთების უპირატესობებმა შესაძლოა წარმატებით გადაფაროს მრავალი ფირმის ნაკლოვანებები. სტრატეგიული დაგეგმვისას ქმედითობა მნიშვნელოვანია და გლობალური ოპერაციების ბუნება შესაძლოა საკვანძო კომპონენტი აღმოჩნდეს მთელი გეგმის ეფექტიანობისთვის.

საკვანძო ტერმინები და ცნებები

გლობალიზაცია (გვ.88)
გლობალური სტრატეგია (გვ.89)
გუანში (გვ.91)
ვა (გვ.96)
ინჰვა (გვ.91)
მრავალეროვნული კორპორაციები (გვ.85)
ნემასვაშიო (გვ. 94)
პროტექციონიზმი (გვ.87)
საერთაშორისო ფირმები (გვ.85)
ფენ შუი (გვ. 94)

საკითხები განხილვისა და დისკუსიისთვის

2.1. Honda Motor Company ძალიან წარმატებულია ბოლო წლებში. Honda-ს შემოსავლის რამდენი პროცენტი შემოსდის შეერთებული შტატებიდან და რამდენი ევროპიდან? ეს პროცენტული მაჩვენებლები როგორ დამოკიდებულებაშია მეტოქე ფირმების ანალოგიურ მონაცემებთან?

2.2. განმარტეთ სამომხმარებლო ქცევის თარგები რატომ ემსგავსება ერთმანეთს მთელს მსოფლიოში. რაში გამოიხატება ამ ტენდენციის სტრატეგიული შედეგები?

2.3. რ გამოიხატება უცხო ქვეყანაში საექსპორტო ოპერაციების დაწყების უპირატესობები და ნაკლოვანებები?

2.4. რაში მდგომარეობს ძირითადი განსხვავება შეერთებულ შტატებსა და მრავალეროვნულ დონეზე განხორციელებულ ოპერაციებს შორის, რომელიც გავლენას ახდენს სტრატეგიულ მენეჯმენტზე?

2.5. რატომ არის დარგების გლობალიზაცია დღეს ჩვეულებრივი ფაქტორი?

2.6. შეადარეთ და განასხვავეთ ერთმანეთისაგან შეერთებული შტატებისა და სხვა ქვეყნების კულტურები ბიზნესის კეთების გადასახედიდან.

2.7. ჩამოთვალეთ ექვსი მიზეზი, თუ რატომ არის სტრატეგიული მენეჯმენტი უფრო რთული მრავალეროვნული ფირმისთვის.

2.8. პროტექციონიზმი კარგია თუ ცუდი მსოფლიო ეკონომიკისთვის? პასუხი დაასაბუთეთ.

2.9. რატომ არის ზოგი დარგი მეტად „გლობალური" სხვებთან შედარებით? დაიცავით თქვენი თვალსაზრისი.

2.10. ვა, გუანში და ინჰვა მნიშვნელოვანი სამმართველო ტერმინებია იაპონიაში, ჩინეთში და სამხრეთ კორეაში შესაბამისად. რა შეიძლება იყოს ანალოგიური ტერმინები ამერიკული სამმართველო პრაქტიკის აღწერისას?

2.11. რატომ მიიჩნევს მრავალი ევროპელი „გუნდის სულის" მნიშვნელობას სამუშაო გარემოში რთულად გასააზრებელ ცნებად?

2.12. ჩინეთში ფენ შუი მნიშვნელოვანია ბიზნესის კეთებისას მაშინ, როცა იაპონიაში ნემასვაშიოა ანგარიშგასაწევი. რომელია მსგავსი ამერიკული ტერმინი და პრაქტიკა?

2.13. აღწერეთ ბიზნესის კულტურა მექსიკაში.

2.14. აღწერეთ ბიზნესის კულტურა იაპონიაში.

2.15. შეადარეთ შეერთებული შტატების საგადასახადო განაკვეთები სხვა ქვეყნების მონაცემებს. რა გავლენა შეიძლება მოახდინოს ამ განსხვავებებმა „სამუშაო ადგილების შენარჩუნებაზე"?

2.16. ჯგუფურად განიხილეთ მოთხოვნები ინდოეთში ბიზნეს საქმიანობისთვის.

2.17. აირჩიეთ ოთხი ქვეყანა. შეაფასეთ Honda Motor Company-ის ოპერაციები ამ ქვეყნებში.

2.18. შეადარეთ ერთმანეთს ევროპის ჩრდილოეთ და სამხრეთ ნაწილების ბიზნესის პრაქტიკა და კულტურა.

2.19. ახსენით, არაბული გაზაფხულის მოვლენები შუა აღმოსავლეთში როგორ შესაძლო გავლენას მოახდენს Pfizer-ზე.

2.20. აზიის რომელ ხუთ ქვეყანას აქვს ყველაზე მაღალი მშპ? რა შედეგები მოიტანა მან adidas-ისთვის?

2.21. მსოფლიო ეკონომიკის ერთობაში აფრიკის სწრაფი განვრიანება მიმდინარეობს. მოიყვანეთ ამ თვალსაზრისის დამადასტურებელი 10 მაგალითი.

2.22. რომელი ექვსი აფრიკული ქვეყანა არის ყველაზე მიმზიდველი უცხოური ინვესტიციებისთვის?

2.23. შეადარეთ აშშ-ის ბიზნესის პრაქტიკა და კულტურა თქვენი ქვეყნისას.

2.24. თქვენი სიტყვებით ახსენით თემის ბოლოს მოთავსებული განყოფილება „საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის".

2.25. აირჩიეთ სამი ქვეყანა სამხრეთ ამერიკაში. მოამზადეთ ერთგვერდიანი დასკვნა ყოველ მათგანზე, რათა გამოავლინოთ მათი მიმზიდველობა უცხოური პირდაპირი ინვესტიციებისთვის.

2.26. შეადარეთ სქესობრივი შევიწროების საწინააღმდეგო პოლიტიკა და პრაქტიკა სხვადასხვა კონტინენტებზე და ქვეყნებში.

2.27. ჯგუფურად განიხილეთ ავსტრალია ბიზნესის კეთების გადასახედიდან.

2.28. შეადარეთ და განასხვავეთ ექვსი ქვეყნის პრაქტიკა და ჩვეულება ყვავილების, როგორც ბიზნესსაჩუქრის მიმართ.

2.29. ჯგუფურად განიხილეთ სხვადასხვა ქვეყნის საქმიანი სადილის ეტიკეტებს შორის განსხვავებები.

2.30. წარმოადგინეთ სარწმუნო არგუმენტები შეერთებულ შტატებში დაწესებული მსოფლიოში უდიდესი კორპორაციული გადასახადის განაკვეთის შენარჩუნებისთვის. მოიფიქრეთ საპირისპირო არგუმენტები.

MyManagementLab®

გამოიყენეთ **mymanagementlab.com** შემდეგ კითხვებზე წერილობითი პასუხის გასაცემად:

2.31. ჩამოაყალიბეთ უცხო ქვეყანაში ექსპორტის ოპერაციების წამოწყების უპირატესობები და ნაკლოვანებები.?

2.32. Mymanagementlab Only – სრული თხზულების წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

საკითხავი მასალა

Aguinis, Herman, Harry Joo, Ryan K. Gottfredson. „Performance Management Universals: Think Globally and Act Locally".*Business Horizons* 55, no. 4 (July, 2012): 385-392.

Gerthon, Pierre R., Leiland F. Pitt, Kirk Plangger, and Daniel Shapiro".Marketing Meets Web 2.0, Social Media, and Creative Consumers: Implication for International Marketing Strategy". *Business Horizons* 55, no. 3 (May, 2012): 261-271.

Bloom, Nicolas, Christos Genacos, Raffaella Sadun, and John Van Reenen. „Management Practices Across Firms and Countries". *The Academy of Management Perspectives* 26, no. 1 (February, 2012): 12.

Govindarajan, Vijay and Chris Trimble. „Reverse Innovation: A Global Growth Strategy That Could Pre-empt Disruption at Home". *Strategy and Leadership* 40, no. 5 (2012): 5-11.

Honeycutt, Earl D., Vincent P. Magnini, and Shawn T. Thelen. „Solutions for Customer Complaints About Offshoring and Outsourcing Services". *Business Horizons* 55, no. 1 (January 2012): 33-42.

Ichii, Shigeki, Susumu Hattori, and David Michael. „How to Vin in Emerging Markets: Lessons from Japan". *Harvard Business Review* (May 2012): 126.

Ignatius, Adi. „Captain Planet". *Harvard Business Review* (June 2012): 112.

Pagnattaro, Marisa Anne. „Preventing Know-How From Walking Out the Door in China: Protection of Trade Secrets". *Business Horizons* 55, no. 4 (July, 2012): 329-337.

Porter, Michael E., and Jan W. Rivkin. „Choosing the USA". *Harvard Business Review* (March 2012): 80.

Ramamurti, Ravi. „Competing with Emerging Market Multinationals". *Business Horizons* 55, no.3 (May, 2012): 241-249.

Thomas, Robert J., Joshua Bellin, Claudy Jules, and Nandany Lynton. „Global Leadership Teams: Diagnosing Three Essential Qualities". *Strategy and Leadership* 40, no. 4 (2012): 25-29.

Underwood, Robert L. „Automotive Foreign Direct Investment in the USA: Economic and Market Consequencies of Globalization". *Business Horizons* 55, no. 5 (September, 2012): 463-474.

Waldman, David A., Mary Sully de Luque, and Danni Wang. „What Can We Really Learn About Management Practices Across Firms and Countries"? *The Academy of Management Perspectives* 26, no. 1 (February 2012): 34.

სავარჯიშოები ნასწავლის განსამტკიცებლად

სავარჯიშო 2A:
adidas Group-ს აფრიკაში შესვლა სურს. დაეხმარეთ მას.

მიზანი

ყოველდღიურად უფრო და უფრო მეტი კომპანია იღებს გადაწყვეტილებას, ბიზნესის კეთება დაიწყოს აფრიკაში. კვლევები საჭიროა იმისათვის, რომ წამომწყებმა კომპანიამ განსაზღვროს საუკეთესო სტრატეგია აფრიკის მრავალ ქვეყანაში შესვლის წინ (ანუ წარმოჩნდეს გზის მკვალავ კონკურენტად, რომელიც სხვადასხვა ქვეყანაში აკეთებს ბიზნესს).

1-ლი ნაბიჯი ამობეჭდეთ აფრიკის რუკა.

მე-2 ნაბიჯი ამობეჭდეთ 10 აფრიკული ქვეყნის დემოგრაფიული მონაცემები.

მე-3 ნაბიჯი შეაგროვეთ კონკურენტული ინფორმაცია ფეხსაცმელების კომპანიების არსებობის შესახებ, რომლებიც ბიზნესს აკეთებენ აფრიკაში.

მე-4 ნაბიჯი ჩამოთვალეთ პრიორიტეტულობის მიხედვით დალაგებული რვა ქვეყანა, რომელსაც ურჩევდით adidas-ს ბიზნესის დასაწყებად. პირველი ქვეყანა თქვენი საუკეთესო არჩევანია, მეორე ქვეყანა – საუკეთესოთა შორის მეორე. თქვენი კვლევის საფუძველზე ჩაინიშნეთ, თითოეულ ქვეყანაში მომდევნო სამი წლის განმავლობაში adidas, Reebok თუ TaylorMade-ის რამდენი მაღაზიის გახსნას ურჩევდით მას. პრიორიტეტულობის მიხედვით ჩამოთვალეთ სამი ქალაქი, თითოეულ მათგანში იმ რვა ქვეყნიდან, რომელშიც, თქვენი აზრით, ყველაზე მეტი მაღაზია უნდა გახსნას adidas-მა.

სავარჯიშო 2B:
ქვეყნებს შორის კულტურული განსხვავებების შეფასება.

მიზანი

ამერიკელებს შეუძლიათ უფრო ქმედითად დაამყარონ კავშირურთიერთობა ბიზნესით დაკავებულ სხვა ქვეყნის ხალხთან, თუ მათ აქვთ რაიმე ცოდნა და გაგება ქვეყნებს შორის კულტურების განსხვავებების თაობაზე. ეს არის სახალისო სავარჯიშო, რომელიც უზრუნველყოფს ინფორმაციით თქვენს ჯგუფს ამ ზოგიერთი საკვანძო განსხვავების თაობაზე.

ინსტრუქცია

1-ლი ნაბიჯი გამოყავით ოთხი პიროვნება, რომელიც გაიზარდა უცხო ქვეყანაში ან ერთ წელზე მეტია იქ ცხოვრობს. გაესაუბრეთ ოთხივე მათგანს. შეეცადეთ, ოთხივე სხვადასხვა ქვეყანას წარმოადგენდეს. თითოეულთან გასაუბრების განმავლობაში შექმენით რვა საკვანძო განსხვავების ჩამონათვალი ამერიკულ სტილსა და ჩვეულებებს და ცალკეული ქვეყნის სტილსა და ჩვეულებებს შორის საუბრის, შეხვედრების, საკვების, ნათესაობის და კავშირურთიერთობის განსხვავების შესახებ, რომელსაც შეუძლია გავლენა მოახდინოს ბიზნესის წარმართვაზე.

მე-2 ნაბიჯი PowerPoint-ის ფორმატით გააკეთეთ 15-წუთიანი პრეზენტაცია თქვენი ჯგუფისთვის და წარმოადგინეთ დასკვნები თქვენი მიგნებების თაობაზე. აღნიშნეთ პიროვნებები, რომლებსაც გაესაუბრეთ, ისევე როგორც მათი ცხოვრების ხანგრძლივობა ხსენებულ ქვეყანაში. გადაეცით თქვენს პროფესორს თქვენი ნაშრომის ასლი.

სავარჯიშო 2C

Honda Motor Company-ს ვიეტნამის ბაზარზე შესვლა სურს. დაეხმარეთ მას.

მიზანი

ყოველდღიურად უფრო და უფრო მეტი კომპანია იღებს გადაწყვეტილებას, ბიზნესის კეთება დაიწყოს ვიეტნამში. საჭიროების შემთხვევაში ჩაატარეთ გამოკლევა, რათა განსაზღვროთ საუკეთესო სტრატეგია ვიეტნამში კონკურენტულობის მისაღწევად. მიმოიხილეთ თემის დასაწყისის ჩანართი და Honda Motor Company-ის ელექსელური კვანძი.

ინსტრუქცია

1-ლი ნაბიჯი ამობეჭდეთ ვიეტნამის რუკა.

მე-2 ნაბიჯი ამობეჭდეთ ვიეტნამის 10 ქალაქის დემოგრაფიული მონაცემები.

მე-3 ნაბიჯი შეაგროვეთ კონკურენტული ინფორმაცია ავტომობილების კომპანიების არსებობის შესახებ, რომლებიც ბიზნესს აკეთებენ ვიეტნამში.

მე-4 ნაბიჯი ჩამოწერეთ პრიორიტეტულობის მიხედვით დალაგებული ხუთი ქალაქი, რომელსაც მისცემდით რეკომენდაციას, Honda-ს რომ მათში განეხორციელებინა ბიზნეს ოპერაციები.

სავარჯიშო 2D:

უნდა აიყვანოს ახალი კადრები ჩემმა უნივერსიტეტმა უცხო ქვეყანაში?

მიზანი

კონკურენტულობის კლიმატი თავს იჩენს კოლეჯებსა და უნივერსიტეტებს შორის მთელ მსოფლიოში. კოლეჯები და უნივერსიტეტები ევროპასა და იაპონიაში მზარდი ტემპით ახორციელებენ აშშ-ის სტუდენტების მიღებას კლებადი ჩარიცხვების გადასაფარად. უცხოელი სტუდენტები რაოდენობრივად უკვე უფრო მეტს შეადგენენ, ვიდრე სტუდენტების ერთი მესამედი შეერთებული შტატების მრავალ უნივერსიტეტში. ამ სავარჯიშოს მიზანია, უცხო ქვეყნის ცალკე აღებული კოლეჯის ან უნივერსიტეტის განსაზღვრა, რომელიც კონკურენტულ საფრთხეს წარმოადგენს თქვენი სასწავლებლისთვის.

ინსტრუქცია

1-ლი ნაბიჯი აირჩიეთ ქვეყანა. ჩაატარეთ კვლევა, რათა განსაზღვროთ ამ ქვეყნის კოლეჯებისა და უნივერსიტეტების რაოდენობა და ბუნება. რას წარმოადგენს მთავარი საგანმანათლებლო ინსტიტუციები ამ ქვეყანაში? რა პროგრამებს აღიარებენ ეს ინსტიტუციები შეთავაზებისთვის? პროცენტულად რამდენი სტუდენტი და მაგისტრატი სწავლობს ამ ინსტიტუციებში თქვენი ქვეყნიდან? ეს ინსტიტუციები აქტიურად ცდილობენ მიიზიდონ თქვენი ქვეყნის ახალგაზრდა მოქალაქეები სტუდენტებად? ამ სხვადასხვა უნივერსიტეტების რიცხვში არის AACSB-International-ის მიერ აკრედიტებული რომელიმე ბიზნესის სკოლა?

მე-2 ნაბიჯი მოამზადეთ მოხსენება ჯგუფისთვის, სადაც დასკვნების სახით იქნება მოცემული თქვენი მიგნებები. წარადგინეთ თქვენი მოხსენება ჯგუფის წინაშე.

შენიშვნები

1 Frederic Gluck, „Global Competition in the 1990s", *Journal of Business Strategy* (Spring 1983): 22-24.

2 Jon Alston, „Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China and Korea", *Business Horizons* 32, no. 2 (March-April 1989): 26.

3 Roze Knotts, „Cross-Cultural Management: Transformations and Adaptations", *Business Horizons*, January-February 1989, 29-33.

4 Lalita Khosla, „You Say Tomato". *Forbes*, May 21, 2001, 36.

5 ამ სექციაში ზოგი მონათხრობი ეყრდნობა ინფორმაციას ელქსელური კვანძებიდან: http://www.kwintessential.co.uk/resources/country-profiles.html და http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/.

6 Mehul Srivastava, „Keeping Women on the Job in India", *Bloomberg Businessweek*, March 7-13, 2011, 11-12; Stratford Sherman, „How to Beet the Japanese"? *Fortune*, April 10, 1989, 145.

7 Patrick McGroarty, „Debt Investors Put Faith in a More Stable Africa", *Wall Srtreet Journal* (October 24, 2012): C1.

8 იქვე.

9 Julie Jargon, „KFC Savors Potential in Africa", *Wall Street Journal*, December 8, 2010, B1. Peter Wonacott, „A Continent of New Consumers Beckons", *Wall Street Journal*, January 13, 2011, B1.

10 Peter Wonacott, „SABMiller Taps Ethiopia's Holy Water", *Wall Street Journal*, January 13, 2011, B1.

11 Sarah Childres, „Telecom Giants Battle for Kenya", *Wall Street Journal*, January 14, 2011, B1.

12 Sophie Leung and Simon Kennedy with Cotton Timberlake and Chris Burritt, „Global Inflation Starts with Chinese Workers", *Bloomberg Businessweek*, March 7-13, 2011, 9-10.

13 Arpan Mukherjee and Abhrajit Gangopadhyay, „India, China Aim to Duble Trade", *Wall Street Journal*, December 17, 2010, A15.

14 Michele Yun and Kathy Chu, „Philippines May Ansver Call", *USA Tuday*, January 10, 2011, 1-2B.

15 იქვე.

16 James Hookway, „Dollar's Fall Rocks Far-Flung Families", *Wall Street Journal*, February 25, 2011, A12.

17 James Hookway, „High Drama for Philippine TV", *Wall Street Journal*, March 3, 2011, B10.

18 Amol Sharma, „Dot-Coms Begin to Blossom in India", *Wall Street Journal*, April 12, 2011, B1.

19 Rumman Ahmed and Romit Guha, „India Faces Fight Over Foreign Firms", *Wall Street Journal*, (September 17, 2012):A12.

20 Vanesa Fuhrmans, „Exodus of Skilled Labor Saps Germany", *Wall Street Journal*, March 11, 2011, A12.

21 Nicolas Casey, „In Mexico, Auto Plants Hit the Gas", *Wall Street Journal*, (11-20-12): A1.

22 Luhnow, David and Bob Davis, „For Mexico, an Edge on China", *Wall Street Journal*, (September 17, 2012): A12.

3



Source: © contrastwerkstatt/Fotolia

MyManagementLab®

გაიუმჯობესეთ შედეგები!

10 მლნ-ზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. ეწვიეთ **mymanagementlab.com**-ს მოდელირების, სასწავლო მასალებისა და თავების ბოლოს მოცემული პრობლემების გასაცნობად.

ეთიკა, სოციალური პასუხისმგებლობა და მდგრადობა

წინამდებარე თავის მიზანი

ამ თავის შესწავლის შემდეგ უნდა შეძლოთ:

1. განიხილოთ სამსახურებრივი რომანის ეთიკური მხარე;
2. განმარტოთ, რატომაა ველურ სამყაროზე ზრუნვა ფირმებისთვის სტრატეგიული თემა;
3. ახსნათ, სტრატეგიულ მენეჯმენტში რატომ არის კარგი ეთიკა კარგი ბიზნესი;
4. განმარტოთ საუკეთესო გზა, თუ როგორ უნდა დარწმუნდნენ ფირმები, რომ მათი ეთიკის კოდექსი ხელს უწყობს გადაწყვეტილებების მიღებას ხელის შეშლის ნაცვლად;
5. ახსნათ, რატომ არის მნიშვნელოვანი ფირმაში მაცნეობის წახალისება;
6. განიხილოთ კორპორაციული მდგრადობის ანგარიშის ხასიათი და როლი;
7. საგნობრივად განიხილოთ საკითხი, რომ ფირმებს შეუძლიათ ბუნებრივი გარემოს კარგი განმკარგველები იყვნენ;
8. განმარტოთ ISO 14000 და ISO 14001;
9. განიხილოთ თაღლითობის საწინააღმდეგო კანონმდებლობის ტენდენციები.

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად

შემდეგი სავარჯიშოების მოძიება შესაძლებელია მოცემული თავის ბოლოს:

სავარჯიშო 1A: მდგრადობა და Nestlé.

სავარჯიშო 1B: როგორ ირჯება ჩემი მუნიციპალიტეტი გარემოს დაბინძურების წინააღმდეგ სხვებთან შედარებით.

სავარჯიშო 1C: adidas AG და Nike სოციალური პასუხისმგებლობების შედარება.

სავარჯიშო 1D: როგორ შეფასებას მისცემდით adidas AG-ის ბუნებადაცვით ძალისხმევას.

სავარჯიშო 1F: როგორ შეფასებას მისცემდით Nestlé-ს ბუნებადაცვით ძალისხმევას.

სავარჯიშო 1G: კონკურენტებზე ჯაშუშობის ეთიკურობა.

მიუხედავად იმისა, რომ ამ თავის სამივე ნაწილი – ბიზნესის ეთიკა, სოციალური პასუხისმგებლობა და მდგრადობა – არსობრივად სხადასხვაა, განსახილველი თემები საკმარისად ეხმიანება ერთმანეთს. მაგალითად, მრავალი ადამიანი არაეთიკურად მიიჩნევს ფირმას, რომელიც არ ავლენს სოციალურ პასუხისმგებლობას. **სოციალური პასუხისმგებლობა** ეფუძნება ორგანიზაციის მიერ განხორციელებულ ქმედებებს, რომელსაც ორგანიზაცია მიმართავს იმის მიუხედავად, ითხოვს თუ არა მას კანონი, რათა დაიცვას ან გააუმჯობესოს ყოველგვარი ცოცხალის კეთილად ყოფა. **მდგრადობა** დაკავშირებულია გარკვეულ ზომასთან, რომლის ფარგლებში ორგანიზაციის ოპერაციები და ქმედებები იცავს, აუმჯობესებს და უფრთხილდება **ბუნებრივ გარემოს** მისი დაზარალების და ნგრევის ნაცვლად. გარემოს დაბინძურება, მაგალითად, არაეთიკური, უპასუხისმგებლო და მრავალი კუთხით უკანონო საქციელია. ბიზნესის ეთიკის, სოციალური პასუხისმგებლობის და მდგრადობის საკითხები ამგვარად ურთიერთდაკავშირებულია და გავლენას ახდენს ერთიანი სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელის ყველა ასპექტზე, როგორც ეს ნაჩვენებია ნახაზზე 3.1 თეთრი არით.

ბიზნესის ეთიკა

ბიზნესისა და ეთიკის ინსტიტუტმა (IBE) ამას წინათ კვლევა ჩაატარა სათაურით „Does Business Ethic Pay"?და დაასკვნა, რომ კომპანიები, რომლებიც აცხადებენ ეთიკურ ქცევასთან მათი მკაფიო კავშირის



გამორჩეული საჩვენებელი ქეისი

Nestlé

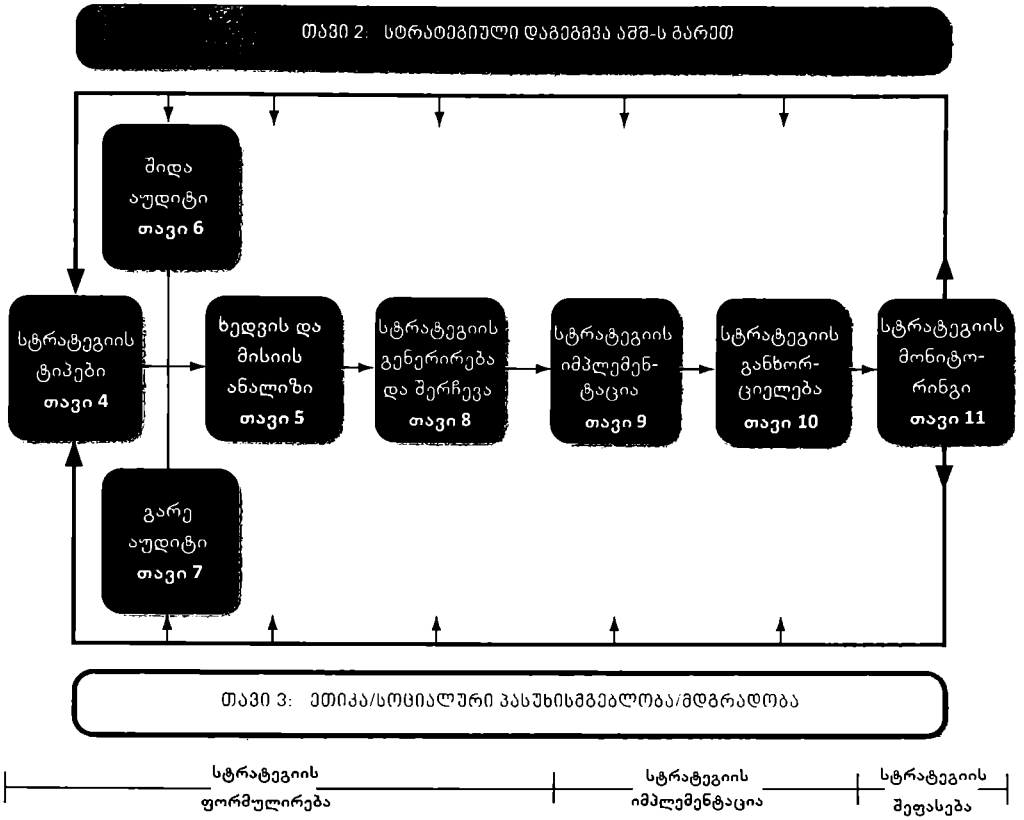
Nestlé S.A., რომლის სათავო ოფისი განთავსებულია შვეიცარიის პატარა ქალაქ ვეივეში (Vevey), შემოსავლების მიხედვით მსოფლიოში უდიდესი სურსათის მწარმოებელი კომპანიაა. Nestlé ასობით პროდუქტს უშვებს, რომელთა შორისაა: პურეული, ყავა, რძის პროდუქტები, ცხოველების საკვები, ხემსი, ბავშვების საკვები და ჩამოსხმული წყალი. Nestlé-ს ოცდაათი სახეობის პროდუქტს ნლიურად 1 მლრდ შვეიცარული ფრანკის (მიახლოებით $1.1 მლრდ) ოდენობის შემოსავალი მოაქვს, რომელთა შორისაა: Nespresso, Nescafe, Kit Kat, Smarties, Nesquick, Stouffers, Vittel და Maggi. Nestlé დაახლოებით 450 საწარმოს ფლობს, რომლებიც 86 ქვეყანაში მოქმედებს და მიახლოებით 328,000 ადამიანი ჰყავს დასაქმებული. ის მსოფლიოში უდიდესი კოსმეტიკის მწარმოებელი კომპანიის L'Oreal-ის ერთ-ერთ მთავარ მეწილეს წარმოადგენს. 2012 წლის აპრილში Nestlé-მ Pfizer-ის ჩვილის კვების ბიზნესი შეიძინა $11.9 მლრდ-ად. 2013 წლის მაისში მან თავისი კვლევებისა და განვითარების ცენტრის $500 მლნ-იანი ექსპანსია დაიწყო სინგაპურში და ჯანდაცვა და კვება მოქმედების ძირითად შუაკერად აქცია.

იმაში დასარწმუნებლად, რომ მიწოდებათა მწკრივის შიგნით სხვადასხვა სტანდარტი არ უშლის ხელს საჭირო დონის შენარჩუნებას, Nestlé-მ საკუთარი სტანდარტები ე.წ. Nestlé Supplier Code განავითარა. ეს კოდექსი აყალიბებს სტანდარტების აუცილებელ მინიმუმს, რომელიც ყველა დაქირავებულმა, ქვეკონტრაქტორმა და მომწოდებელმა უნდა დაიცვას და არ გადაუხვიოს, სანამ ბიზნესს Nestlé-სთან ერთად აკეთებს. 22 ენაზე ხელმისაწვდომი კორპორატული ელექტრული კვანძის გვერდზე განთავსებული NestléSupplier Code აყალიბებს კონტრაქტების, შეკვეთების და სავაჭრო შეთანხმებების მნიშვნელოვან ნაწილს, რომლითაც Nestlé წარმართავს ურთიერთობებს ყველა 165,000 მომწოდებელთან და 680,000 ფერმერთან, რომლებიც შეადგენენ Nestlé-ს მიწოდებათა მწკრივს. NestléSupplier Code-ის მიზანია კომპანიის მესვეურების დარწმუნება იმაში, რომ მომწოდებლები და ფერმერები Nestlé-ს მაღალი ფასეულობების დაცვით წარმართავენ საქმეს, განსაკუთრებით ავლენენ რა პატიოსნებას და მთელისადმი პატივისცემას.

Nestlé-ს საქმიანობის შედეგები 2013 წლის პირველი ნახევრისთვის სანიმუშოა. კომპანიის მოგების ზღვრები რეგიონულად, ამერიკაში, ევროპასა და აზია-ოკეანეა-აფრიკაში შესაბამისად იყო 17.8, 14.9 და 19.1 პროცენტი. ზღვრული მოგებები Nestlé Waters-ისა და Nestlé Nutrition-ისთვის შესაბამისად იყო 10 და 20 პროცენტი. მთლიანად Nestlé-მ 2013 წლის პირველი ნახევრის შედეგებით ორგანული ზრდა 4.1 პროცენტით განიცადა და 15.1 პროცენტი ოპერაციული ზღვრული მოგება მიიღო; ორივე სანიმუშო შედეგია.

რაც შეეხება 2013 წლის პირველი ნახევრის Nestlé-ს თანმდევ ფინანსურ შედეგებს, კომპანიის ყველა მიმართულების ოპერაციული მოგების ზღვარი დადებითი სიდიდე იყო: 1) თხევადი და ფხვნილის სასმელები (24%), 2) წყალი (10.7%), 3) რძის პროდუქტები და ნაყინი (15.9%), 4) საკვები და ჯანდაცვა (18.6%), 5) მზა კერძები და კულინარიის დამხმარე საშუალებები (13.5%), 6) საკონდიტრო ნაწარმი (12.7%) და ცხოველების მოვლის საშუალებები (19.0%). ყველა შედეგი ასევე სანიმუშოა.

წყარო: ეფუძნება კომპანიის დოკუმენტებს.



ნახაზი 3-1 სტრატეგიული მენეჯმენტის კომპლექსური მოდელი

წყარო: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40. © Fred R. David.

თაობაზე, ყოველთვის ჯობნიან იმ კომპანიებს, რომლებიც არ ჩადიან ეთიკურ ქმედებებს. IBE-ის თანამშრომელმა **ფილიპა ფოსტერ ბლექმა (Pilippa Foster Black)** განაცხადა, რომ „საქმიან ცხოვრებაში ეთიკური ქცევა არა მხოლოდ პრინციპებით განპირობებული სწორი საქციელია, მას ფინანსური უკუგებაც ახასიათებს". **ალან სიმპსონმა (Allan Simpson)** თქვა, რომ „თუ გაქვს მთლიანობა, აღარაფერია სათქმელი. თუ არ გაქვს მთლიანობა, არც არაფერია სათქმელი". ცხრილში 3.1 IBE-ის კვლევის ზოგიერთი შედეგია მოყვანილი.

კარგი ეთიკა კარგი ბიზნესია. ცუდ ეთიკას შეუძლია კარგი სტრატეგიული გეგმებიც კი ჩაშალოს. ეს თავი წარმოგვიდგენს სტრატეგიულ მენეჯმენტში ბიზნესის ეთიკის მნიშვნელობის მიმოხილვას. **ბიზნესის ეთიკა** შეიძლება განისაზღვროს, როგორც სახელმძღვანელო პრინციპები ორგანიზაციის მიგნით, რომელიც წარმართავს გადაწყვეტილებების მიღებას და ქცევას. ბიზნესის კარგი ეთიკა კარგი სტრატეგიული მენეჯმენტის წანამძღვარს წარმოადგენს. კარგი ეთიკა სწორედ რომ კარგი ბიზნესია!

ცხრილი 3.1. საუკეთესო ბიზნესეთიკის შვიდი პრინციპი

1. იყავი სანდო, რადგან არაეის და არც ბიზნესს სურს საქმის დაჭერა იმასთან, ვისაც და რასაც არ ენდობა.
2. იყავი უწინაზრახვოდ მოაზროვნე, მუდამ მოიკითხე ეთიკასთან დაკავშირებული უკუკავშირი ყველა შიდა და გარე დაინტერესებული პირისგან.
3. იყავი პატიოსანი ყველა ვალდებულებისა და შეთანხმების მიმართ.
4. არასოდეს დაამახინჯო სინამდვილე და გააზვიადო, ან მოიტყუო ბეჭდურ მასალებში.

5. იყავი შესამჩნევი, პასუხისმგებლიანი საზოგადოების მოქალაქე.
6. გამოიყენეთ თქვენი სააღრიცხვო პრაქტიკა, რათა განსაზღვროთ და გამორიცხოთ საეჭვო ქმედებები.

მისდიეთ დევიზს: „ვითარცა-იგი თქუენ გნებავს, რაჲთა გიყონ კაცთა, და თქუენცა ეგრეთვე მსგავსად უყოფდით მათ“*(ლუკ. 6, 31)*.

წყარო: ელექტრონულ კვანძზე http://sbinformation.about.com/od/bestpractices/a/businessethics.htm *დაყრდნობით.*

ბიზნესის ეთიკის მნიშვნელოვნების მიმართ ცნობიერების მზარდი შემობრუნება აკეთილშო ბილებს აშშ-ს და დანარჩენ მსოფლიოს. სტრატეგები, მთავარი აღმასრულებელი მმართველები დ მესაკუთრეები, არიან პიროვნებები, რომლებიც უპირატესად აგებენ პასუხს ინფორმაციის სანდო ობაზე იმის შესახებ, რომ მაღალეთიკურ პრინციპებს აღიარებენ და პრაქტიკულად ახორციელებე ორგანიზაციაში. ყველა, სტრატეგიის ჩამოყალიბების, განხორციელების და შეფასების საფეხურზ მიღებულ გადაწყვეტილებებს ეთიკური შედეგები აქვს.

გაზეთები და ბიზნესჟურნალები ყოველდღიურად ამცნობენ საზოგადოებას როგორც საჯარო ასევე კერძო ორგანიზაციებში ეთიკის გადასახედიდან სამართლებრივი და მორალური დარღვევე ბის შესახებ. არაეთიკურობა შეიძლება ძვირი იყოს. მაგალითად, კოლექტიური სარჩელის გამო ზო გი დიდი საკომპენსაციო თანხის გადახდა ნაგულისხმები თაღლითობისთვის მოუწიათ Enron-ს ($7.1 მლრდ), WordCom-ს ($6.16 მლრდ), Cendant-ს ($3.53 მლრდ), Tyco-ს ($2.98 მლრდ), AOL Time Warner-ს ($2.5 მლრდ), Nortel Networks-ს ($2.47 მლრდ) და Royal Ahold-ს ($1.09 მლრდ).

სხვა ბიზნესქმედებები, რომელიც არაეთიკურად ითვლება, მოიცავს მატყუარა რეკლამას ან მარკირებას, იწვევს გარემოებით ზიანს, ცუდ საქონელს ან მომსახურების სუსტ უსაფრთხოებას ძვირი ხარჯების გაზვიადებას, შიგნითურებს შორის ვაჭრობას, აკრძალულ დემპინგს ან წუნს უცხო ბაზრებზე, არათანაბარ შესაძლებლობებს ქალებისა და უმცირესობებისათვის, ამაღლებულ ფასებს, სამუშაო ადგილების ოკეანის გაღმა გადატანას და სქესობრივ შევიწროებას.

Food and Drug Administration (FDA)-მ ამას წინათ გააფრთხილა როგორც Avon Products, ასევე L'Oreal მათი ნაოჭების საწინააღმდეგო პროდუქტებთან დაკავშირებული მატყუარა რეკლამის გამო. FDA-ის პოზიციაა, Avon-ის და L'Oreal-ის მტკიცება საკამათო საკითხების თაობაზე, რომ კანის უჯრედების სტიმულაცია ან კანის აღდგენის პროცესის აქტივირება სინამდვილეს არ შეესაბამება.

Yahoo!-ს მთავარი აღმასრულებელი მმართველი **სკოტ თომპსონი (Scott Thompson)** ამ მცირე ხნის წინ იძულებული გახდა დაეტოვებინა თანამდებობა „გაზვიადების ან გაბუქების განახლების“ გამო. J.P. Morgan Chase-ის მთავარი აღმასრულებელი მმართველი **ჯეიმი დაიმონი (Jamie Dimon)** ამჟამად თავდასხმის ობიექტს წარმოადგენს $2.3 მლრდ საინვესტიციო თანხით სავაჭრო შეცდომის გამო, რომელიც არის ფასი მისი სამსახურის საკვანძო წარმომადგენლისა. მზარდად აღმასრულებლების და მენეჯერების პერსონალური და პროფესიული გადაწყვეტილებების მიღება გაღიზიანებული მე წილეების, უკმაყოფილო დასაქმებულების და თვით მათი საკუთარი დირექტორთა საბჭოს სამიზნე ბელის ქვეშ ხდება; მბრძანებლური აღმასრულებელი მმართველის გადაწყვეტილებები გაცილებით უფრო მოწყვლადია პირად, საჯარო და კორპორატიულ დონეზე შეცდომების მიმართ, ვიდრე აქამდე იყო. „ნამდვილად, ვინც კი რაიმეს აკეთებს, რომელიც შეიძლება დაამყაროს არაეთიკურ, არაზნე ობრივ ან სიხარბის საფუძველზე, თავსატეხს გაიჩენს“, თქვა **პოლ დორფმა (Paul Dorf)** Compensation Resources-ის დირექტორთა საბჭოს კონსულტანტმა.[1]

სოციალური მედია და ბიზნეს ელექტრონული კვანძები, როგორიცაა glassdoor.com და vault.com ისევე როგორც დავალებების დადგენა აუცილებელი Sarbanes-Oxley-ის შემთხვევაში, არის მხოლოდ რამდენიმე გასაღების ბაზარი, რომელშიც დღეს სწრაფად ვრცელდება ფაქტები და ჭორები Corporate America-ის შიდა ურთიერთობებზე, რაც ავლენს ეთიკურ რღვევებს და შიდა ბიზნეს პრაქტიკას, რომელიც შეიძლება არასოდეს ამოტივტივებულიყო, ინტერნეტი და 24/7 მედია კულტურა რომ არ დამკვიდრებულიყო. „ღმერთი აბრკოლებს ნებისმიერს, ვინც ზედმიწევნით სუფთა არ არის მოცემულ დროს, ან არასწორად წარმოაჩენს თავის მოწმობას კომპანიის უმაღლეს დონეზე“, - თქვა **ვენდი პატრიკმა (Wendy Patrick)**, რომელიც ასწავლის ბიზნესის ეთიკას სან დიეგოს უნივერსიტეტში* „რაღაც ხელს უშლის და იწყებენ კითხვების დასმას ყველაფერზე. თუ ისინი ვერ იღებენ სწორ გადაწყვეტილებებს თავიანთ პირად ცხორებაში, შესაძლებელია ამან გარდაქმნას საშუალებები, რათა ისინი მართავენ თავიანთ კომპანიებს“.

„ზეწოლა და წარმოების შედეგების სისწორის ყურადღებით შემოწმება 1990 წლებიდან ამცირებს მთავარი აღმასრულებელი მმართველის მფლობელობის საშუალო სტატისტიკურ ხანგრძლივობას დაახლოებით 10 წლიდან 5½ წლამდე, - თქვა **ჯონ ჩელენჯერმა (John Challenger)**, Challenger Gray and Christmas-ის კონსულტანტმა. ჩელენჯერმა აღნიშნა, რომ 42 მთავარი მმართველი 2011 წელს

---

* San Diego State University

შევიწროებული იქნა თავის სამუშაო ადგილზე, რაც 5 პროცენტით მეტი აღმოჩნდა 2012 წელთან შედარებით.[2]

ბიზნესის ეთიკის კოდექსი

ეთიკური საკითხების ახალი ტალღა, დაკავშირებული პროდუქტის უვნებლობასთან, დაქირავებულის ჯანმრთელობასთან, სქესობრივ შევიწროებასთან, შიდსიან დასაქმებულთან, სიგარეტის კვამლთან, მჟავურ წვიმებთან, კომპენსაციურ დისკრიმინაციასთან, საწარმოო ნარჩენების გატანასთან, უცხოურ ბიზნესპრაქტიკასთან, დანაშაულზე ხელის დაფარებასთან, ხელში ჩაგდების ტაქტიკასთან, ინტერესთა კონფლიქტთან, დასაქმებულის პირად ცხოვრებასთან, უადგილო საჩუქრებთან და კომპანიის დაცვის სამსახურის ჩანაწერებთან, მიანიშნებს სტრატეგების საჭიროებაზე, გამოიმუშაონ **ბიზნესის ეთიკის მკაფიო კოდექსი.** ინტერნეტ თაღლითობა და მავნებლობა კომპანიის კომპიუტერულ სისტემაში, ვირუსების გავრცელება და პირადი მონაცემების ქურდობა წარმოადგენს კიდევ სხვა არაეთიკურ ქმედებებს, რომელიც თავს აბეზრებს ინტერნეტ კომერციის ყველა სექტორს.

მხოლოდ ეთიკის კოდექსის არსებობა ვერ უზრუნველყოფს ეთიკურ ქცევას. ეთიკის კოდექსი შეიძლება განხილული იქნას, როგორც საზოგადოებრივი ურთიერთობების სარეკლამო ხერხი, ტრივიალობის ნაკრები ან სწორად შეთავაზების სისტემა. იმაში დასარწმუნებლად, რომ ეთიკის კოდექსი წაკითხული და გააზრებული აქვთ, სჯერათ მისი და არ ივიწყებენ, ხანგამოშვებით საჭიროა სემინარების მოწყობა, რათა ამაღლდეს მგრძნობელობა სამუშაო ადგილის გარემოს მიმართ, რომელშიც ეთიკური მემკვიდრეობა შეიძლება გაიზარდოს.[3] როცა დასაქმებულები ხედავენ კოდექსის დარღვევისთვის დასჯის მაგალითებს, ისევე როგორც მისი დაცვისთვის წახალისებების შემთხვევებს, ეს აძლიერებს ფირმის ეთიკის კოდექსის მნიშვნელობას. ელექტრული კვანძი www.ethicsweb.ca/codes გვთავაზობს ძირითად მომენტებს ბიზნესის ეთიკის ქმედითი კოდექსის შესაქმნელად.

ეთიკის კულტურა

რევერენდ ბილი გრაჰამმა (Reverend Billy Graham) ერთხელ თქვა: „სიმდიდრე თუ დაკარგე, არაფერი დაგიკარგავს; ჯანმრთელობა თუ დაკარგე, რაღაც დაგიკარგავს; ხოლო თუ სახე დაგეკარგა, ყველაფერი დაგიკარგავს".ეთიკის „კულტურას" სჭირდება, რომ ორგანიზაციას მსჭვალავდეს! ეთიკის კულტურის ჩამოყალიბების მხარდასაჭერად Citicorp-მა შექმნა ბიზნეს ეთიკის სამაგიდო თამაში, რომელსაც ათასობით დასაქმებული თამაშობს მთელ მსოფლიოში. მას The Word Ethic ქვია. ის ბიზნესის ეთიკასთან დაკავშირებულ კითხვებს უსვამს მოთამაშეს, როგორიცაა, როგორ იჭერ საქმეს კლიენტთან, რომელიც ფეხბურთის ბილეთის IRA-ს მიერ უკანა რიცხვით დათარიღებული ახლით შეცვლას გთავაზობს? დაიანა რობერტსონი (Diana Robertson) Wharton School of Business-დან დარწმუნებულია, რომ ეს თამაში ქმედითია, რადგან ინტერაქტიულია. მრავალმა ორგანიზაციამ შექმნა ქცევის კოდექსის სახელმძღვანელო მონახაზი ეთიკური მოლოდინების შესახებ და შეთხზა ისეთი შემთხვევების მაგალითები, რომლებიც ჩვეულებრივ ხდება მათ ბიზნესში.

მიზეზი, რომლის გამო სტრატეგის გასამრჯელო მაღალია, არის ის, რომ ფირმისთვის მორალური რისკი მან უნდა გასწიოს. სტრატეგები პასუხისმგებლები არიან თავიანთი ორგანიზაციის ბიზნესის ეთიკის კოდექსის განვითარებაზე, ბიზნესის ეთიკაზე კავშირზე და ძალდატანებაზე. თუმცა უპირველესი პასუხისმგებლობა ორგანიზაციაში ეთიკური ქცევის შენარჩუნებაზე სტრატეგებს ეკისრებათ. ყველა მენეჯერის პასუხისმგებლობის განუყოფელი ნაწილი არის ეთიკური ლიდერობის უზრუნველყოფა უცვლელი მაგალითის და დემონსტრირების მეშვეობით. მენეჯერებს უჭირავთ პოზიცია, რომელიც უფლებას აძლევს მათ, გავლენა მოახდინონ ხელქვეითებზე და ასწავლონ მრავალ ადამიანს. ეს პასუხისმგებლობას აკისრებს მენეჯერებს, გამოიმუშაონ და მიიღონ ეთიკური გადაწყვეტილებები. ჯელერმენმა და დრაკერმა (Gellerman and Drucker) მენეჯერებს შესაბამისად გარკვეული კარგი რჩევები შესთავაზეს:

ყველა მენეჯერის გადაწყვეტილება, რომლებიც მეტისმეტად დიდ რისკს კისრულობენ, განპირობებულია, თუ რას მოითხოვს მათგან კომპანია. მაგრამ იგივე ზემდგომები, რომლებიც მუდმივი ზეწოლის ქვეშ გამყოფებენ თქვენ, რათა მეტი, ან უკეთესად, ან უფრო სწრაფად, ან კიდევ ნაკლები ხარჯებით აკეთოთ საქმე, გიბიძგებენ, გადაკვეთოთ მართებულსა და მცდარს შორის არსებული ბუნდოვანი ხაზი. ისინი დაგადანაშაულებენ თქვენ ინსტრუქციის გადაცდომაში ან მათი გაფრთხილების მიმართ უყურადღებობაში. ყველაზე ჭკვიან მმართველს მუდამ ახსოვს, რომ საუკეთესო პასუხი კითხვაზე – „რამდენად შორი არის ძალიან შორი"? – არის, ნუ ეცდები ამის გარკვევას.[4]

ადამიანმა შეიძლება ძალიან ცოტა იცოდეს, მიუტევებლად მუშაობდეს, აკლდეს ცოდნა და გამოცდილება, მაგრამ ის იმოდენა ზიანს ვერ მოიტანს, როგორც მენეჯერი. მაგრამ თუ მმართველი არასაკმარისი პიროვნულობით და მთლიანობის ცუდი აღქმით ხასიათდება, რა მნიშვნელობა აქვს, რამდენად ოსტატურად, ბრწყინვალედ და წარმატებით ანგრევს. ის ენებს ადამიანებს, სა-

წარმოს ყველაზე ფასეულ რესურსს. ის ბოჭავს შემართებას. ის აფუჭებს მოქმედებას. ეს განსაკუთრებით ეხება ბიზნესის ხელმძღვანელ ხალხს, რადგან ორგანიზაციული შემართება ზემოდან იქმნება. ორგანიზაცია თუ დიდი შემართებით გამოირჩევა, ამის მიზეზი მისი უმაღლესი ხელმძღვანელების დიდი მოწადინებაა. თუ ის ირყვნება, ეს იმიტომ ხდება, რომ ზედა ფენა განიცდის ხრწნას. როგორც ანდაზა გვეუბნება, „ხე კენწეროდან იწყებს კვდომას". არ არის გამართლებული, ვინმე ისეთი გახდეს სტრატეგი მისი სურვილის მიუხედავად, რომ მისი ხასიათი არ წარმოჩნდეს მისაბაძ მაგალითად მისი ხელქვეითებისთვის.[5]

მსოფლიოს ნებისმიერ კუთხეში არანაირ საზოგადოებას ძალუძს დიდხანს და წარმატებით გასწიოს მეტოქეობა, თუ მისი ხალხი ერთმანეთს ძარცვავს, ერთმანეთს არ ენდობა, ყოველი ნამცეცი ინფორმაციისთვის საბუთს ითხოვს, ყოველ უთანხმოებას სამართლებრივი გარჩევებით ამთავრებს, სახელმწიფო თავისი რეგულაციებით ყოველმხრივ აიძულებს ბიზნესს პატიოსნად იღვაწოს. არაეთიკური ყოფა თავის ტკივილის, არაეფექტიანობის და მფლანგველობის რეცეპტს წარმოადგენს. ისტორია გვასწავლის, რომ რაიმე ინსტიტუციაში ან საზოგადოებაში რაც მაღალია ნდობა და კმაყოფილება ეთიკის მხრივ, მით მეტად ძლიერია იგი ეკონომიკურად. საქმიანი ურთიერთობები, უმეტესწილად, ურთიერთნდობასა და რეპუტაციაზე იგება. გამორჩენასა და საეჭვო ეთიკაზე დამყარებული მოკლევადიანი გადაწყვეტილებები გვერდს უქცევს სხვების ნდობის მოსაპოვებლად საჭირო საკუთარი ღირსების შეგძნებას. უფრო და უფრო მეტი ფირმა რწმუნდება, რომ ეთიკასთან დაკავშირებული წვრთნები და ეთიკის კულტურა სტრატეგიულ უპირატესობას ქმნის. **მაქს კილანმა (Max Killan)** თქვა: „ბიზნესი თუ ეთიკურ ნიადაგზე არ არის დაფუძნებული, ის უსარგებლოა საზოგადოებისთვის და, ისევე როგორც სხვა არაეთიკური კომბინაციები, სრულ დავიწყებას მიეცემა".

მაცნეობა

Harris Corporation და სხვა ფირმები აფრთხილებენ მენეჯერებს და დასაქმებულებს, რომ სხვების მიერ ეთიკური ნორმების დარღვევის შესახებ მოხსენების გაუკეთებლობამ შესაძლოა სამსახურიდან დათხოვნა გამოიწვიოს. ფასიანი ქაღალდებისა და ბირჟების კომისიამ* გააძლიერა თავისი სამაცნეო პოლიტიკა, რეალურად გასცა რა უფლება, ნებისმიერი თუ შეამჩნევს არაეთიკურ საქციელს, განაცხადოს ამის შესახებ. **მაცნეობა** არის პოლიტიკა, რომელიც მოითხოვს, დასაქმებულებმა ამცნონ ნებისმიერი არაეთიკური საქციელის თაობაზე, რასაც კი აღმოაჩენენ ან დაინახავენ ფირმაში.

კორპორატულ სამყაროში მაცნეები იღებენ ამონაგების 25 პროცენტზე მეტს ზარალის მომყენებელი ფირმების წინააღმდეგ სასამართლო საქმისწარმოებიდან. მაცნეების მიმართ გადასახდელები უფრო და უფრო ჩვეულებრივი ამბავი ხდება. 2012 წლის ბოლოს **ბრედ ბირკენფელდმა (Brad Birkenfeld)**, ციურიხში არსებული UBS AG-ს ყოფილმა ბანკირმა, რომელმაც უთხრა შინაგანი შემოსავლების სამსახურს**, თუ როგორ ეხმარებიან ბანკები ათასობით ამერიკელს, თავიდან აიცილონ გადასახადები. ამით $104 მლნ IRS-ის ჯილდო მიიღო, რაც ალბათ ყველაზე დიდი გადასახდელია ინდივიდუალური მაცნის შემთხვევაში. შვეიცარიის უდიდესი ბანკის UBS-ის თანამშრომელმა ბირკენფელდმა IRS-ის აგენტებს უამბო, UBS-ის ბანკირები როგორ ჩამოდიან აშშ-ში, რათა მოხვდნენ მდიდარ ამერიკელებთან, რომლებიც $20 მლრდ ფონდებს განკარგავენ და შესთვაზონ მათ თაღლითური გზით IRS-ის მოტყუება. მან აღიარა 2008 წლის შეთქმულებაში მონაწილეობის დანაშაული ერთი წლის შემდეგ, რაც ბანკის მმართველებმა მოხსენების სახით აუწყეს აშშ-ის იუსტიციის დეპარტამენტს, სენატს, IRS-ს და SEC-ს. ბირკენფელდი მცირე ხნით ჩასვეს ციხეში ბანკის ამ სქემაში მისი მონაწილეობის გამო, მაგრამ UBS-მა თავიდან აიცილა აშშ-ში სამართლებრივი დევნა, დათანხმდა რა, გადაეხადა $780 მლნ, გაეხსნა 250-ზე მეტი შვეიცარიული ანგარიშის მონაცემები და გამოხატა დახმარების სურვილი კანონდარღვევით გადასახადების თავიდან აცილების საკითხებში. მოგვიანებით ის დათანხმდა, გადაეცა 4,450 ანგარიში. მას შემდეგ რაც ბირკენფელდმა თანამშრომლობა დაიწყო IRS-თან, სულ ცოტა 33 ათასმა ამერიკელმა ნებაყოფლობით გამოაშკარავა თავისი ანგარიშები ოფშორებში, რამაც $5 მლრდ წარმოშვა.

2012 წლის ოქტომბერში IRS-მა ერთ განსაკუთრებულ შემთხვევაში ვიღაც მაცნეს $38 მლნ გადაუხადა, რომელიც ერთი დიდი კორპორაციიდან ამოღებული გადასახადის დაახლოებით 15-30 პროცენტს შეადგენდა. ამ კომპანიისა და იმ მაცნის სახელები სრულიად გასაიდუმლოებულია,

* Securities and Exchange Commission (SEC)– დამოუკიდებელი ფედერალური უწყება, რომელიც ახორციელებს ფინანსურ კონტროლს კორპორაციების ფინანსურ ანგარიშგებებზე და არეგულირებს მათ საქმიანობას ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე *(მთარგმნელის შენიშვნა)*.

** Internal Revenue Service (IRS) – აშშ-ის ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო ხაზინის ფედერალური საგადასახადო სააგენტო, რომელიც დაკავებულია თითქმის ყველა ფედერალური გადასახადის აკრეფით, საგადასახადო კანონმდებლობის მოთხოვნების დაცვის კონტროლით, საგადასახადო თაღლითობის გამოძიებით და სამართლებრივი დევნით *(მთარგმნელის შენიშვნა)*.

რაც ადასტურებს, რომ IRS-ს შეუძლია დააჯილდოვოს კორპორაციული მაცნე მისი პიროვნების გამოაშკარავების გარეშე. Pfizer-მა $2.3 მლრდ დააბრუნა მაცნის ძალისხმევის შედეგად, ხოლო Eli Lilly-მა $ 1.4 მლრდ გადაიხადა. მრავალი ფირმა შიდა სამაცნეო ძალისხმევას იჩენს და პოლიტიკა აქვს შემუშავებული, რამეთუ ცდილობს, ასეთი საკითხები შიგნითვე მოაგვაროს, მაგრამ დღევანდელი კანონები და სასამართლო შემთხვევები ცვლის გამოაშკარავებისა და დარეგულირების წესებს ფირმის გარეთ.[6]

ამ რამდენიმე ხნის წინ ერთმა ბუღალტერმა გააფრთხილა IRS, რომ მისი თანამშრომელი ამცირებდა გადასახადს და IRS-ისაგან მიიღო პირველადი სამაცნეო ჯილდო $4.5 მლნ-ის ოდენობით. ბუღალტრის ცნობა IRS-ის მიერ $20 მლნ-ად შეფასდა გადაუხდელი თანხის და პროცენტების ჩათვლით, რაც უნდა მიეღოთ გადამცდარი ფინანსური მომსახურების ფირმისგან. ჯილდო, როგორც ჩანს, აღდგენილი გადასახადის დაახლოებით 22 პროცენტს შეადგენს. IRS-ის პროგრამა, რომელიც მსხვილი თანხების თაობაზე ცნობების წახალისებისთვის შეიქმნა, ჯილდოდ მთლიანი თანხის 15-30 პროცენტს ადგენს. „ეს ორმხრივი მოგებაა როგორც სახელმწიფოსთვის, ასევე გადასახადის გადამხდელებისთვის. ესაა დოლარები, რომელიც ბრუნდება ხაზინაში, რაც სხვაგვარად უეჭველად დაიკარგებოდა", – თქვა იურისტმა ერიკ იანგმა.

ეთიკის წვრთნის პროგრამები შეიცავენ მინიშნებებს უმაღლესი აღმასრულებელი მმართველისგან ან ბიზნესის მფლობელისგან ეთიკური ბიზნესის თაობაზე, ეთიკის კოდექსის განვითარებაზე და განხილვაზე და არაეთიკური ქცევის შესახებ დისკუსიის და ინფორმირების პროცედურებზე. ფირმებმა შეიძლება მხარი აუბან ეთიკურ და სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს მიღებულს გრძელვადიან დაგეგმვაში ეთიკური მოსაზრებების ჩართვით, ქმნადობის შეფასების პროცესში ეთიკური გადაწყვეტილებების ინტეგრირებით, მაცნეობის წახალისებით ან არაეთიკური პრაქტიკის გამოაშკარავებით და დეპარტამენტებში და კორპორაციაში ეთიკური საკითხების თვალყურის მიდევნებით.

მექრთამეობა

ბლექის იურიდიულ ლექსიკონში*** **მექრთამეობა** განსაზღვრულია, როგორც რაიმე ფასეულობის შეთავაზება, აღება, მიღება ან მოთხოვნა, რომელიც გავლენას ახდენს ოფიციალური და სხვა პირის ქმედებებზე საჯარო თუ სამართლებრივი მოვალეობების შესრულებისას. **ქრთამი** არის საჩუქარი, რომელიც გავლენას ახდენს მიმღების ქცევაზე. საჩუქარი შეიძლება იყოს ფული, საქონელი, მოთხოვნის უფლება, საკუთრება, სარფიან თანამდებობაზე დაწინაურება, პრივილეგია, ჯილდო, ფასეული ნივთი, უპირატესობა, ან თუნდაც შეპირება, ან საქციელის წახალისების ან მასზე ზეგავლენის ვალდებულების აღება, ხმის მიცემა ან პიროვნების ოფიციალურ ან საჯარო წონაზე გავლენის მოხდენა. მექრთამეობა მსოფლიოს უმეტეს ქვეყნებში, ისევე როგორც შეერთებულ შტატებში, კრიმინალია.[7]

შეერთებული შტატების კანონი უცხოური კორუფციული პრაქტიკის თაობაზე****, რომელიც მექრთამეობის წინააღმდეგ არის მიმართული, უფრო მკაცრდება. ეს კანონი და დოდ-ფრანკის საფინანსო მოწესრიგების კანონის*****ახალი დებულება საშუალებას აძლევს კომპანიის დაქირავებულებს ან სხვას, ვინც ხელმძღვანელობის ყურამდე მიიტანს ფინანსური თაღლითობის შემთხვევას, როგორიცაა მექრთამეობა, მიიღონ ნებისმიერი გამოააშკარავებული თანხის 30 პროცენტამდე ოდენობა. მექრთამეობა კომპანიის საწინააღმდეგო საქმეა და ის ასევე ფირმას მეწილეების სარჩელის მიმართ მდგომარეობაში აყენებს.

2012 წელს Pfizer-მა $60.2 მლნ გადაიხადა, რათა შემდგარიყო ფედერალური გამოძიება ოკეანის მეორე მხარეს მექრთამეობის გამოსავლენად, რადგან კომპანიას ბრალი ედებოდა ევროპის და აზიის რამდენიმე ქვეყნის ექიმების, საავადმყოფოების ადმინისტრაციების და ინსპექტორების მოსყიდვაში, მათ სნეულებისთვის ფირმის წამლები რომ დაენიშნათ. Pfizer-მა სავარაუდოდ ექიმებს ჩინეთში ფიჭური ტელეფონები და ჩაის ჭურჭლის ნაკრები აჩუქა, ხოლო ხორვატ ექიმებს თანხები და უცხო ქვეყნების საგზურები გადასცა და შემდეგ ამ მოქრთამეის დამალვა კანონიერი ხარჯების მსგავსად საბუღალტრო უწყისებში გადახდის გატარებით მოიფიქრა.

ამჟამად Avon Products-ის მიმართ გამოძიება წარმოებს მოქრთამეის ბრალდებით მის მიერ ჩინეთში უცხოურ კომპანიებს შორის უპირატესი პირდაპირი მიყიდვის ლიცენზიის მოპოვების გამო. Avon-ის თვით ყოფილი მთავარი აღმასრულებელი მმართველი ანდრეა ჯანგი მისი ადვოკატის თეოდორ ველს უმცროსის მეშვეობით დაკითხვის პროცედურებს გადის. Avon-ს ასევე ამოწმებენ კომპანიის საგადასახადო დეკლარაციის შესავსებად კონსულტანტების დაქირავებისთვის მილიონობით დოლარის ბრაზილიაში და საფრანგეთში გადარიცხვის გამო.

*** მეტი ინფორმაციისთვის იხილეთ http://thelawdictionary.org/ და http://legalsolutions.thomsonreuters.com/law-products/law-books/blacks-law-dictionary ელექტრული კვანძები *(მთარგმნელის შენიშვნა)*.

**** Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)

***** Dodd-Frank financial-regulation law

ამ რამდენიმე ხნის წინ (11-15-12)*Wall Street Journal*-მა სტატიაში სათაურით „Bribery Law Dos and Don'ts" წარმოადგინა შეერთებული შტატების იუსტიციის დეპარტამენტის და SEC-ის მიერ გამოქვეყნებული 130-გვერდიანი დოკუმენტის მოკლე მიმოხილვა კომპანიების წუხილის პასუხად, რომ ბუნდოვანება FCPA-ში აიძულებთ მათ, მაღალი რისკის ქვეყნებში აკეთონ ბიზნესი და მილიონობით დოლარი აგზავნონ დაბანდების მიზნით.[8] მექრთამეობის უამრავი მაგალითია მოყვანილი, რომელთა შორის „1) მექსიკელი სახელმწიფო მოხელის დაბადების დღესთან დაკავშირებული მოგზაურობის $12,000 თანხით უზრუნველყოფა, რომელიც მოიცავდა მარნების და მუზეუმების მონახულებას" ან 2) სახელმწიფო მოხელის სასმელის, საკვების და გართობისთვის დახარჯული $10,000".

2013 წლის შუა ხანებში SEC-მა ელექტრონიკის გიგანტის Panasonic-ის მექრთამეობის გამოძიება დაიწყო მის შვილობილ კომპანიაში, Avionic-ში, რომელიც კალიფორნიაში, ლეიქ ფორესტშია (Lake Forest) განთავსებული. 2009 წლიდან 2013 წლის შუა ხანებამდე შეერთებული შტატების იუსტიციის დეპარტამენტმა მექრთამეობის 110 შემთხვევა აღრიცხა, ხოლო SEC-მა - 80.

გაერთიანებული სამეფოს ახალი კანონი მექრთამეობის შესახებ უკრძალავს ნებისმიერ კომპანიას აკეთოს ნებისმიერი ბიზნესი ამ ქვეყანაში უცხოელი და ადგილობრივი მოხელეების მოქრთამვით კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად. ბრიტანული კანონი უფრო მკაცრია შეერთებული შტატების FCPA-ისთან შედარებით. ბრიტანეთის მექრთამეობის კანონი მექრთამეობაში მსჯავრდადებულის მაქსიმუმ 10 წლის ვადით პატიმრობას ითვალისწინებს. კანონი აყენებს პირობას, რომ „მექრთამეობის პრევენციის განუხორციელებლობა" არის კანონდარღვევა და მოითხოვს, რომ დასახმარებლად გადახდა ან თანხის გაღება რაიმეს ხელმისაწვდომობისთვის არ არის მექრთამეობისგან მართლზომიერი დაზღვევა.

დიდი ბრიტანეთის კანონი მექრთამეობის შესახებ ეხება მექრთამეობას ბიზნესპერსონებს შორისაც და თუ პიროვნება, რომელიც იხდის, ვერ გააცნობიერებს, რომ გადარიცხვა ქრთამი იყო, ის მაინც მოწყვლადია. ახალი კანონი მექრთამეობის შესახებ თაღლითობასთან ბრძოლის ბიუროს* მიერ ტარდება ცხოვრებაში და მექრთამეობაზე ითვალისწინებს 7-დან 10 წლამდე სასჯელს და წვრილმანების თაობაზე არანაირ ლიმიტს აწესებს. უფრო და უფრო მეტი სახელმწიფო ხისტ პოზიციას იჭერს კორუფციის წინააღმდეგ და კომპანიებმა მთელ მსოფლიოში აამოქმედეს დაწვრილებითი პროგრამები FCPA-თან და SFO-თან კონფლიქტის თავიდან ასაცილებლად.

ქრთამის გადახდა აშშ-ში განიხილება, როგორც უკანონო და არაეთიკური საქციელი, თუმცა ზოგიერთ ქვეყანაში ქრთამის გაღება და ნაწილის უკუმოცემა შეწყნარებულია. ხელის ქირასაც კი ქრთამად აღიქვამს ზოგი ერი. მნიშვნელოვან მექრთამეობის და გამოძალვის საწინააღმდეგო ღონისძიებებს უჭერს მხარს მრავალი ორგანიზაცია, როგორებიცაა მსოფლიო ბანკი, საერთაშორისო სავალუტო ფონდი, ევროკავშირი, ევროსაბჭო, ამერიკული სახელმწიფოების ორგანიზაცია, წყნარი ოკეანის აუზის ეკონომიკური საბჭო, გლობალური კოალიცია აფრიკისთვის და გაერო.

შეერთებული შტატების იუსტიციის დეპარტამენტმა ამას წინათ გაამკაცრა უცხოური მექრთამეობის კანონების ზედამხედველობა. ბიზნესი ბევრად ფრთხილად უნდა იყოს ჩვენს დროებაში. წლების განმავლობაში ბიზნესში დასაქმებული ადამიანების თავისუფალ სადილზე მიპატიჟება და მათთვის აღსანიშნავი ძვირფასი საჩუქრების მირთმევა და თანხის აშკარა გადაცემაც შესაძლოა ჩვეულებრივი საქციელი იყო მრავალ ქვეყანაში, მაგალითად, კორეასა და ჩინეთში, მაგრამ აქ უკვე დაწყებულია მექრთამეობის საწინააღმდეგო კანონების ეტაპობრივი დანერგვის პროცესები.

SEC-მა და იუსტიციის დეპარტამენტმა რამდენიმე ფარმაცევტული კომპანია გამოიკვლია, რომელთა შორისაა Mersk, AstraZeneca PLC, Bristol-Myers Squibb და GlaxoSmithKline PLC, ქრთამის საეარაუდო გადახდებისთვის განსაზღვრულ ქვეყნებში გაყიდვების მკვეთრი ზრდის მიღწევისა და სწრაფი შეგუების მიზნით. დარღვევების ოთხი ტიპი განიხილება: სახელმწიფო უწყებებში დასაქმებული ექიმების მოქრთამვა წამლების შესყიდვების მისაღწევად; კომპანიის გაყიდვების აგენტებისთვის საკომისიოების გადახდა შემდეგ საჭირო ექიმებისთვის გადასაცემად; სამედიცინო კომისიებისთვის გადახდა წამლების გაყიდვის დასტურის მოპოვების მიზნით და მარეგულირებელი ორგანოების წარმომადგენლებისთვის გადახდა გაყიდვის უფლების მოპოვების მიზნით. Jonson & Jonson-მა ამას წინათ $70 მლნ გადაიხადა წაყენებული ბრალდების გამო, რომ მან გადაუხადა ექიმებს საბერძნეთში, პოლონეთსა და რუმინეთში, რათა მათ მისი წამლები გამოეწერათ. Pfizer-მა მსგავსი სირთულეების დასაძლევად და ოკეანის გაღმა ბიზნესისთვის წარმატების მოსაპოვებლად $60 მლნ გადაიხადა.

SEC-მა და იუსტიციის დეპარტამენტმა ასევე გამოიკვლიეს Hewlett-Packard, სავარაუდოდ, რუსი მოხელეებისთვის ქრთამის მიცემისთვის, რათა $44.5-მილიონიანი საინფორმაციო ტექნოლოგიური ქსელის უსაფრთხოება უზრუნველეყო. მსგავსადვე იქნა გამოკვლეული ელექტრონიკის გიგანტი Siemens AG მოქრთამვის ბრალდებით, რუსეთის დედაქალაქ მოსკოვში $27-მილიონიანი გადაზიდვების სისტემასთან დაკავშირებით.

შეერთებული შტატების FCPA-მ აუკრძალა ამერიკულ კომპანიებს უცხო სახელმწიფოების მოხელეებისთვის ან სახელმწიფო საწარმოების თანამშრომლებისთვის თანხების გადახდა ბიზნესის

* Serious Fraud Office - SFO

უპირატესობის მოპოვების მიზნით. შეერთებული შტატების დოდ-ფრანკის კანონის დებულებები, რომელიც 2010 წელს იქნა მიღებული, დასაქმებულებს მხარს უჭერს, რათა მათ ამცნონ შესაბამის ორგანოს ქრთამის შესაძლო გაცემის შესახებ და მაცნე დაჯილდოებული იქნება კომპანიის ფინანსური სანქციის თანხის 10-დან 30 პროცენტამდე.

სამსახურებრივი რომანი

შეერთებული შტატების ცენტრალური სადაზვერვო სააგენტოს (CIA) ხელმძღვანელი გენერალი **დეივიდ პიტრეიუსი (David Petraeus)** 2012 წლის ნოემბერში მოულოდნელად გადადგა; მიზეზად სამსახურებრივი რომანი იქნა დასახელებული. პიტრეიუსმა წერილი დაწერა თავისი პერსონალისთვის, რომ ის აპირებდა თეთრ სახლში პრეზიდენტ ობამასათვის პირადი ცხოვრების მიზეზით გადადგომის ნებართვა გამოეთხოვა. „ქორწინებაში 37 წლის მეტი ხნის ყოფნის შემდეგ მე გამოვიყურები უკიდურესად ცუდად ქორწინების გარე ურთიერთობების გამო", – წერდა თავის წერილში პიტრეიუსი. „ასეთი საქციელი შეუწყნარებელია ორივე მხრივ როგორც ქმრის, ასევე ისეთი ორგანიზაციის ხელმძღვანელის პოზიციიდან, როგორიც ჩვენია". პეტრეიუსის ცოლი არის ჰოლი პიტრეიუსი, რომელსაც მაშინ შეხვდა, როცა დეივიდი შეერთებული შტატების ვესტ პოინტის სამხედრო აკადემიის კადეტი იყო.

პიტრეიუსის გადადგომიდან რამდენიმე საათში Lookheed Martin Corp.-ის მთავარ აღმასრულებელ მმართველს **კრის კუბასიკს (Chris Cubasik)** კრიტიკის ქარცეცხლი დაატყდა თავს თანამშრომელთან „ახლო პირადი ურთიერთობების" გამო. კომპანიამ განაცხადა, რომ მთავარი აღმასრულებელი მმართველის უჯერო საქციელი არღვევს ორგანიზაციის ეთიკის კოდექსს. კუბასიკი, რომელიც დაქორწინებულია, გამოაშკარავებული იქნა მაცნის მიერ, რომლისთვისაც კომპანიამ გარედან აიყვანა გამომძიებლები, რათა გაერკვია სიტყვიერი ინფორმაციის სისწორე. Lookheed უამრავ სამხედრო საქონელს აწარმოებს და ამგვარად ფირმას იქნებ უფრო მეტად მოეთხოვება კეთილგონიერება სხვა შემონმებულ ურთიერთობებთან შედარებით, რადგან ჯაშუშობა პრობლემას წარმოადგენს თავდაცვის საქონლის მწარმოებელ ფირმებს შორის.

სამსახურებრივი რომანი არის ძალდაუტანებელი შეთანხმებული ინტიმური ურთიერთობა ორ დასაქმებულს შორის წინააღმდეგ **სქესობრივი შევიწროებისა**, რომელსაც შრომითი მოწყობის თანასწორობის ზედამხედველობის კომისია** ვრცლად განმარტავს, როგორც არასასურველ სქესობრივ კურკურს, სქესობრივი მფარველობის მოთხოვნას და სხვა არსებითად სქესობრივ სიტყვიერ და ფიზიკურ ქცევას. სქესობრივი შევიწროება და დისკრიმინაცია არაკანონიერი, არაეთიკური და მავნებელია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის და შეიძლება შედეგად მოიტანოს სასამართლო პროცესების ხარჯები, დაბალი ზნეობა და შემცირებული ნაყოფიერება.

სამსახურებრივი რომანი ორი დასაქმებულის ურთიერთთანხმობით იოლად იჩენს თავს და აქ საკითხი დგას არა იმაზე, დავუშვათ თუ არა ამგვარი საქციელი ან როგორ ავიცილოთ ის თავიდან, არამედ როგორ არის უმჯობესი ამ ფენომენის მართვა. ალბათ ორგანიზაციამ მკაცრად არ უნდა აკრძალოს სამსახურებრივი რომანი, რადგან ამგვარი პოლიტიკა შეიძლება წარმოჩნდეს როგორც პირადი ცხოვრების უგულებელმყოფელი, ქედმაღლური ან არასაჭირო. ზოგი რომანი სინამდვილეში აუმჯობესებს შრომის ხარისხს, პროცესს მატებს დინამიზმს და ენერგიას, რომელიც მაღალ ზნეობად, კომუნიკაციად, შემოქმედებად და ნაყოფიერებად გარდაიქმნება.[9]

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ სამსახურებრივმა რომანმა შესაძლოა ავნოს შრომით ზნეობას და ნაყოფიერებას შემდეგი მიზეზების გამო:

1. ფავორიტიზმმა შეიძლება წარმოშვას უკმაყოფილება;
2. დოკუმენტების კონფიდენციალობაში შესაძლოა ბზარი წარმოიშვას;
3. შრომის ხარისხისა და რაოდენობის შემცირებამ შესაძლოა პრობლემები წარმოშვას;
4. პიროვნულმა ინტერესებმა, სამუშაოს ინტერესებთან შედარებით, შესაძლოა უპირატესობა მოიპოვოს;
5. ჭორებმა თანამშრომლებს შორის შესაძლოა წინააღმდეგობა და მტრობა შვას;
6. სქესობრივი შევიწროების ან დისკრიმინაციის ბრალდებამ შესაძლოა შედეგად ქალების ან მესამე მხარის ჩართვა მოიტანოს;
7. შეიძლება ინტერესთა კონფლიქტი წამოიშვას მაშინ, როცა პარტნიორის კეთილდღეობა აღემატება კომპანიის კეთილდღეობას.

** Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) ახორციელებს „შრომითი მონყობისას თანასწორობის" კანონის ზედამხედველობას. სარგებლობს დამოუკიდებელი ფედერალური სააგენტოს სტატუსით. მხარს უჭერს კომპანიებს, რომლებიც ნებაყოფლობით ამბობენ უარს დისკრიმინაციაზე; იკვლევს კანონდარღვევებს და შეაქვს სარჩელი სასამართლოში. არსებობს 1965 წლიდან *(მთარგმნელის შენიშვნა)*.

ზოგ შტატში, როგორიცაა, მაგალითად, კალიფორნია, მენეჯერები შესაძლოა თავად იყვნენ პასუხისმგებლები იმ ზარალის გამო, რომელიც წარმოიშობა სამსახურებრივი რომანის შედეგად. ორგანიზაციებმა უნდა გამოკვეთონ ძირითადი პრინციპები ან პოლიტიკა სამსახურებრივი რომანის მიმართ სულ ცოტა ექვსი მიზეზის გამო:

1. ძირითადმა პრინციპებმა შესაძლოა საშუალება მისცეს ფირმას უკეთ დაიცვას თავი ან აიცილოს თავიდან სარჩელები სქესობრივი შევიწროების ან დისკრიმინაციის თაობაზე;
2. ძირითადმა პრინციპებმა შეიძლება გამოკვეთოს მიზეზების თავისებურება (როგორიცაა ზემოთ ჩამოთვლილი შვიდი პუნქტი), თუ რატომაა სამსახურებრივი რომანი ცუდი;
3. ძირითადმა პრინციპებმა შეიძლება ზუსტად განსაზღვროს შეყვარებული წყვილის სასჯელის შედეგები სირთულეების წარმოშობის შემთხვევაში;
4. ძირთად პრინციპებს შეუძლია მხარი დაუჭიროს პროფესიულ და უშფოთველ სამუშაო გარემოს;
5. ძირითად პრინციპებს შეუძლია ხელი შეუწყოს ფედერალურ, შტატის და ადგილობრივ კანონებთან, ასევე, სასამართლოს უკანასკნელ გადაწყვეტილებებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფას;
6. რომელიმე პრინციპის მიმართ უყურადღებობა უმოქმედობის შეტყობინებას აგზავნის მთელ ფირმაში.

სამსახურებრივ რომანთან დაკავშირებული ძირითადი პრინციპები ფირმის ყველა დონის ყველა დასაქმებულზე უნდა ვრცელდებოდეს და დაწერილებით უნდა განსაზღვრავდეს მდგომარეობებს, რომელშიც ურთიერთობა განსაკუთრებით საფრთხილოა, მაგალითად, როგორიცაა ზემდგომი და ხელქვეითი. კომპანიის ძირითადი პრინციპები და პოლიტიკა მთლიანობაში არ უნდა უჭერდეს მხარს სამსახურებრივ რომანს, რადგან „კურსის დაცემის რისკები ძირითადად აღემატება მატების ხეირს" ფირმისთვის. Best Buy-ის მთავარი აღმასრულებელი მმართველი **ბრაიან დანი (Brian Dunn)** ამას წინათ გადადგა, როცა დირექტორებმა შეისწავლეს მისი შეუსაბამო ურთიერთობები ახალგაზრდა ხელქვეითთან და გამოააშკარავეს კომპანიის ეთიკის კოდექსის დარღვევა. კალიფორნიის ქალაქ ფრემოტში დაარსებულმა IGate Corp.-მა 2013 წლის მაისის თვეში თანამდებობიდან გაათავისუფლა თავისი მთავარი აღმასრულებელი მმართველი **ფანიშ მართი (Phaneesh Marth)** სამსახურებრივი რომანის შეტყობინების სავარაუდო ჩაგდების გამო, რომელიც ხელქვეითთან სქესობრივ შევიწროებაში გადაიზარდა.

ფლირტი, სამსახურებრივ რომანთან შედარებით, საფეხურით ქვევითაა, მაგრამ *Wall Street Journal*-ის ახალი სრული გამოცემის სტატია სათაურით „The New Rules of Flirting" („ფლირტის ახალი წესები") ავლენს, თუ რა შეიძლება და რა არ შეიძლება ფლირტის დროს.[10] ფლირტაობა მკვლევარების მიერ განსაზღვრულია როგორც „სასიყვარულო ქცევა, რომელიც არის საეჭვო და მიზანმიმართული", ან სხვაგვარად რომ ვთქვათ, „საეჭვო მიზანმიმართული ქცევა პოტენციური სექსუალური და სასიყვარულო ქვეტექსტებით". სტატიაში მოყვანილია ფლირტთან დაკავშირებული რამდენიმე წესი:

1. არ იფლირტაო ვინმესთან, რომელიც იცი, რომ ახალ ურთიერთობებს ეძებს, თუ შენ არ ეძებ ახალ ურთიერთობებს;
2. გამოიყენე ფლირტი ისეთ ურთიერთობაში, რომლის გაძლიერებაც გსურს;
3. არ იფლირტაო პარტნიორის ეჭიანობის მიზნით, რადგან ეს მანიპულაციური საქციელია;
4. ფლირტი ძალაუფლების სხვადასხვა დონეებს შორის, როგორიცაა, მაგალითად, ხელმძღვანელი და დაქირავებული ან პროფესორი და სტუდენტი, ჩვეულებრივ პრობლემებს წარმოშობს, როგორც მრავალი სქესობრივ შევიწროებაში დადანაშაულებულის მიმართ სარჩელიდან არის ცნობილი;
5. ფიზიკურად ნუ შეეხები პიროვნებას, რომელთანაც ფლირტი გაქვს, გარდა იმ შემთხვევისა, თუ გიყვართ ერთმანეთი.

კოლეჯებსა და უნივერსიტეტებში სამოქალაქო უფლებების ფედერალურმა სამსახურმა* წინ წასწია კვლევა სქესობრივი შევიწროების თაობაზე და გამოკვეთა გოგონა სტუდენტებისა და პროფესორების ურთიერთობა. ამასთან დაკავშირებით იელის უნივერსიტეტი ყურადღების ცენტრში აღმოჩნდა სხვა უამრავ გამოკვლეულ ორგანიზაციებს შორის. სტუდენტებისათვის უსასყიდლოდ OCR აპირებს ჩაატაროს გამოკვლევა გოგონა სტუდენტების მტკიცების თაობაზე. თუ დაითანხმეს ჩვენების მიცემაზე.

Wall Street Journal-ის სტატიამ დასკვნების სახით წარმოადგინა სამსახურში უფროსსა და ხელქვეითს შორის ურთიერთობის ამერიკული სტანდარტი.[11] მოყვანილი ფირმების მხოლოდ

* Office of Civil Right (OCR)

5 პროცენტს არ ჰქონდა რაიმეგვარი შეზღუდვა სასიყვარულო ურთიერთობებზე. მათ 80 პროცენტს შემუშავებული პოლიტიკა აღმოაჩნდა, რომელიც კრძალავს ასეთ ურთიერთობებს ზემდგომსა და ხელქვეითს შორის. ფირმების მხოლოდ 4 პროცენტს აქვს მკაცრად აკრძალული ამგვარი ურთიერთობები, მაგრამ ფირმების 39 პროცენტი ატარებს პოლიტიკას, რომელიც ითხოვს, დაქირავებულებმა საქმის კურსში ჩააყენონ ხელმძღვანელობა, თანამშრომლებს შორის სასიყვარულო ურთიერთობების დაწყების შემთხვევაში. ფირმების მხოლოდ 24 პროცენტი აყენებს მოთხოვნას, რომ ის ორი ადამიანი სხვადასხვა განყოფილებაში მუშაობდნენ.

ევროპაში სასიყვარულო ურთიერთობები, ზოგადად, პირად საქმედ განიხილება და ფირმების უმეტესობას მის მიმართ პოლიტიკა რა გააჩნია. თუმცა ევროპული ფირმების მზარდი რაოდენობა ითვისებს შეერთებული შტატების კანონმდებლობის მოთხოვნების მსგავს მიდგომებს სქესობრივი შევიწროების შესახებ. შეერთებული შტატების სამხედროები მკაცრად კრძალავენ პარტნიორის ძებნას ან სქესობრივ ურთიერთობებს ახალბედა სამხედრო მოსამსახურეებთან. მსოფლიო ბანკში სქესობრივი ურთიერთობები ზემდგომსა და დაქირავებულს შორის განიხილება როგორც „ინტერესთა ფაქტიური კონფლიქტი, რომელიც უნდა აღმოიფხვრას ფავორიტიზმის თავიდან აცილების მიზნით". მსოფლიო ბანკის პრეზიდენტი **პოლ ვოლფოვიცი (Paul Wolfowitz)** ამ რამდენიმე ხნის წინ იძულებული გახდა გადამდგარიყო ბანკის პერსონალის ერთერთ წევრთან ურთიერთობის გამო.

Bloomberg Businessweek-ში ამას წინათ გამოქვეყნდა სტატია, სადაც აღნიშნული იყო, რომ ზანტ შრომის ბაზარზე სამუშაოს მიმღებნი სქესობრივი შევიწროების გამო უკმაყოფილების გამოხატვას განიხილავენ, როგორც სამომავლოდ მათი შრომის დაცულობის საშუალებას. მრავალ ასეთ საქმეში არა მხოლოდ პირდაპირ ურთიერთობაში მყოფი, არამედ ასევე მესამე მხარის პირები არიან ჩართულები, რადგან, სავარაუდოდ, მათი სამსახური ექცევა დარტყმის ქვეშ. მნიშვნელოვანწილად მესამე მხარის დისკრიმინაციის ზრდის შედეგია ის, რომ სამსახურებრივი რომანის მსხვერპლთა სახელით EEOC-მ დაახლოებით $500 მლნ დააბრუნა.[12]

სოციალური პასუხისმგებლობა

Fortune ყოველწლიურად აქვეყნებს მთელ მსოფლიოში სოციალური პასუხისმგებლობის მხრივ ყველაზე მეტად და ყველაზე ნაკლებად მიმზიდველი კომპანიების ჩამონათვალს. 2012 წელს ამ მახასიათებლის მიხედვით ყველაზე მიმზიდველი კომპანიების სამეული ასე გამოიყურებოდა: GDF Suez, Marquard & Bahls და RWE. ყველაზე ნაკლებად მომხიბვლელი სამი კომპანია იყო China Railway Group, China Railway Construction და China State Construction Engeenering,[13] საერთოდ, ჩინური კომპანიები ჭარბობენ ნაკლებად მიმზიდველ ფირმებს შორის.

Walmart-მა სოციალური პასუხისმგებლობა გამოიჩინა 2011 წელს იაპონიაში მიწისძვრისა და ცუნამის შედეგების აღმოფხვრაში. კატასტროფის დაცხრომისთანავე მან სწრაფად გააკეთა მობილიზება ადგილობრივად დახმარების ძალისხმევისთვის, რათა გადაეგზავნა ისეთი საჭირო საგნები, როგორიცაა წყალი და სასიგნალო შუქი მაშველებისთვის. Walmart კრიზისების ჟამს უზომო დახმარების ისტორიას ფლობს. მან, როგორც საცალოდ მოვაჭრემ, შეძლო მიეწოდებინა ხალხისთვის საჭირო საგნები ქალიშხალი კატრინას შემდეგ.

ზოგი სტრატეგი ეთანხმება რალფ ნეიდერის (Ralph Nader) განცხადებას, რომ ორგანიზაციებს უზარმაზარი სოციალური ვალდებულებები აქვთ. ნეიდერმა აღნიშნა, რომ ExxonMobil-ს მრავალ ქვეყანაზე მეტი აქტივები აქვს და ამიტომ ასეთი ფირმები ვალდებულნი არიან, დაეხმარონ საზოგადოებას მრავალი სნეულების მკურნალობაში. სხვანი ეთანხმებიან მილტონ ფრიდმენის მტკიცებას, რომ ორგანიზაციებს იმაზე მეტი ვალდებულებები არ აკისრიათ საზოგადოების წინაშე, ვიდრე ამას კანონი ითხოვს. ფრიდმენი შეიძლება კამათობდეს იმაზე, რომ ფირმებისთვის უპასუხისმგებლო საქციელია ფულის ქველმოქმედებისთვის გაცემა.

რომელს უფრო ეთანხმებით, ნეიდერს თუ ფრიდმენს? ცხადია, ჩვენ შეგვიძლია დავეთანხმოთ აზრს, რომ ნებისმიერი ბიზნესის პირველი სოციალური პასუხისმგებლობა უნდა იყოს საკმარისი მოგების გამომუშავება, რათა ეს მომავლის ხარჯების დაფარვას ეყოს, რადგან თუ ეს არ იქნება მიღწეული, სხვა სახის სოციალური პასუხისმგებლობა ვერ განხორციელდება. უფრო მეტიც, ფირმის მიერ ვერანაირი სოციალური საჭიროება ვერ დაკმაყოფილდება, თუ ფირმა საქმეს ჩააფლავებს.

სტრატეგებმა უნდა განიხილონ სოციალური პრობლემები ფირმისთვის მოსალოდნელი ხარჯებისა და ხეირის თვალსაზრისით და ძალისხმევა სოციალური საკითხებისკენ მიმართონ, რომელმაც შეიძლება მეტი ხეირი მოიტანოს ფირმისთვის. მაგალითად, უნდა თქვას თუ არა ფირმამ უარი დაქირავებულების დროებით დათხოვნაზე მათი საარსებო საშუალებების შენარჩუნების მიზნით, თუკი ამ გადაწყვეტილებამ შესაძლოა ფირმას ლიკვიდაციისკენ უბიძგოს?

სოციალური პოლიტიკა

ტერმინი **სოციალური პოლიტიკა** მმართველობით ფილოსოფიაში გამოიყენება და მასზე ფირმის უმაღლეს სამმართველო დონეზე ფიქრობენ. ამიტომაა, რომ ამ წიგნში მოყვანილია მასთან დაკავშირებული განსახილველი თემები. სოციალური პოლიტიკა ეხება ფირმის პასუხისმგებლობის საკითხებს დაქირავებულების, მომხმარებლების, გარემოს დამცველების, უმცირესობების, საზოგადოებების, მეწილეების და სხვა ჯგუფების მიმართ. ათწლიანი კამათის შემდეგ მრავალმა ფირმამ, როგორც იქნა, შეიმუშავა სოციალური პოლიტიკის სათანადო განსაზღვრება.

ბიზნესზე საზოგადოების გავლენა და, პირიქით, ბიზნესის საზოგადოებაზე გავლენა წლიდან წლამდე უფრო და უფრო თვალსაჩინო ხდება. კორპორაციული სოციალური პოლიტიკა უნდა შეიქმნას და მკაფიოდ გაჟღერდეს სტრატეგიის ჩამოყალიბებისას, დადგინდეს და განხორციელდეს სტრატეგიის დანერგვის განმავლობაში და კვლავ დამტკიცდეს ან შეიცვალოს სტრატეგიის შეფასების პროცესში.[14]

ფირმები უნდა ცდილობდნენ ეკონომიკური ხეირების მომტანი სოციალური აქტივობების განხორციელებას. ერთხელ Merck & Co-მ მდინარის სიბრმავის სამკურნალო წამალი დაამუშავა. სნეულება ბუზების მიერ პარაზიტი მატლებისგან ვრცელდება, რომელიც აფრიკის, ახლო აღმოსავლეთის და ლათინური ამერიკის ტროპიკული რაიონების ენდემს წარმოადგენს. ამ უპრეცედენტო ჟესტით საჩინო გახდა რა მისი კორპორატული დამოკიდებულება სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართ, შემდეგ მან უსასყიდლოდ ხელმისაწვდომ საშუალებად აქცია წამალი ექიმებისთვის მთელ მსოფლიოში. Merck-ის აქცია ააშკარავებს იშვიათ სნეულებათა სამკურნალო საშუალებათა დილემას, რომელიც ფარმაცევტულ კომპანიებს არ სთავაზობს ეკონომიკურ სტიმულს მომგებიანი განვითარებისა და გავრცელებისათვის. Merck-მა ასეთი საქციელით თავისი ინტერესთა ჯგუფების ძირეული კეთილგანწყობა მოიპოვა.

სოციალური პოლიტიკის საპენსიო ასპექტი

მსოფლიოს ქვეყნების გარკვეული რაოდენობა მოსახლეობის დაბერების გამო სამუშაო ძალის შემცირების მწვავე პრობლემის წინაშე დგას. 65 წლის და უხნესი ადამიანები მოსახლეობის საერთო რაოდენობის 20 პროცენტს აჭარბებენ იაპონიაში, იტალიასა და გერმანიაში; ამ ნიშნულს მიაღწევს საფრანგეთი 2018 წელს. 2036 წლისთვის პენსიონერების რაოდენობა 20 პროცენტი გახდება აშშ-ში და ჩინეთში. შეერთებული შტატებისაგან განსხვავებით იაპონიას ნაკლებად აქვს იმედი, რომ ვრცელი იმიგრაციის წყალობით სამუშაო ძალის მხარდაჭერას შეძლებს. ამის ნაცვლად იაპონია ძალისხმევას იჩენს, რომ თავისი ხნიერი მოსახლეობა სამუშაო ადგილებზე შეინარჩუნოს საპენსიო ასაკის 65 წლიდან 75 წლამდე გაზრდით. დასავლეთ ევროპის ქვეყნები პირიქით ცდილობენ ხნიერი დასაქმებულები პენსიაზე გაუშვან 55-დან 60 წლამდე. შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციამ განაცხადა, რომ 60-65 წლის იაპონელი კაცების 71 პროცენტი მუშაობს მაშინ, როცა ამ ასაკობრივი ჯგუფის ამერიკელების 57 და ფრანგების მხოლოდ 17 პროცენტი შრომობს.

საჩიკო იჩიოკამ, 67 წლის რიგითმა იაპონელმა მამაკაცმა, თქვა, „მინდა ვიმუშაო, სანამ ჯანმრთელობა მომცემს ამის საშუალებას. დამატებითი ფული ნიშნავს, რომ მე შემიძლია ვიმოგზაურო და ტვირთად არ დავაწვე ჩემს შვილებს". კვების საუკეთესო რეჟიმი და ჯანმრთელობაზე ზრუნვა ზრდის იაპონელების სიცოცხლის ხანგრძლივობას 82 წლამდე, რომელიც ყველაზე მაღალია მსოფლიოში. იაპონელ ქალებს მხოლოდ 1.28 ბავშვი ჰყავთ, ხოლო ამერიკელებს – 2.04. ქალების ოჯახებში დამაგრების ძველმოდური მისწრაფების ნაცვლად, ხნოვანი ადამიანების სამსახურში დატოვება არის იაპონიის ორი საკვანძო ღონისძიება სანარმოებსა და ბიზნესებში სამუშაო ძალის მდგრადობის შესანარჩუნებლად. საზოგადოების დაბერებასთან დაკავშირებული სირთულეების გადაჭრის საკითხებს მთელი მსოფლიოს ქვეყნებმა უნდა მიაქციონ ყურადღება. იაპონიის მთავრობა ეტაპობრივად ახორციელებს ცვლილებას 60-დან 65 წლამდე ადამიანებისთვის, რათა პიროვნებას შეეძლოს პენსიის მიღების დაწყება; პრემიული გადახდები იაპონელი დაქირავებულებისთვის იზრდება საკომპენსაციო გადახდების შემცირებასთან ერთად. აშშ-ისაგან განსხვავებით, იაპონიას არ აქვს ასაკობრივი დისკრიმინაციის კანონი.

მუშაკის შრომის ნაყოფიერების ზრდას იაპონიაში არ შეუძლია აანაზღაუროს მუშაკების რაოდენობის კლება, რაც ასახვას მთლიანი ეკონომიკური წარმოების შემცირებაში ჰპოვებს. მრავალი ქვეყნის მსგავსად, იაპონია არ განიხილავს იმიგრაციას ამ პრობლემის გადაჭრის საუკეთესო გზად. იაპონიის შემჭიდროებული სამუშაო ძალა ზრუნვის საგანი ხდება. მთავრობამ ამ მცირე ხნის წინ ნება დართო დაუდგენელი რაოდენობის ინდონეზიელ და ფილიპინელ ძიძებსა და მომვლელებს, რომ ორი წლის ვადით სამუშაოდ დარჩენილიყვნენ ქვეყანაში. 15-დან 65 წლამდე სამუშაო ასაკის იაპონელების რაოდენობა 2030 წლისთვის 70 მლნ ადამიანამდე შეიკვეცე-

ბა. უცხოელი მუშაკების გამოყენება იაპონურად *გაიკოკუჯინ რუდუშას* სახელითაა ცნობილი. მრავალი ფილიპინელია დღეს დასაქმებული იაპონიის აგროსექტორსა და სანარმოებში.

ცხრილი 3.2. ყველაზე უკეთესი და ყველაზე უარესი კომპანიები გლობალურად სოციალური პასუხისმგებლობის თვალსაზრისით

ყველაზე უკეთესი	ყველაზე უარესი
1. GDF Suez	1. China Railway Group
2. Marquard & Bahls	2. China Railway Construstion
3. RWE	3. China State Construction Engineering
4. Altria Group	4. China South Industries Group
5. Starbucks	5. China FAW Group
6. Walt Disney	6. Aviation Industry Corporation of China
7. United Natural Foods	7. Dongfeng Motor
8. Sealed Air	8. MF Global Holdings
9. Chevron	9. China North Industries
10. Whole Food Market	10. Hon Hai Precision Industry

წყარო: ელექტრონულ კვანძებზე http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/best-worst/best4.html და http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/best-worst/worst4.html *დაყრდნობით.*

Fortune-ს 2012 წლის მსოფლიოში სოციალურ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებით ყველაზე უკეთესი და ყველაზე უარესი კომპანიების ჩამონათვალი 3.2 ცხრილშია მოცემული. აღსანიშნავია, რომ ყველაზე უარესი ათივე კომპანია ჩინეთშია ბაზირებული.

ეკოლოგიური მდგრადობა

ყოველი წლის ოქტომბრის თვეში ქვეყნდება მსოფლიოში ცნობილი მდგრადობის სამი რეიტინგი – (1) დოუ ჯონსის მდგრადობის ინდექსი, (2) კარბონ დისკლოჟის პროექტი და (3)*Newsweek*-ის „მწვანე" რეიტინგი.* რაც შეეხება DJSI-ის, ზოგი ცნობილი კომპანია, რომელიც ამ ინდექსს 2012 წელს დაემატა როგორც განსაკუთრებით მდგრადი, იყო Microsoft, Target, Hewlet-Packard და Canadian National Railway Company. ზოგი ცნობილი კომპანია, რომელიც 2012 წელს გაძევებული იქნა DJSI-ის რეიტინგიდან, იყო GlaxoSmithKline PLC, Duke Energy, IBM, United Technoligies და Dell.

1999 წლიდან მოყოლებული DJSI ყოველწლიურად ავლენს მდგრადობის თვალსაზრისით მსოფლიოს საუკეთესო კომპანიას სხვადასხვა დარგიდან. ამ მხრივ მსოფლიოს საუკეთესო რამდენიმე კომპანია DJSI-ის მიხედვით თავთავის დარგებში 2012 წელს იყო BMW, Unilever NV, Roche Holding AG, Siemens AG, Alcatel-Lucent SA და Air France-KLM.

ორივეს, როგორც კომპანიის, ასევე ქვეყნის სტრატეგიებს მზარდი სიღრმით იკვლევენ და შეფასებას აძლევენ ეკოლოგიური პერსპექტივის თვალსაზრისით. ისეთი კომპანია, როგორიცაა Walmart, ახლა ამოწმებს არა მხოლოდ ვაჭრების მიერ შეთავაზებულ ფასებს, არამედ იმასაც თუ როგორ არის პროდუქტები ეკოლოგიური და, იმავე დროს, უვნებლობის თვალსაზრისით წარმოებული და როგორია ინფრასტრუქტურის მდგრადობა განსაკუთრებით სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის საწარმოებში. ბიზნესის სკოლების მზარდი რაოდენობა სტუდენტებს ცალკე კურსებს სთავაზობს ეკოლოგიურ მენეჯმენტზე ყურადღების კონცენტრაციით.

ბიზნესმა არ უნდა დააზიანოს და გამოფიტოს ბუნება. ჯორჯ ვაშინგტონის უნიერსიტეტის თანამშრომელმა **მარკ სტარიკმა** (Mark Starik) თქვა, „მთელ მსოფლიოში ეკოლოგიის ნგრევის და განადგურების შეჩერება და მდგომარეობის შემობრუნება სტრატეგიული საკითხია, რომელიც დაუყოვნებელ და დიდ ყურადღებას ითხოვს ყველა ბიზნესის და მენეჯერის მხრიდან. საერთაშორისო სტანდარტების ორგანიზაციის (ISO) თანახმად მსოფლიო **საარსებო გარემო** განისაზღვრება როგორც „გარემო, რომელშიც ორგანიზაცია მოქმედებს, მოიცავს ჰაერს, წყალს, მიწას, ბუნებრივ რესურსებს, ფლორას, ფაუნას, ადამიანებს და მათ ურთიერთობებს". ეს თავი თვალსაჩინოს ხდის, რამდენი ფირმა ახერხებს, მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა **ბუნებრივი გარემოს** კარგი მართვით. პირიქით, ადამიანები დღეს განსაკუთრებით მადლიერები არიან იმ ფირმების მიმართ, რომლებიც ოპერაციებს იმგვარად წარმართავენ, რომ

* Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Carbon Disclosure Project, Newsweek's "green" rankings

აღადგენენ, ინარჩუნებენ და უფრთხილდებიან ბუნებრივ გარემოს. მომხმარებელის ინტერესს ისეთი ფირმები აკმაყოფილებენ, რომლებიც უფრთხილდებიან ეკოლოგიურ ბალანსს ბუნებაში და მცდელობას არ აკლებენ, მაღალ დონეზე შეინარჩუნონ ბუნებრივი გარემოს სისუფთავე და სიჯანსაღე.

არცერთ ბიზნესს არ სურს ჰქონდეს გარემოს დამბინძურებლის რეპუტაცია. მდგრადობის მხრივ ცუდმა ჩანაწერმა შესაძლოა დააზარალოს ფირმა ბაზარზე, საფრთხე შეუქმნას მის მდგომარეობას საზოგადოებაში და მიიპყროს მარეგულირებელი ორგანოების, ინვესტორების და ბუნების დამცველების ყურადღება. მთავრობები უფრო და უფრო მეტად ითხოვენ ფირმებისგან პასუხისმგებლიან ქცევას და სურთ, რომ კომპანიებმა საჯაროდ განაცხადონ ნარმოების პროცესში მათი დანადგარების მიერ გამოწვეული დაბინძურებისა და ნარჩენების თაობაზე.

ქარის გენერატორებისგან მიღებული ენერგია შეერთებული შტატების სხვადასხვა შტატში ამგვარია: აიოვამ 2,791 მეგავატით გადაუსწრო კალიფორნიას, სადაც გამომუშავებამ 2,517მგვტ შეადგინა, მაგრამ ეს მაჩვენებლები ტექსასის მიღწევასთან შედარებით პატარაა - 7,118 მეგავატით ის სხვა შტატებში ქარის გენერატორების მიერ გამომუშავებულ ელექტროენერგიას აღემატება. მინესოტამაც არსებითი პროგრესი განიცადა ამ მიმართულებით. ნიუ ჯერსიმ ამას წინათ 200,000 მზის პანელი დაამაგრა საყრდენზე და მზის ენერგიის სიდიდით მეორე გარდამქმნელი გახდა სახელმწიფოში კალიფორნიის შემდეგ. ნიუ ჯერსი ასევე მზის პანელებს ამაგრებს კორპორატულ სახურავებზე. შტატის $514 მილიონიანი მზის პროგრამა აორმაგებს მის სამზეო სიმძლავრეს 2013 წელს 160 მეგავატამდე. შტატის მიზანია 2020 წელს მის მიერ მოხმარებული ელექტროენერგიის 3 პროცენტი მზისგან, ხოლო 12 პროცენტი ქარის ენერგიისაგან მიიღოს.

რა არის მდგრადობის ანგარიში?

მდგრადობის ანგარიში ავლენს ფირმების ოპერაციების გავლენას ბუნებრივ გარემოზე. ეს დოკუმენტი ააშკარავებს მფლობელების ინფორმაციას ფირმის შრომითი პრაქტიკის, წარმოების უზრუნველყოფის, ენერგეტიკული ეფექტიანობის, გარემოზე ზემოქმედების და ბიზნესის ეთიკის განხორციელების შესახებ.

კომპანიისათვის სასარგებლოა საზოგადოებას ყოველწლიურად წარუდგინოს მდგრადობის ანგარიში. 60,000 მომწოდებლისა და $350 მლრდ წლიური გაყიდვების მქონე Walmart მუშაობს თავის მომმარაგებლებთან, რათა დარწმუნდეს, რომ ისინიც ამგვარ ანგარიშებს აკეთებენ. მრავალი ფირმა იყენებს Walmart-ის მდგრადობის ანგარიშს სანიმუშოდ, სამაგალითოდ და თარგად საკუთარის მომზადების პროცესში.

Global Reporing Initiative-მ ამას წინათ გამოსცა ანგარიშის მომზადების დაწვრილებითი გზამკვლევი, სადაც გამოკვეთა, რა ინფორმაციების გაჟღერებაა უპრიანი მდგრადობის ანგარიშში. უფლებამოსილი მრჩეველი ფირმის ინსტიტუციური მფლობელების სამსახურები იუწყებიან, რომ აქციების მფლობელების ჯგუფების მზარდი რაოდენობა ზეწოლას ახდენს ფირმებზე, რათა მათ ყოველწლიურად გააჟღერონ ინფორმაცია მდგრადობის თაობაზე. ორი კომპანია, რომლებმაც 2012 წელს პირველად გამოაქვეყნეს მდგრადობის ანგარიშები, იყო Hyat Hotels & Resort და Las Vegas Sands Corporation. მეტოქე ფირმას Hilton Wordwide-ს არ აქვს საკუთარი მდგრადობის ანგარიში, მაგრამ Marriott-მა და Wyndham Wordwide-მა გამოსცეს მდგრადობის წლიური ანგარიშები და მოგვიანებით განახორციელეს კიდეც ენერგიის, წყლის, ნარჩენების და ნახშირორჟანგის გაფრქვევის შთამბეჭდავი შემცირება.

Walmart მხარს უჭერს პიროვნული მდგრადობის პროექტს და იმედოვნებს, რომ მისი 1.35 მლნ ამერიკელი დაქირავებული გაითავისებს მას; ის შეიცავს ისეთ ღონისძიებებს, როგორიცაა წონის შემცირების ორგანიზება ან სიგარეტისთვის თავის დანებების მხარდამჭერი ჯგუფები, სამსახურამდე ველოსიპედით მოძრაობა ან რეციკრულაციის პროგრამების დაწყება. დაქირავებულთა ჯანმრთელობა, ასევე, შესაძლოა მდგრადობის შემადგენელი ნაწილი იყოს.

Walmart-მა მზის ენერგიის გარდაქმნის პანელები დაამაგრა თავისი მაღაზიების სახურავებზე კალიფორნიასა და ჰავაიში და ამით ზოგი მაღაზია ენერგიის 30 პროცენტით უზრუნველყო. შესაძლოა ეს ეროვნულ პროგრამად იქცეს, თუ გამოცდამ კარგად ჩაიარა. ასევე მასზე გადადის უნივერსალურ მაღაზიათა ქსელი Kohl's Corp., რომელმაც კალიფორნიაში მზის ენერგიაზე გადაანყო თავისი 80 მაღაზიიდან 65. ზოგ შტატში დიდ სუბსიდიებს გამოყოფენ მზის ენერგიის გამოსაყენებლად.

Home Depot-მა, Walmart-ის შემდეგ სიდიდით მეორე საცალოდ მოვაჭრემ, ამ მცირე ხნის წინ გააორმაგა ბუნებრივი გარემოს მიმართ არადამაზიანებელი პროდუქტების შეთავაზება, როგორიცაა სრულიად ბუნებრივ ნედლეულზე დამზადებული მწერების საწინააღმდეგო საშუალება. Depot-მა დიდად გააიოლა მომხმარებლისთვის ბუნებრივი პროდუქტების ამოცნობა Timberland-ის Green Index Tags-ის მსგავსი ნიშნების გამოყენებით.

ფირმის მენეჯერებმა და დაქირავებულებმა ყურადღება უნდა გამოიჩინონ, რათა განტევების ვაცად არ იქცნენ საარსებო გარემოსადმი ზიანის მიყენების გამო. ბუნების დაზარალება შეიძლება იყოს არაეთიკური, უკანონო და ხარჯიანი. როცა ორგანიზაციები გარემოს დაბინძურებისათვის სისხლის სამართლის ბრალდების წინაშე დგანან, თავიანთ მენეჯერებსა და დაქირავებულებს მზარდ მოთხოვნას უყენებენ, რათა მათგან შემწყნარებლობა მოიპოვონ. დასაქმებულთა გაკიცხვა და თანამდებობრივი დაქვეითება ჩვეულებრივი ამბავი ხდება გარემოს დაბინძურებასთან დაკავშირებულ სასამართლო პროცესებზე. Darling International, Inc.-ის და Niagara Mohawk Power Corporation-ის მენეჯერებს კრიტიკის ქარცეცხლი დაატყდათ თავს მათი ფირმების მიერ წყლის დაბინძურებაზე ირიბი პასუხისმგებლობისთვის. მენეჯერებმა და დასაქმებულებმა დღეს ყურადღება უნდა მიაქციონ,არ უნდა აუქციონ გვერდი, მიაჩუმათონ ან გულგრილობა გამოიჩინონ გარემოს დაბინძურების პრობლემების მიმართ, რადგან ისინი შესაძლოა პირადად აღმოჩნდნენ პასუხისმგებლები.

სტანდარტების არასაკმარისი ცვლილება

ამ მცირე ხნის წინ ფირმებს შეეძლოთ რთული მდგომარეობიდან გამოსულიყვნენ თავიანთ პროდუქტზე „მწვანე" მანიშნებლის მოთავსებით, როგორიცაა *ორგანული, მწვანე, დაცული, დედამიწის მეგობარი, არატოქსიკური ან ბუნებრივი*, რადგან ესენი არ იყო სამართლებრივი ან საზოგადოდ აღიარებული დეფინიციები. თუმცა დღეს ეს ტერმინები შეიცავს ბევრად უფრო მეტ დაფარულ აზრს და მოლოდინს. უნიფიცირებული სტანდარტები, რომლებიც განსაზღვრავს გარემოს დაცვის პასუხისმგებლიანი კომპანიის ქმედებებს, სწრაფად ეწერება სამართლებრივ სურათში. ის უფრო და უფრო რთული ხდება ისეთი ფირმებისთვის, რომლებიც „მწვანე" განაცხადებს აკეთებენ, ხოლო მათი ქმედებები არ არის არსებითი, სრული და ნამდვილი. სტანდარტების ნაკლებობა თავდაპირველად მომხმარებელს ცინიკურს ხდის კორპორატული ბუნებადაცვითი განცხადებების მიმართ, მაგრამ ეს განცხადებები, მეტადრე დღეს, გამომწვევად ჟღერს სასამართლო დარბაზში. **ჯოელ მაკოვერმა (Joel Makower)** თქვა, „მთავარი მიზეზთაგანი, ფირმა რომ ნამდვილად მწვანე გახდეს, ჯაფას ჰმატებს დაქირავებულებს. ისინი პირველი ჯგუფია, რომელსაც თავდაჯერება ესაჭიროება იმასთან დაკავშირებით, რომ ნებისმიერი განცხადება, რომელსაც თქვენ აკეთებთ, კრიტიკას გაუძლებს".[35]

მთელ მსოფლიოში კორპორაციულმა და პოლიტიკურმა ლიდერებმა გაიაზრეს, რომ „მწვანე ბიზნესის" თემები კი არ სრულდება, არამედ სინამდვილეში სწრაფად აღწევს წარმატებებს. სტრატეგიის თვალსაზრისით კომპანიებმა, მეტად ვიდრე ოდესმე, უნდა აჩვენონ თავიანთ მომხმარებლებსა და დაინტერესებულ ჯგუფებს, რომ მათი მწვანე ძალისხმევა არის არსებითი და გამოარჩევს ფირმას მისი კონკურენტებისაგან. ფირმის საქმიანობის ფაქტები და მონაცემები უნდა ამყარებდეს მათ რიტორიკას და უნდა იყოს თანმიმდევრული მდგრადობის სტანდარტების მიმართ.

ბუნებადაცვითი ურთიერთობების მართვა ფირმაში

ეკოლოგიური გამოწვევის წინაშე მდგარი ყველა ორგანიზაცია მოთხოვნას უყენებს მენეჯერებს, რომ მათ ჩამოაყალიბონ სტრატეგიები, რომელიც გაუფრთხილდება და შეინარჩუნებს ბუნებრივ რესურსებს და გააკონტროლებს გარემოს დაბინძურებას. განსაკუთრებული ბუნებადაცვითი თემები მოიცავს ოზონის შრის გამოფიტვის, გლობალური დათბობის, ტროპიკული ტყეების კლების, ცხოველების საარსებო გარემოს ნგრევის, გადაშენების გზაზე მყოფი სახეობების დაცვის, მიკროორგანიზმებით დაშლადი პროდუქტებისა და პაკეტების, ნარჩენების მართვის, სუფთა ჰაერისა და წყლის, ეროზიის, ბუნებრივი რესურსების განადგურების და გარემოს დაბინძურებაზე კონტროლის საკითხებს. ფირმები მზარდი გულმოდგინებით ავითარებენ მწვანე საწარმოო ხაზებს, რომელზე წარმოებული პროდუქტი არის მიკროორგანიზმებით დაშლადი ან დამზადებულია მეორადი მასალებისგან. მწვანე პროდუქტები კარგად იყიდება.

იმის გასაგებად თუ როგორაა ერთმანეთთან დაკავშირებული საერთაშორისო ვაჭრობა, კონკურენცია და გლობალური რესურსები, ამ თემის გააზრებაა საჭირო, თუ გსურს, რომ მართო როგორც „პლანეტის სიჯანსაღემ". ბუნებადაცვითი ურთიერთობების მართვისას დღეს შეუძლებელია მარტივი ტექნიკური ფუნქციების არსებობა, რომლის შესრულება ფირმის სპეციალისტებს ევალებათ. მეტი ყურადღება უნდა დაეთმოს ფირმის მენეჯერებსა და დასაქმებულებს შორის გარემოდაცვითი პერსპექტივის განვითარებას. მრავალ კომპანიას გარემოდაცვითი ურთიერთობების მართვა პერსონალის პოზიციებიდან სახაზო პოზიციებზე გადააქვს და ამგვარად აკისრებს კორპორატულ გარემოდაცვით ჯგუფს პირდაპირ ანგარიშვალდებულებას წარმოების დირექტორის მიმართ. ფირმები, რომლებიც გარემოდაცვით საქმეებს მართავენ, აფართოებენ ურთიერთობებს მომხმარებლებთან, მარეგულირებლებთან,

ვაჭრებთან და სხვა მოქმედ პირებთან, რითაც არსებითად აუმჯობესებენ საკუთარი წარმატების პერსპექტივებს.

გარემოდაცვითი სტრატეგიები შეიძლება შეიცავდეს მწვანე ბიზნესების განვითარებას ან შეძენას, ბუნებრივი გარემოს დამაზიანებელი ბიზნესების ლიკვიდაციას ან გადაკეთებას, დაბალხარჯებიანი წარმოების მიღწევის მცდელობას დანაკარგების მინიმიზებით და ენერგიის დაზოგვით, გამორჩეულობის სტრატეგიის განხორციელებას პროდუქტის მწვანე მახასიათებლებით აღჭურვით. ფირმამ, ასევე, შესაძლოა გააკეთოს გარემოდაცვითი წარდგენები დირექტორთა საბჭოს წინაშე, წარმართოს რეგულარული გარემოდაცვითი აუდიტი, დაანესოს წახალისებები სასურველი გარემოდაცვითი შედეგებისთვის, ჩაერთოს გარემოდაცვით თემებში და პროგრამებში, გაიზიაროს გარემოდაცვითი ფასეულობები მისიის დონეზე, დაიწესოს ბუნებრივი გარემოს დაცვაზე ორიენტირებული მიზნები, შეიძინოს გარემოს დაცვის უნარ-ჩვევები და განახორციელოს გარემოდაცვითი წვრთნის პროგრამები მენეჯერებისა და დაქირავებულებისთვის.

გარემოს დაცვა ბიზნესის უწყვეტი ნაწილი უნდა იყოს ქვემოთ მოყვანილი მიზეზების გამო:

1. მომხმარებლების მოთხოვნა ეკოლოგიურად სუფთა და გარემოსთვის უსაფრთხო პროდუქტზე და შესაფუთ მასალებზე მაღალია;
2. ხალხის აზრი, რომელიც მოითხოვს ფირმისგან, იმგვარად წარმართოს ბიზნესი, რომ ზიანი არ მიაყენოს ბუნებას, მკაფიოა;
3. გარემოს დაცვის ჯგუფებს ახლა 20 მილიონზე მეტი ამერიკელი ყავს გაწევრიანებული;
4. გარემოდაცვითი რეგულაციები ფედერალურ და შტატების დონეზე სწრაფად იცვლება და უფრო რთულდება;
5. მრავალი კრედიტორი განიხილავს იმ ბიზნესების ეკოლოგიურ პასუხისმგებლობას, რომლებიც სესხს ეძებენ;
6. მრავალი მომხმარებელი, მომწოდებელი, დისტრიბუტორი და ინვესტორი თავს არიდებს ერთობლივად საქმის კეთებას ეკოლოგიური თვალსაზრისით სუსტ ფირმებთან;
7. ფინანსური ვალდებულებების გამო სარჩელები და მოთხოვნები იმ ფირმების წინააღმდეგ, რომლებსაც ფინანსური პრობლემები აქვთ, იზრდება.

მრავალი ფირმა პროაქტიური ხდება ბუნებრივი გარემოს დაცვის მიმართულებით, როცა აკეთებს იმაზე მეტს, ვიდრე ეს საკმარისი იქნებოდა ისეთი სტრატეგიების გასაუმჯობესებლად და განსახორციელებლად, რომლებიც გარემოს მიმართ ფრთხილ მოპყრობას გულისხმობს. ეკოლოგიურად რეაქტიური ფირმების ძველი, არასათანადო ალტერნატივა პრაქტიკას მხოლოდ მაშინ ცვლის, როცა ზეწოლას განიცდის კანონის ან მომხმარებლების მხრიდან, რაც დღეს საკმაოდ ხშირად იწვევს განახლების მაღალ ხარჯებს, დავალიანებასთან დაკავშირებულ სარჩელებს, საბაზრო წილის შემცირებას, მომხმარებლების ლოიალობის კლებას და დიდ სამედიცინო ხარჯებს. ამისგან განსხვავებით, პროაქტიური პოლიტიკა ეკოლოგიურ ზეწოლას შესაძლებლობად განიხილავს და მოიცავს ისეთ ქმედებებს, როგორიცაა მწვანე პროდუქტებისა და შესაფუთი მასალების წარმოება, ენერგიის დაზოგვა, ნარჩენების შემცირება, მათი უტილიზაცია და ეკოლოგიურად მგრძნობიარე კორპორაციული კულტურის შექმნა.

ISO 14000/14001-ის სერტიფიცირება

შვეიცარიის ქალაქ ჟენევაში მდებარე სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია (ISO) წარმოადგენს 147 ქვეყნის ეროვნული სტანდარტიზაციის ინსტიტუტების (ერთი ქვეყანა – ერთი წევრი) ქსელს. ISO მდგრადობის სტანდარტების მსოფლიოში ყველაზე დიდი განმავითარებელი ორგანიზაციაა. მთელ მსოფლიოში ფართო აღიარების მიუხედავად, ISO-ს სტანდარტები ნებაყოფლობითია, რადგან ISO-ს არ გააჩნია მათი დანერგვის მოთხოვნის სამართლებრივი უფლებამოსილება. ISO-ს თავისთავად არ შეუძლია რეგლამენტაცია და კანონების გამოცემა.

სხვადასხვა ქვეყნის სამთავრობო უწყებებმა, როგორიცაა, მაგალითად, გარემოს დაცვის სააგენტო* შეერთებულ შტატებში, შეითვისა ISO-ს სტანდარტები და ის თავისი ნორმატული ბაზის ნაწილად აქცია. ხსენებული სტანდარტები მრავალი კანონის საფუძველს შეადგენს. შეთვისება მარეგულირებელი ორგანოების, მთავრობის ან კომპანიების სუვერენულ გადაწყვეტილებას წარმოადგენს.

ISO ეფუძნება გარემოს დაცვასთან დაკავშირებულ ნებაყოფლობითი სტანდარტების სერიას. **ISO 14000** ოჯახი აღწერს ჩარჩოებს, რომლითაც ფირმა შეძლებისდაგვარად ამცირებს მისი მიზეზით გარემოზე დამაზიანებელ გავლენას და მუდამ ყურადღებას აქცევს და აუმჯობესებს

* *Environmental Protection Agency - EPA

თავის გარემოდაცვით საქმიანობას. ISO 14000 სერია შეიცავს ISO 14001 სტანდარტებს, რომელიც გულისხმობს ეკოლოგიურ აუდიტს, გარემოდაცვითი საქმიანობის შეფასებას, ეკოლოგიურ მარკირებას და სასიცოცხლო ციკლის შეფასებას.

ISO 14001 არის სტანდარტების ნაკრები, რომელიც ათასობით ფირმას აქვს გათავისებული მთელ მსოფლიოში, რათა დაუმოწმონ თავიანთ მომხმარებელს, რომ ისინი გარემოს მიმართ კეთილგანწყობით ნარმართავენ თავიან ბიზნესს. ISO 14001 სტანდარტები ორგანიზაციებს სთავაზობენ უნივერსალურ ტექნიკურ სტანდარტებს ეკოლოგიური შესატყვისობისათვის, რომელსაც უფრო და უფრო მეტი ფირმა იყენებს არა მხოლოდ თავისთვის, არამედ თავისი მომწოდებლებისთვის და დისტრიბუტორებისთვის.

ISO 14001 სტანდარტები ითხოვს, რომ საზოგადოებამ ან ორგანიზაციამ ჯეროვნად შეასრულოს საქმე და დანერგოს პრაქტიკისა და პროცედურების სერიები ისე, რომ მთლიანობაში შედეგად გარემოდაცვითი მენეჯმენტის სისტემა (EMS)** მიიღოს. ISO 14001 არ არის ტექნიკური სტანდარტი და არ ცვლის იმ ტექნიკურ მოთხოვნებს, რომელიც კანონებით ან რეგულაციებით ხორციელდება. ის ასევე არ სთავაზობს ორგანიზაციებს მოქმედების დამკვიდრებულ სტანდარტებს. ISO 14001 სერტიფიკატის უქონლობა დღეს ქვეყნებისთვის, ქალაქებისთვის და კომპანიებისთვის შეიძლება სტრატეგიული ნაკლოვანების მიმანიშნებელი იყოს, რადგან ადამიანები დღეს ელიან, რომ ორგანიზაციები მინიმუმამდე დაიყვანენ ან, უფრო მეტი, ააცილებენ გარემოს დაზიანებას თავიანთი მიზეზით.[16] ISO 14001 სტანდარტებთან დაკავშირებული გარემოდაცვითი მენეჯმენტის სისტემის ძირითადი მოთხოვნები ქვემოთაა მოყვანილი:

- დაბინძურების თავიდან აცილების, ეკოლოგიური საქმიანობის უწყვეტი განვითარების და ყველა სათანადო კანონისა და რეგულაციის მოთხოვნების მიმართ ვალდებულებების ჩვენება;
- ორგანიზაციის ქმედებების, საქონლისა და მომსახურების ყველა ასპექტის განსაზღვრა, რომელსაც შესაძლოა ჰქონდეს მნიშვნელოვანი გავლენა გარემოზე, რეგულირების გარეშე დარჩენილების ჩათვლით;
- საჭირო სამუშაო მახასიათებლების და მიზნების ერთობლიობა მართვის სისტემისთვის, რომელიც კვლავ აკავშირებს სამ მიმართულებას: (1) დაბინძურების თავიდან აცილებას, (2) უწყვეტ განვითარებას (3) ნორმების დაცვას;
- გარემოსდაცვითი მიზნების დაკმაყოფილება, რომელიც შეიცავს დაქირავებულთა წვრთნას, შრომის ინსტრუქციებისა და პრაქტიკის შექმნას, აუცილებელი მაჩვენებელთა სისტემის დანერგვას, რომლითაც მახასიათებლები და მიზნები იქნება რაოდენობრივად შეფასებული;
- EMS-ის ოპერაციების აუდიტის წარმართვა;
- EMS-იდან გადახრების შემთხვევებში მაკორექტირებელი ქმედებების ჩატარება.

გარეულ ცხოველთა სამყარო

2012 წლის შუა ხანებში სამხრეთ კორეამ განაცხადა თავისი გეგმების შესახებ, განეახლებინა ვეშაპებზე ნადირობა მათ კომერციულ რენვაზე 1986 წლის მორატორიუმის მიუხედავად. მრავალი ქვეყანა გაანაწყენა ამ გეგმებმა ავსტრალიის ჩათვლით, რომლის პრემიერ მინისტრმა ჯულიან ჯილარდმა (Julia Gillard) განაცხადა": ჩვენ სრულიად ვენინააღმდეგებით ვეშაპების რენვას. არ არსებობს საბაბი სამეცნიერო მიზნით ნადირობისთვის". მხოლოდ რამდენიმე ქვეყანა, როგორიცაა ნორვეგია, იაპონია და რუსეთი, მხარს უჭერენ და უკეეთავენ ვეშაპებზე კომერციულ ნადირობას.

Fairmont Hotels & Resorts-მა 2012 წელს დაადგინა, რომ ზვიგენის ფარფლების წვნიანი ამოელო მენიუდან, გაიზიარა რა Shangri-La Hotels & Resorts-ის დირექტივა. ჩინეთის მთავრობამაც კი შეწყვიტა ამ ბოლო დროს ნათელთევზას*** ფარფლების წვნიანის შეთავაზება მეტადრე ოფიციალურ სადილებზე. კვლევამ გამოავლინა, რომ ზვიგენის მრავალი სახეობა 90 პროცენტით შემცირდა ბოლო ათწლეულის განმავლობაში დიდწილად ფარფლების გამო ამ თევზის ჭარბი რენვის მიზეზით. აზიაში არსებული მოთხოვნა ნათელთევზას ფარფლების წვნიანზე ლურჯი ზვიგენის ბრიტანეთის სანაპიროებზე და ატლანტიკის უმეტეს სივრცეში საგანგაშო შემცირების უეჭველ მთავარ მიზეზს წარმოადგენს. ბრიტანელმა და პორტუგალიელმა მეცნიერებმა ამ მცირე ხნის წინ თვალთვალი დააწესეს ზვიგენებზე და მივიდნენ დასკვნამდე, რომ ეს არსებები მიზანმიმართულად წარმოადგენენ მეთევზეების სამიზნეს ტერასული თევზჭერის პირობებში, რომელიც შეიძლება 100 კილომეტრზე იყოს გადაშლილი. ფარფლებს ჭრიან და სხეულს იქვე

** Environmental Management System – EMS

*** ზვიგენის სინონიმი.

იშორებენ. ლურჯი ზვიგენი ყველაზე მეტად დაზარალებული სახეობაა; მისი პოპულაცია მკვეთრად არის შემცირებული. ზვიგენის მრავალი სახეობა ბუნების დაცვის საერთაშორისო კავშირის წითელ წიგნში* შეფასებულია, როგორც თითქმის საფრთხის ქვეშ მყოფი.[17]

ევროპის პარლამენტმა 2012 წლის ბოლოს ხმა მისცა აურაცხელ 566-47 აკრძალვებს**, რათა იძულებული გაეხადა ევროკავშირის წყლებში მცურავი ყველა გემი და ევროკავშირში რეგისტრირებული გემები მთელ მსოფლიოში, ფარფლებიანი ზვიგენები გამოეტანათ ნაპირზე და ამით დაედასტურებინათ, რომ ცხოველები ფარფლების გარეშე არ იყო უკან წყალში გადაყრილი. Pew Environment Group-ის წარმომადგენელმა **უტა ბელიონმა (Uta Bellion)** თქვა: „პარლამენტის გადაწყვეტილება არის ძირითადი ნიშანსვეტი ზვიგენების ფარფლების დაჭრის მფლანგველური პრაქტიკის დასრულების პროცესში". ევროკავშირის მეთევზეობის ხელმძღვანელმა **მარია დამანაკიმ (Maria Damanaki)** განაცხადა, რომ კანონი უნდა „იყოს იოლად გასაკონტროლებელი და უნდა გვეხმარებოდეს აღმოვფხვრათ ზვიგენების ფარფლების გამო ჟლეტა", რომელსაც მან ცხოველების მიმართ ულმობელობა და რესურსების დიდი ფლანგვა უწოდა. ზვიგენი ადვილად მოწყვლადია ჭარბი ექსპლოატაციის მიმართ, რადგან მისი სიმწიფის ასაკი გვიან დგება და ერთ ჯერზე მცირე ოდენობის ნაშიერს შობს. ზვიგენის ფარფლებზე მაღალი მოთხოვნა არსებობს აზიაში წვნიანებისთვის და სავარაუდო მკურნალობისთვის. დამანაკიმ თქვა, რომ ყოველწლიურად დაახლოებით 75 მლნ ნათელთევზას კლავენ მხოლოდ ფარფლების გამო, რომლის ყველაზე დიდი ექსპორტიორი ევროკავშირია. შედეგად ჩაქუჩა ზვიგენი თითქმის გადაშენებული სახეობაა ხმელთაშუა ზღვაში. დამანაკიმ ზვიგენების ფარფლების გამო ჟლეტა ეშვების გამო სპილოების დახოცვას შეადარა.

ოკეანოლოგიისა და მეტეოროლოგიის საერთაშორისო სააგენტოს 2012 წლის ბოლოს მონაცემებით არქტიკის ცივი წყლების ყინულის საფარი შემცირდა რეკორდულად მცირე 1.32 მლნ კვადრატულ მილამდე (3.41 მლნ კმ²). პოლარული დათვების გადაშენების საფრთხის ქვეშ მყოფ სახეობად გამოცხადება პროტესტდება შეერთებული შტატების სააპელაციო სასამართლოში. გადაწყვეტილებას 2013 წლისთვის ელიან. ალასკა და ნავთობმომპოვებელი კომპანიები ასაჩივრებენ კანონს საფრთხის ქვეშ მყოფი სახეობების შესახებ, რომელიც იცავს პოლარულ დათვებს და ამით ამცირებს ალასკის ენერგეტიკული განვითარების შესაძლებლობებს. სახელმწიფომ განაცხადა თავის სააპელაციო სასამართლოს ჩანაწერით, რომ დათვები უნდა გადაურჩნენ დათბობის პერიოდს და, ყინულის საფარის შემცირების მიუხედავად, მათი პოპულაცია გაიზარდა და შენარჩუნდა სტაბილურად.*** საქმე და მისი ნომერი: *Safary Club International et al v. Ken Salazar et al and Center of Biological Diversity et al,* No. 11-5219.

გადაშენების საფრთხის ქვეშ მყოფი სახეობებით საერთაშორისო ვაჭრობის კონვენციის**** თანახმად 25,000 სპილო იქნა მოკლული მათი ძვლების გამო მიუხედავად იმისა, რომ 1989 წლიდან სპილოს ძვლით საერთაშორისო ვაჭრობა კანონგარეშე ქმედებაა.

ამასწინანდელ *Wall Street Journal*-ის სტატიაში, რომლის სათაურია „America Gone Wild", საუბარია იმის შესახებ, რომ აშშ-ში ცხოველთა პოპულაციები განიცდის „გამამაგნებელ აღორძინებას".[18] ამ აღორძინების ნაკლოვანება არის ის, რომ ბუნებრივი გარემოს დაზიანების საერთო ღირებულება შეერთებული შტატების მარცვლეული კულტურების, ლანდშაფტური საკითხების და ინფრასტრუქტურის მხრივ ამჟამად წელინადში $28 მლრდ-ს აღემატება, რომელშიც $1.5 მლრდ მხოლოდ სატრანსპორტო საშუალებების დაჯახებით ირმების მკვლელობაზე მოდის.

მზის ენერგია

მზის ენერგიის რეწვის ასოციაციამ***** 2012 წლის ბოლო მესამედში წარმოდგენილ ანგარიშში აღნიშნა, რომ აშშ იმდენად სწრაფი ტემპით ზრდის მზის ენერგიის მოპოვებას, რომ 2012 წელს მთლიანად უფრო მეტი მზის ენერგიის პანელები იქნება დაყენებული, ვიდრე ეს ბოლო თერთმეტი წლის განმავლობაში გაკეთდა, რომლის სიმძლავრე შეადგენს სულ ცოტა 2,500 მეგავატს, ანუ ორი ატომური ელექტროსადგურის გამომუშავებაზე უფრო მეტს. GTM Research-მა****** დაადგინა, რომ შეერთებული შტატების მზის ენერგიის რეწვის დარგი 2012 წელს 71 პროცენტით გაიზარდა და წლიურად 20-დან 40 პროცენტამდე ზრდას განაგრძობს თვით 2016 წლის შემდეგაც. თბური აი-

---

* International Union for Conservation of Nature (IUCN) Red List.

** დამატებითი ინფორმაციისთვის იხილეთ http://www.ctvnews.ca/sci-tech/eu-votes-to-ban-shark-finning-1.1049344 ელექტრული კვანძი *(მთარგმნელის შენიშვნა)*

*** დამატებითი ინფორმაციისათვის იხილეთ http://www.worldwildlife.org/species/polar-bear ელექტრული კვანძი *(მთარგმნელის შენიშვნა).*

**** Convention on the International Trade in Endangered Species - CITES

***** Solar Energy Industries Association—SEIA; ასევე იხილეთ http://www.seia.org/ ელექტრული კვანძი *(მთარგმნელის შენიშვნა).*

****** დამატებითი ინფორმაციისთვის იხილეთ https://www.greentechmedia.com/research ელექტრული კვანძი (მთარგმნელის შენიშვნა).

რების გამოყოფის შესამცირებლად და კლიმატური ცვლილებების წინააღმდეგ საბრძოლველად შტატებმა, მაგალითად, კალიფორნიამ, სუბსიდიები გამოუყო მშენებლებს პირობით, რომ შეიძენდნენ მზის ელექტროენერგიის პანელებს. ხსენებულ პანელებზე მოთხოვნის თითქმის ნახევარს გლობალურად ჩინეთი აკმაყოფილებს. შეერთებული შტატების მზის ელენერგიის პანალების ორი უდიდესი მწარმოებელი არის Solarcity, რომელსაც 2,000 კაცზე მეტი ჰყავს დასაქმებული და Sunrun Inc. ათასობით კომპანია სწავლობს მზის პანელების ინსტალაციის შესაძლებლობებს თავისი მდგრადობის მიმართულებით ძალისხმევის წარმოსაჩენად.

ცხრილი 3.3 გვიჩვენებს იმ გავლენას, რომელიც ცუდ გარემოდაცვით პოლიტიკას ჰქონდა ორი სხვადასხვა ველური ბუნების მრავალ ეკოსისტემაზე.

ცხრილი 3.3. მგალობელი ფრინველები და მარჯნის რიფები შველას საჭიროებს

მგალობელი ფრინველები
იყავი ბუნებრივი გარემოს კარგი განმგებელი, რათა შევინარჩუნოთ ჩვენი მგალობელი ფრინველები. ლურჯი ჩიტები მგალობელი ფრინველების 76 სახეობიდან ერთ-ერთია აშშ-ში, რომლის რაოდენობა მკვეთრად შემცირდა ბოლო ორი ათეული წლის განმავლობაში. ყველა ფრინველი არ არის მგალობელი და რატომ გალობენ ჩიტები არ არის გარკვეული. ზოგი მეცნიერი ამბობს, რომ ისინი გალობენ მაშინ, როცა მეწყვილეს უხმობენ ან როცა საშიშროებას გრძნობენ. მაგრამ მრავალი მეცნიერი ამჟამად კამათობს, რომ ჩიტი მთელი სიამოვნებით გალობს. მგალობელ ფრინველებს მიეკუთვნება წინკანები, მოლაღურები, მერცხლები, მრავალხმიანი მიმები, მეჩალიები, ბეღურები, ვირეონები და შაშვები. „ეს ფრინველები გეუბნებიან, რომ აქ პრობლემაა, რაღაც ჭირს ბალანსს ჩვენს გარემოში“, თქვა ჯეფ ველსმა (Jeff Wells), National Audubon Society-ს ჩიტების დაცვის ხელმძღვანელმა. მგალობელი ფრინველები შესაძლოა გვეუბნებიან, რომ მათი ჰაერი და წყალი ძალიან დაბინძურებულია ან რომ ჩვენ გავაფუჭეთ ძალიან ბევრი მათ საცხოვრისში. ადამიანები პიკასოს ნახატებს აგროვებენ და ისტორიულ ძეგლებს უფრთხილდებიან. „მგალობელი ფრინველები ჩვენი ველური ბუნების მემკვიდრეობაა. რატომ გვმართებს გვქონდეს სურვილი, ვაკვირდებოდეთ მგალობელ ფრინველებს, რომლებიც უფრო მეტად დაზარალებულები არიან, ვიდრე ეს დიდი ხელოვნების ნიმუშის მიმართ იქნებოდა დასაშვები“?-კითხვა დასვა ველსმა. ნებისმიერ შემთხვევაში, მგალობელი ფრინველების შეტყობინებამ მათი ბუნებრივი საარსებო გარემოს შესახებ დღეს ჩვენთვის გაიჟღერა; ეს შეძახილი უფრო და უფრო ნაკლებად მოდის ჩვენს ყურამდე. უსმინეთ, დღეს როცა გარეთ გახვალთ. ყოველი ჩვენგანი – პიროვნებები, კომპანიები, შტატები და ქვეყნები – უნდა აკეთებდეს, რაც კი რამ გონივრული შეუძლია, რათა დავეხმაროთ მგალობელი ფრინველების საარსებო გარემოს გაუმჯობესების საქმეს.[19] ამასწინანდელმა კვლევამ დასკვნის სახით აჩვენა, რომ აშშ-ის ტერიტორიაზე არსებული ფრინველების 800 სახეობიდან გადაშენების საფრთხის ქვეშ 67 მათგანია და კიდევ 184 სახეობა მონიშნულია როგორც „დაცვისთვის განსახილველი“. ჰავაის ფრინველები ასევე უდიდესი საფრთხის წინაშე დგანან.
მარჯნის რიფები
იყავი ბუნებრივი გარემოს კარგი განმგებელი, რათა შევინარჩუნოთ ჩვენი მარჯნის რიფები. ოკეანე დედამიწის ზედაპირის 71 პროცენტს ფარავს. მის ბინადრებზე კომერციული რეწვის დამანგრეველი ქმედება, მასში ჩაჟონილ მზარდ დაბინძურებასთან და ოკეანის გლობალურ დათბობასთან ერთად, მთელ პლანეტაზე ანადგურებს მეთევზეობას, ოკეანის სამყაროს და მარჯნის რიფებს. გასული საუკუნის თევზჭერის სავალალო შედეგი არის ზღვის პროდუქტების ჭარბწარმოება ქცევის პრინციპებისა და სიხარბის ძირითადი მიზეზით. ღრმაკიდული ბადით თევზაობა ანადგურებს მარჯნის რიფებს და ის შეიძლება შევადაროთ ციყვების ჭერას ტყის გაკაფვით, რადგან ფსკერის სათხეველი ასუფთავებს და ანადგურებს ოკეანის ვრცელ არეალს. ღრმაკიდული ბადის შიგნით მოქცეული ზღვის ბინადართა დიადი წონასწორობა ასევე „მონაყოლი“ მოზარდი თევზით და სხვა ბინადრებით არის წარმოდგენილი, რომლებსაც კლავენ და ყრიან. ოკეანის დათბობა, რომელიც ნახშირორჟანგის ემისიის შედეგია, ყოველწლიურად ასევე კლავს მარჯნის რიფებს ათასობით აკრის ფართობზე. აშშ-ში ზღვის ბინადრების სრულად დაცული არეალი მხოლოდ დაახლოებით 50 კვადრატული მილის საერთო ფართობია ცხოველთა ეროვნული ნაკრძალების და დაცულ ტერიტორიებში ეროვნული პარკების 93 მლნ აკრის საპირწონედ. ჯანსაღი ოკეანე არსებითია ერის და მსოფლიოს ყველა ქვეყნის ეკონომიკური და სოციალური მომავლისთვის. ყველაფერი, რასაც ვაკეთებთ, ოკეანეში მთავრდება და ამიტომ ყველა უნდა გავხდეთ დედამიწაზე ამ ბოლო მიჯნის უკეთესი განმგებლები, რათა შევინარჩუნოთ ადამიანთა მოდგმა და ცხოვრების ხარისხი.[20]

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის

არცერთ კომპანიას ან პიროვნებას არ სურს, აკეთოს ბიზნესი ვინმე ისეთთან, რომელიც არაეთიკურობით ან ბუნებრივი გარემოსადმი გულგრილობით გამოირჩევა. განსაკუთრებულ საქციელს აღარ წარმოადგენს ბუნებრივი გარემოსადმი პროაქტიური დამოკიდებულება, ეს დღეს ისედაც იგულისხმება და კანონებიც არსებობს მრავალი ვითარებისთვის. ფირმები მდგრადობასთან დაკავშირებულ თავიანთ საქმიანობას და ქცევის ეთიკურობას მეტწილად ფირმებს ყოველდღიურად, ფაქტობრივად ყოველწუთიერად, ადარებენ Facebook-ის, Twitter-ის, Myspace-ის, LinkedIn-ის და YouTube-ის მეშვეობით. აქედან გამომდინარე, ამ თავში განხილული ნებისმიერი თემა ყველა ორგანიზაციისათვის კონკურენტული უპირატესობის ან ნაკლოვანების საკითხებს შეიცავს. მაშასადამე, უნდა ჩართოთ მოცემული ვითარების თქვენეულ ანალიზში რეკომენდაციები თქვენი ფირმისთვის ეთიკასთან, მდგრადობასთან და სოციალურ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებით ინტერესთა ჯგუფების მოლოდინების გადაჭარბებით დაკმაყოფილების მიზნით. მეტწილად ფირმებთან შედარებისას აჩვენეთ, თქვენ ფირმას როგორ შეუძლია ამ მხრივ მოიპოვოს ან შეინარჩუნოს კონკურენტული უპირატესობა. მიაწოდეთ რჩევები ფირმას, იყოს კარგი კორპორაციული მოქალაქე და ამ მიმართულებით მხარი დაუჭირეთ მას კონკურენტული უპირატესობის გამო. გონივრულად მოეკიდეთ იმას, რომ ნებისმიერი ბიზნესის უპირველესი დანიშნულება ბიზნესის კეთებაა; ასე რომ, გამოიყენეთ ხარჯი-ხეირის ანალიზი საჭიროებისამებრ, რათა ეფექტურად წარმოადგინოთ თქვენი რეკომენდაციები.

დასკვნა

დასკვნითი ანალიზისათვის აღვნიშნავთ, რომ ეთიკური სტანდარტები ჩვენი ისტორიიდან და მემკვიდრეობიდან მომდინარეობს. ჩვენმა წინაპრებმა ზნეობრივი საფუძვლები დაგვიტოვეს მათზე დამოკიდებულებების დასაფუძნებლად. ამერიკული ფეხბურთის ლეგენდურმა მწვრთნელმა ვინს ლომბარდიმაც (Vince Lombardi) კი იცოდა, რომ ზოგი რამ მოგებაზე გაცილებით მეტად ღირდა და თავისი მოთამაშეებისაგან ითხოვდა, სამგვარი ერთგულება ჰქონოდათ: ღმერთისადმი, თავიანთი ოჯახისადმი და Green Bay Packers*-ისადმი „ასეთი რიგითობით". დასაქმებულები, მომხმარებლები და მენილეები სულ უფრო ნაკლებად მომთმენნი ხდებიან ფირმაში ბიზნესის ეთიკის დარღვევებისადმი და სანიმუშოდ სულ უფრო მეტ პატივისცემას იჩენენ ეთიკური ფირმის მიმართ.

მთელი ქვეყნის და მთელი მსოფლიოს მომხმარებლები დიდ პატივს სცემენ ფირმებს, რომლებიც იმაზე მეტს აკეთებენ, ვიდრე ამას კანონი ითხოვს სოციალური პასუხისმგებლობის განსახორციელებლად. მაგრამ ბიზნესის კეთებისას, როცა ასრულებ ყველა კანონის და რეგულაციის მოთხოვნას, უნდა არსებობდეს ნებისმიერი საქმის მთავარი მიზანი. სოციალური პასუხისმგებლობის მდგომარეობის მისაღწევი ერთ-ერთი საუკეთესო გზა ფირმისათვის არის ბუნებრივი გარემოს პროაქტიური დაცვა და გაფრთხილება. მაგალითად, კორპორაციული მდგრადობის ანგარიშის ყოველწლიურად მომზადება არ არის კანონის მოთხოვნა, მაგრამ ამგვარ კონკრეტულ ქმედებებზე დაფუძნებულ ანგარიშს დიდი მნიშვნელობა აქვს დაინტერესებული მხარეების დასარწმუნებლად, რომ ფირმა იმსახურებს მათ მხარდაჭერას. ბიზნესეთიკა, სოციალური პასუხისმგებლობა და ეკოლოგიური მდგრადობა ერთმანეთთან არის დაკავშირებული და საკვანძო სტრატეგიული საკითხებია, რომლის წინაშე დგას ყველა ორგანიზაცია.

---

* Green Bay Packers არის ამერიკული ფეხბურთის პროფესიული გუნდი დაფუძნებული ვისკონსინის შტატის ქალაქ გრინ ბეიში 1919 წელს (მთარგმნელის შენიშვნა).

საკვანძო ტერმინები და ცნებები

ISO 14000 (გვ.134)
ISO 14001 (გვ. 135)
ბიზნესის ეთიკა (გვ. 121)
ბიზნესის ეთიკის კოდექსი (გვ.123)
ბუნებრივი გარემო (გვ. 120)
გარემოდაცვითი მართვის სისტემა (გვ. 134)
მაცნეობა (124 გვ.)
მდგრადობა (გვ. 120)
მექრთამეობა (გვ. 125)
სამსახურებრივი რომანი (გვ. 127)
სოციალური პასუხისმგებლობა (გვ. 120)
სოციალური პოლიტიკა (გვ. 130)
სქესობრივი შევიწროება (გვ. 127)
ქრთამი (გვ. 125)

საკითხები განხილვისა და დისკუსიისათვის

3.1. Nestlé SA-მ კარგად გაართვა თავი საქმეს 2011-2013 წლებში. მიაკითხეთ მათ კორპორატულ ელქსელურ კვანძს და გაარკვიეთ, ბიზნესის ეთიკის და მდგრადობის საკითხები შესაძლოა თუ არა იყოს მათი წარმატების საკვანძო მიზეზი.

3.2. მცირე ბიზნესს რომ ფლობდეთ, განახორციელებდით ბიზნესის კოდექსით მართვას? თუ კი, რა ცვლადებს გაითვალისწინებდით? თუ არა, როგორ მოახერხებდით, რომ ეთიკური ბიზნესის სტანდარტებს მისდიონ თქვენმა დაქირავებულებმა?

3.3. რა კავშირია პიროვნულ ეთიკასა და ბიზნესის ეთიკას შორის? არსებობს ასეთი რამ, თუ ერთნაირი უნდა იყოს ორივე?

3.4. როგორ შეუძლია ფირმას, მყარად იყოს დარწმუნებული, რომ ბიზნესის ეთიკის კოდექსს კითხულობენ, იგებენ, სწამთ, ახსოვთ და მის შესაბამისად მოქმედებენ?

3.5. რატომაა მნიშვნელოვანი, რომ არ განიხილებოდეს მაცნეობა როგორც სხვებზე „ლაყბობა" ან სხვების „დაბეზღება".

3.6. ჩამოთვალეთ ფირმაში „ეთიკის წვრთნის პროგრამის" ექვსი სასურველი შედეგი ბიზნესის ეთიკის პოლიტიკისა და პროცედურების ჩათვლით.

3.7. განიხილეთ ჯგუფთან ერთად მექრთამეობა. ისეთი ქმედებები, როგორიცაა პოლიტიკოსების მიერ კანონმდებლობაში მოთხოვნების ჩამატება, ან გამსაღებლების მიერ სამკურნალწამლო საშუალებების ექიმებზე დარიგება ქრთამის მიცემა იქნება? განსაზღვრე სამი ისეთი ბიზნესქმედება, რომელიც მექრთამეობას შეადგენს და სამი ისეთი, რომელიც არ იქნებოდა მექრთამეობა.

3.8. როგორ შეიძლება სტრატეგების დამოკიდებულებამ სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართ გავლენა მოახდინოს ფირმის სტრატეგიაზე? 1-დან 10-მდე პოზიციებზე, **ნეიდერის* (Nader)** შეხედულებებიდან **ფრიდმენის (Friedman)** ხედვამდე განაწილებული, რა არის თქვენი დამოკიდებულება სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართ?

3.9. სხვადასხვა სოციალური პოლიტიკა და პენსიაზე გასვლა როგორ განსხვავდება მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში?

3.10. ფირმამ უნდა ჩამოაყალიბოს და განახორციელოს სტრატეგია გარემოდაცვითი პერსპექტივის გათვალისწინებით. ჩამოთვალეთ რვა საშუალება, რომლითაც შეუძლია ფირმას ამის გაკეთება.

3.11. ჯგუფთან ერთად განიხილეთ EMS-ისადმი მოთხოვნები ISO 14001-ის მიხედვით.

MyManagementLab®

მიაკითხე mymanagementlab.com ელქსელურ კვანძს საფეხურობრივი შესრულების შემდეგი წერილობითი კითხვების თაობაზე:

3.12. ფირმამ უნდა ჩამოაყალიბოს და განახორციელოს სტრატეგია გარემოდაცვითი პერსპექტივის გათვალისწინებით. ჩამოთვალეთ რვა საშუალება, როგორ შეუძლია ფირმას ამის გაკეთება.

3.13. ჯგუფთან ერთად განიხილეთ EMS-ისადმი მოთხოვნები ISO 14001-ის მიხედვით.

საკითხავი მასალა

Aguinis, Hermanand Ante Glavas. „What We Know and Do Not Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda" *Journal of Management* 38, no. 4 (July, 2012): 932.

Barnett, Michael L., and Robert M. Salomon. „Does it pay to be really good? Addressing he shape of the relationship between social and financial performance". *Strategic Manegement Journal*33, no. 11 (November 2012): 1304-1320.

Fremeth, Adam R., and Brian K. Richter. „Profiting from Environmental Regulatory Uncertainty: Integrated Strategies for Compeitive Advantage". *California Management Review* 54, no. 1 (Fall 2011): 145-165.

Lange, Donald, and Nathan T. Washburn. „Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility". *The Academy of Management Review 37*, no. 2 (April 2012): 300.

Langvardt, Arlen W. „Business Ethics and Intellecual Property in the Global Marketplace". *Business Horizons* 55, no. 4 (July 2012): 325-327.

Karnani Aneel. „Doing Well by Doing God: The Grand Allusion". *California Management Review* 53, no. 2 (Winter 2011): 69-86.

Kleyn, Nicola, Russel Abratt, Kerry Chipp, and Michael Goldmann. „Building a Srong Corporate Ethical Identify: Key Findings From Suppliers". *California Management Review* 54, no. 3 (Spring 2012): 61-76.

Langvardt, Arlen W. „Ethical Leadership and the Dual Roles of Examples". *Business Horizons* 55, no. 4 (July 2012): 373-384.

Mayer, David M., Karl Aquino, Rebecca L. Greenbaum, and Maribeth Kuenzi. „Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership". *The Academy of Management Journal* 55, no. 1, (February 2012): 151.

Peloza, John, Morits Loock, James Cerruti, and Micahel Muyot. „Sustainibility: How Stakeholder Perceptions Differ from Corporate Reality". *Inside CMR* 55, no. 1 (Fall 2012): 74.

Ramchander, Sanjay, Robert G. Schwebach, and KIM Staking. „The Informational Relevance of Corporate Social Responsibility: Evidence rom DS400 Index Reconstitutions". *Strategic Management Journal* 33, no. 3 (March 2012): 303-314.

Rubin Joel D. „Fairness in Business: Does it Matter, and What it Mean"? *Business Horizons* 55, no. 1 (January 2012): 11-15.

Schaubroeck, John M., Sean T. Hannah, Bruce J. Avolio, Steve J. W. Kozlowski, Robert G. Lord, Linda K. Trevifio, Nikolaos Dimotakis, and Ann C. Peng. „Embedding Ehical Leadership within and across Organization Levels". *The Academy of Management Journal* 55, no. 5, (October 2012): 1053.

Vallaster, Christine, Adam Lindgreen, and François Maon. „Strategically Leveraging Corporate Social Responsibility: A Corporate Branding Perspective". *California Management Review* 54, no. 3 (Spring 2012): 34-60.

Wang, Taiyuan, and Phatima Bansal. „Social Responsibility in New Ventures: Profiting from a Long-term Orientation". *Strategic Management Journal* 33, no. 10 (October 2012): 1135-1153.

Wong, Elaine M., Margaret M. Ormiston, and Philip E. Tetlock. „The Effects of Top Management Team Integrative Complexity and Decentralized Decision Making on Corporate Secial Performance". *The Academy of Management Journal* 54, no. 6, (December 2011): 1207.

სავარჯიშოები ნასწავლის განსამტკიცებლად

სავარჯიშო 3A

მდგრადობა და Nestlé

მიზანი

Nestlé აქ თავისი საწყისი საანალიზო ვითარების სახით იყო წარმოდგენილი. მისი სათავო ოფისი შვეიცარიის ქალაქ ვევეიში მდებარეობს. შემოსავლების მიხედვით ის მსოფლიოში უდიდესი საკვების მწარმოებელი კომპანიაა. Nestlé ათასობით პროდუქტს ანარმოებს, რომელთა შორისაა პურეული, ყავა, რძის პროდუქტები, ცხოველების საკვები, ხემსი, ბავშვების საკვები და ჩამოსხმული წყალი. Nestlé-ს ოცდაათი სახეობის პროდუქტს წლიურად 1 მლრდ შვეიცარული ფრანკის (მიახლოებით $1.1 მლრდ) ოდენობის შემოსავალი მოაქვს, რომელთა შორისაა: Nespresso, Nescafe, Kit Kat, Smarties, Nesquick, Stouffers, Vittel და Maggi. Nestlé დაახლოებით 450 საწარმოს ფლობს, რომლებიც 86 ქვეყანაში მოქმედებს და დაახლოებით 328,000 ადამიანი ჰყავს დასაქმებული.

ამ სავარჯიშომ შესაძლოა მოგცეთ მდგრადობის მიმართულებით კომპანიის ძალისხმევის შეფასების პრაქტიკა. კომპანიის ელქსელურ კვანძზე მიაქციეთ ყურადღება იმას, რომ სამი საკვანძო მდგრადობის არეალი, რომლითაც ფირმაა დაკავებული, არის 1) საკვები, 2) წყალი და 3) სოფლის მეურნეობის განვითარება.

ინსტრუქცია

განახორციელეთ კვლევა Nestlé-ს გარემოსდაცვითი ძალისხმევის შესაფასებლად. მოამზადეთ ანგარიში ჯგუფში წარსადგენად, სადაც მოცემული იქნება თქვენი შეპირისპირებითი შეფასება Nestlé-ს და მისი მეტოქეების გარემოსდაცვითი საქმიანობის შესახებ.

სავარჯიშო 3B

როგორ ირჯება გარემოს დაბინძურების წინააღმდეგ ჩემი მუნიციპალიტეტი სხვებთან შედარებით?

მიზანი

ზოგჯერ რთულია გაიგო, ცალკეული მუნიციპალიტეტი ან ქვეყანა, როგორც სამრეწველო ან აგრარული დაბინძურების აგენტი, რამდენად უსაფრთხოდ ფასდება. ელქსელური კვანძი, რომელიც შესაბამისად ინფორმაციას აწვდის მომხმარებელს და ბიზნესს ამის თაობაზე არის http://scorecardgoodguide.com. ასეთი ინფორმაცია ხშირად გამოიყენება იმის შესაფასებლად, თუ სად არის უმჯობესი ახალი ბიზნესოპერაციების წარმოება.

ინსტრუქცია

მიაკითხე http://scorecardgoodguide.com ელქსელურ კვანძს. ჩაწერეთ იქ თქვენი ზიპკოდი. ამობეჭდეთ თქვენი ქალაქიდან თუ ქვეყნიდან ხელმისაწდომი ინფორმაცია დაბინძურების აგენტების თაობაზე. მოამზადეთ შედარებითი ანალიზი, თქვენი მუნიციპალიტეტი რამდენად მიესადაგება რეგიონულ და საერთო სახელმწიფოებრივ დონეს დაბინძურების ნორმების მიხედვით. სად ხვდება ის – A, B, C, D თუ F კატეგორიაში?

სავარჯიშო 3C

adidas AG-სა და Nike-ის სოციალური პასუხისმგებლობების შედარება

მიზანი

ამ სავარჯიშოს მიზანია გაგაცნოთ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამები.

ინსტრუქცია

1-ლი საფეხური გაეცანით adidas-ის ქცევის კოდექსს, რომელიც კორპორაციის ელქსელური კვანძის Corporate Governance სექციაშია.

მე-2 საფეხური მიაკითხე Nike-ის http://www.nikeinc.com კორპორატულ ელქსელურ კვანძს და გადადით Sustainability-ის სექციაში Nike-ის კორპორატული პასუხისმგებლობის ანგარიშის სანახავად.

მე-3 საფეხური შეადარეთ adidas-ისა და Nike-ის ძალისხმევა სოციალური პასუხისმგებლობის მხრივ. თავი მოუყარეთ თქვენ მიერ მოპოვებულ მასალას სამ გვერდზე და გადაეცით თქვენს პროფესორს.

სავარჯიშო 3D

როგორ შეფასებას მისცემდით adidas AG-ს ბუნებადაცვით ძალისხმევას?

მიზანი

ამ სავარჯიშოს მიზანია გაგაცნოთ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამები.

ინსტრუქცია

1-ლი საფეხური მიაკითხეთ http://www.adidas-group.com ელექსელურ კვანძს და დააწკაპუნეთ Sustainbility-ზე. გადახედეთ ხსენებული ელექსელური კვანძის ამ სექციაში განთავსებულ წლიური მდგრადობის მოხსენებას.

მე-2 საფეხური ცალკე ფურცელზე ჩამოწერეთ ექვს-ექვსი ასპექტი, რომელიც მდგრადობის მხრივ adidas-ის საქმიანობაში ყველაზე მეტად და ყველაზე ნაკლებად მოგწონთ.

მე-3 საფეხური ორ გვერდზე წარმოადგინეთ adidas-ის მდგრადობის მხრივ ძალისხმევის თქვენეული შეფასების ძირითადი დებულებები.

სავარჯიშო 3E

როგორ შეფასებას მისცემდი Nestlé-ს გარემოსდაცვით ძალისხმევას?

მიზანი

ამ სავარჯიშოს მიზანია გაგაცნოთ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამები. მიმოიხილეთ ამ თავის დასაწყისის სადისკუსიო კომპანია. მიმოიხილეთ Nestlé-ს კორპორატული ელექსელური კვანძის მასალები. მიაქციეთ ყურადღება, რომ Nestlé ამჟამად Oxfam-ის რეიტინგში პირველ ადგილს იკავებს.

ინსტრუქცია

1-ლი საფეხური ცალკე ფურცელზე ჩამოწერეთ ექვს-ექვსი ასპექტი, რომელიც მდგრადობის მხრივ Nestlé-ს საქმიანობაში თქვენ ყველაზე მეტად და ყველაზე ნაკლებად მოგწონთ.

მე-2 საფეხური ორ გვერდზე წარმოადგინეთ Nestlé-ს მდგრადობის მხრივ ძალისხმევის თქვენეული შეფასების ძირითადი დებულებები.

სავარჯიშო 3F

კონკურენტებზე ჯაშუშობის ეთიკურობა

მიზანი

ეს სავარჯიშო გაძლევთ შესაძლებლობას, ჯგუფში განიხილოთ ეთიკური და სამართლებრივი თემები, რომელიც დაკავშირებულია კონკურენტ ფირმებზე მრავალი კომპანიის მიერ გამოყენებულ ჯაშუშობის მეთოდებთან. მეტოქეების შესახებ ინფორმაციის მოგროვება და გამოყენება სტრატეგიული მენეჯმენტის სფერო გახლავთ, რომელსაც იაპონური ფირმები შეერთებული შტატების კომპანიებზე უფრო პროფესიულად აკეთებენ.

ინსტრუქცია

ცალკე ფურცელზე ჩამოწერეთ რიცხვები 1-დან 18-მდე. ქვემოთ მოცემული 18 ჯაშუშობის შემთხვევიდან განსაზღვრეთ რომელი მოქმედების გჯერათ, რომ ის ეთიკური ან არაეთიკურია, კანონიერია ან უკანონო. მიუწერეთ გვერდით E, თუ ის ეთიკურია და U, თუ არაეთიკურია; ასევე L, თუ ის კანონიერია და I, თუ არაკანონიერია ესა თუ ის ქმედება. შეადარეთ თქვენი ნამუშევარი ჯგუფის სხვა წევრების ნაშრომებს და განიხილეთ განსხვავებები მათ შორის.

1-ლი საფეხური კონკურენტების წარმოების ნარჩენების ყიდვა.

მე-2 საფეხური კონკურენტების პროდუქტის დაშლა და გაანალიზება.

მე-3 საფეხური კონკურენტების საწარმოს ანონიმურად დათვალიერება.

მე-4 საფეხური კონკურენტების ჩატვირთვის არედან გამოსული მტვირთავი და სატრანსპორტო საშუალებების დათვლა.

მე-5 საფეხური კონკურენტების ობიექტების აეროფოტოების შესწავლა.

მე-6 საფეხური კონკურენტების შრომითი კონტრაქტების შესწავლა.

მე-7 საფეხური კონკურენტების საჭირო მუშაკების თაობაზე განცხადებების გაანალიზება.

მე-8 საფეხური მომხმარებლების და მყიდველების გამოკითხვა კონკურენტების პროდუქტების გაყიდვების შესახებ.

მე-9 საფეხური მომხმარებლების და კონკურენტების ბიზნესოპერაციების ინფილტრაცია.

მე-10 საფეხური მომწოდებლების გამოკითხვა კონკურენტების წარმოების დონის შესახებ.

მე-11 საფეხური მომხმარებელთა გამოყენება ცრუ ფასის პროდუქტების შესყიდვისთვის.

მე-12 საფეხური საკვანძო მომხმარებლების წაქეზება კონკურენტული ინფორმაციის გამოვლენისთვის.

მე-13 საფეხური კონურენტების ყოფილი მუშაკების გამოკითხვა.

მე-14 საფეხური კონსულტანტების გამოკითხვა, რომლებმაც შესაძლოა იმუშავეს კონკურენტებთან.

მე-15 საფეხური კონკურენტების საკვანძო მენეჯერების დაქირავება.

მე-16 საფეხური სამუშაოზე აყვანის ცრუ გასაუბრებების ორგანიზება კონკურენტების მუშაკების მოსაზიდად და მათგან სამეტოქეო ინფორმაციის მოსაპოვებლად.

მე-17 საფეხური შეხვედრების წარსამართად ინჟინრების გაგზავნა კონკურენტების ტექნიკური პერსონალის გამოკითხვის მიზნით.

მე-18 საფეხური პოტენციური დაქირავებულების გამოკითხვა, რომლებიც მუშაობდნენ კონკურენტებისთვის ან კონკურენტებთან.

შენიშვნები

1. http://www.usatoday.com/money/companies/management/story/2012-05-14/ceo-firings/54964476/1
2. იგივე
3. Joann Greco, "Privacy - Whose Right Is It Anyhow"? *Journal of Business Strategy*, January-February 2001, 32.
4. Ashby Jones and JoAnn Lublin, „New Low Prompts BlowingWhistle", *Wall Street Journal*, November 1, 2010, B1.
5. Saul Gellerman, „Why „Good" Managers Make Bad Ethical Choises", *Harvard Business Review* 64, no. 4 (July-August 1986): 88.
6. Peter Drucker, „*Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (New York: Harper & Row, 1974), 462, 463.
7. www.wikipedia.org.
8. Joe Palazzolo and Christopher Matthews, „Bribery Law Do's and Don'ts", *Wall Street Journal* (November 15, 2012): B1.
9. http://www.businessknowhow.com/manage/romance.htm
10. Elizabeth Bernstein „The New Rules of Flirting", *Wall Street Journal* (11-13-12): D1.
11. Phred Dvorak, Bob Davis, and Louise Radnofsky, „Firms Confront Boss-Subordinate Love Affairs", *Wall Street Journal*, October 27, 2008, B5.
12. Spencer Morgan, „The End of the Office Affair", *Bloomberg Businessweek*, September 20-26, 2010, 74.
13. http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/best-worst/best4.html და http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/best-worst/worst4.html
14. Archie Carroll and Frank Hoy, „Integrating Corporate Socoal Policy into Strategic Management", *Journal of Business Strategy* 4, no. 3 (Winter 1984): 57.
15. Kerry Hannon, „Business Green Opportunities Are Wide, But Complex", *USA Today*, January 2, 2009, 5B.
16. ადაპტირებულია www.iso14000.com და www.epa.gov ელექსელური კვანძებიდან.
17. http://www.guardian.co.uk/environment/2012/mar/09/shark-fin-soup-blue-sharks-uk
18. Jim Sterba, „America Gone Wild", *Wall Street Journal* (11-8-12): p. C1.
19. Tom Brook, „Declinning Nombers Mute Many Birds" Songs", *USA Today*, September 11, 2001, 4A.
20. John Ogden, „Maintaining Diversity in the Oceans", *Environment*, April 2001, 29-36.

4



წყარო: © Bruder Jakob/Fotolia

MyManagementLab®

გაიუმჯობესეთ შედეგები!

10 მლნ-ზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. ეწვიეთ **mymanagementlab.com-ს** მოდელირების, სასწავლო მასალებისა და თავების ბოლოს მოცემული პრობლემების გასაცნობად.

სტრატეგიის ტიპები

წინამდებარე თავის მიზანი:

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. მეორეული გამოსყიდვისა და დივიდენდების რეკაპიტალიზაციის განსაზღვრა და განხილვა.
2. სხვა ფირმასთან შერწყმის უპირატესობათა და ნაკლოვანებათა იდენტიფიცირება.
3. გრძელვადიანი მიზნების დასახვის მნიშვნელობის განხილვა.
4. ბიზნესსტრატეგიების 16 ტიპის იდენტიფიცირება.
5. ამა თუ იმ ორგანიზაციის მიერ შერჩეული სტრატეგიის ტიპის იდენტიფიცირება.
6. იმ პრინციპების განხილვა, რომელთა მიხედვითაც შეირჩევა კონკრეტული სტრატეგია.
7. პორტერის ხუთი საბაზისო სტრატეგიის განხილვა.
8. არამომგებიანი, სამთავრობო და მცირე ზომის ორგანიზაციების სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის აღწერა.
9. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ერთობლივი საწარმოების მნიშვნელობისა და როლის განხილვა.
10. საფინანსო და სტრატეგიული მიზნების შედარება და შეპირისპირება.
11. დიდი და პატარა ფირმების სტრატეგიების დონეების განხილვა.
12. წამომწყების უპირატესობის კონცეფციის განმარტება.
13. აუთსორსინგისა და რეშორინგის უახლესი ტენდენციების განხილვა.

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად

შემდეგი სავარჯიშოების მოძიება შესაძლებელია მოცემული თავის ბოლოს:

სავარჯიშო 4A: ბაზრის განვითარება: Petronas-ი

სავარჯიშო 4B: ალტერნატიული სტრატეგიები Petronas-ისთვის

სავარჯიშო 4C: კერძო სააქციო კაპიტალით შექმნილი საწარმოს შთანთქმა

სავარჯიშო 4D: Adidas AG-ის სტრატეგიები: 2013-2015

სავარჯიშო 4E: გლობალური ბიზნესის გაკვეთილები

სავარჯიშო 4F: Petronas 2013-2015

სავარჯიშო 4G: რომელი სტრატეგიებია ყველაზე სარისკო?

სავარჯიშო 4H: გაკოტრების გამოკვლევა

სავარჯიშო 4I: სტრატეგიების შესახებ არსებული სტატიების განხილვა

სავარჯიშო 4J: ზოგიერთი სტრატეგიის კლასიფიცირება

სადღეისოდ ასეულობით კომპანიამ, მათ შორის IBM-მა, Wells Fargo-მ და General Electric-მა, აითვისა სტრატეგიული დაგეგმვა, რაც სრულად შეესაბამება მათ სწრაფვას უფრო მაღალი შემოსავლებისა და მოგებისკენ. **კენტ ნელსონმა (Kent Nelson)**, UPS-ის ყოფილმა თავმჯდომარემ, ასე ახსნა თავის კომპანიაში სტრატეგიული დაგეგმვის ახალი განყოფილების შექმნა: „რადგან სულ უფრო დიდ ფსონს ვდებთ ინვესტიციებსა და ტექნოლოგიებზე, თავს ვერ მივცემთ უფლებას, მთელი ფული ერთი მიმართულებისთვის დავხარჯოთ და ხუთი წლის შემდეგ აღმოვაჩინოთ, რომ შეცდომა დავუშვით“.[1]

ამ თავში საუბარია ცხოვრებისეულ სტრატეგიულ მენეჯმენტზე, მოყვანილია ბევრი უახლესი მაგალითითი. სტრატეგიის 16 ტიპი, მათ შორის მაიკლ პორტერის დანახარჯებით ლიდერობის, დიფერენცირებისა და ფოკუსირების საბაზისო სტრატეგიები, განმარტებული და ილუსტრირებულია შესაბამისი მაგალითებით. ამა თუ იმ სტრატეგიის კონკრეტული სიტუაციისთვის შესაბამისობის დასადგენად წარმოდგენილია რეკომენდაციები, მოცემულია მსჯელობა არამომგებიან ორგანიზაციებში, სამთავრობო უწყებებსა და მცირე ფირმებში სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელობის შესახებ. სამაგალითოდ მოყვანილია Petronas-ი, როგორც კომპანია, რომელსაც მრავალი წლის განმავლობაში აქვს მისაბაძი სტრატეგიული მენეჯმენტი.

გრძელვადიანი მიზნები

გრძელვადიანი მიზნები წარმოადგენს იმ შედეგებს, რომლებიც განსაზღვრული სტრატეგიის განხორციელების შედეგადაა მოსალოდნელი. სტრატეგიები ასახავს იმ ქმე-



მორჩეული სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი

Petronas

Petronas-ი არის Petroliam Nasional Berhad-ის შემოკლებული ვარიანტი, მალაიზიის ნავთობისა და გაზის კომპანია, რომელიც მთლიანად მალაიზიის მთავრობის საკუთრებაა. კომპანიის სათავო ოფისი კუალა ლუმპურში მდებარეობს. იგი ფლობს მალაიზიის შიდა ნავთობისა და ბუნებრივი აირის რესურსებს და მათ განვითარებასა და ფასეულობის ზრდაზეა პასუხისმგებელი.

2013 ნელს Fortune-მა Petronas-ი დაასახელა, როგორც მსოფლიოს 75-ე უმსხვილესი, მსოფლიოს მე-19 მომგებიანი და აზიის ყველაზე მომგებიანი კომპანია. Petronas-ს აქვს ბიზნესინტერესები 35 ქვეყანაში და ის ჩართულია სანავთობო საქმიანობის ფართო სპექტრში, დაწყებული ნავთობისა და ბუნებრივი აირის საძიებო სამუშაოებით და დამთავრებული წარმოებით, მათი გადამუშავებით, მარკეტინგითა და დისტრიბუციით. შემოსავალი, რომელსაც მალაიზიის მთავრობა იღებს Petronas-ისგან, უზრუნველყოფს მისი წლიური ბიუჯეტის 45 პროცენტს. Petronas-ი ერთ-ერთი მთავარი სპონსორია ფორმულა ერთში მონაწილე BMW Sauber-ის გუნდისა, ხოლო მანამდე ასპონსორებდა Mercedes Grand Prix-ის გუნდს. Petronas-ი მთავარი სპონსორია მალაიზიის Grand Prix-ისა, ხოლო ჩინეთის Grand Prix-ის თანასპონსორი. სხვა სტრატეგიებთან ერთად Petronas-ი ახორციელებს უკუინტეგრაციას, იყენებს მის მფლობელობაში არსებულ გემებს საკუთარი ნავთობისა და ბუნებრივი აირის, განსაკუთრებით კი თხევადი ბუნებრივი აირის ტრანსპორტირებისათვის. Petronas-ი უშუალოდ ყიდულობს თხევადი ბუნებრივი აირის ტრანსპორტირებისათვის საჭირო გემებს საკუთარი სატრანსპორტო მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ეს სტრატეგია Petronas-ს საშუალებას აძლევს, პირდაპირი ხელშესაწვდომობა ჰქონდეს თხევადი ბუნებრივი აირის გადაზიდვების სიმძლავრეებთან, რითაც ამცირებს შესაძლო დანახარჯებს. Petronas-ი MISC Bhd-ისთვის ახორციელებს პროექტების მენეჯმენტს, ტექნიკურ კონსულტაციას მისი ახალი გემების მშენებლობისთვის. MISC-ს აქვს ფართო გამოცდილება და ცოდნა თხევადი ბუნებრივი აირის გადაზიდვების სექტორში და მისთვის კარგად ცნობილია Petronas-ის ბიზნესის საჭიროებები.

Petronas-მა 1975 წლიდან მოყოლებული სტიპენდიებით დააჯილდოვა 20,600 მალაიზიელი სტუდენტი. მათ შორის 400 ყველაზე დამსახურებული სტუდენტი 2013 წელს იღებდა განათლებას Petronas-ის საგანმანათლებლო პროგრამის მეშვეობით. სტიპენდიის მიმღები შეირჩევიან, მთელი მალაიზიის მასშტაბით, მკაცრი შერჩევის შედეგად და მათ სთავაზობენ განათლების მიღების შესაძლებლობას საზღვარგარეთის ინსტიტუტებში ან პერაკში მდებარე Petronas-ის ტექნოლოგიურ უნივერსიტეტში. ამ პროგრამის მიზანია ახალგაზრდებში Petronas-ისთვის საჭირო ბიზნესმოთხოვნილებების შესაბამისი უნარების განვითარება.

დებებს, რომლებიც საჭიროა გრძელვადიანი მიზნების შესრულებისთვის. მიზნებისა და სტრატეგიების დროითი ჩარჩოები თანხვედრია და, ჩვეულებრივ, მათი ხანგრძლივობა ორიდან ხუთ წლამდეა.

გრძელვადიანი მიზნების არსი

მიზნები უნდა იყოს რაოდენობრივი, გაზომვადი, რეალისტური, გასაგები, რთული, იერარქიული, შესრულებადი და ორგანიზაციული ერთეულებისადმი კონგრუენტული. ყოველი მიზანი ასევე უნდა იყოს დროის გრაფიკთან დაკავშირებული. ჩვეულებრივ, მიზნები ფორმულირებულია ისეთი ტერმინებით, როგორებიცაა: აქტივების, გაყიდვების, მომგებიანობის, საბაზრო წილის, საკაპიტალო შემოსავლების ზრდა, დივერსიფიკაციისა და **ვერტიკალური ინტეგრაციის** დონე, ხასიათი და სოციალური პასუხისმგებლობა. მკაფიოდ განსაზღვრულ მიზნებს ბევრი უპირატესობა ენიჭება. ისინი განსაზღვრავენ მიმართულებებს, იძლევიან სინერგიის შესაძლებლობას,

ცხრილი 4–1 მწარმოებლურობის ცვლილება ორგანიზაციული დონეების მიხედვით

ორგანიზაციული დონე	ბონუსებისა და დამსახურებული ანაზღაურების საფუძვლები
კორპორაციული	75% ეფუძნება გრძელვადიან მიზნებს
	25% ეფუძნება წლიურ მიზნებს
განყოფილების	50% ეფუძნება გრძელვადიან მიზნებს
	50% ეფუძნება წლიურ მიზნებს
ფუნქციური	25% ეფუძნება გრძელვადიან მიზნებს
	75% ეფუძნება წლიურ მიზნებს

აიოლებენ შეფასების პროცესს, ადგენენ პრიორიტეტებს, ამცირებენ გაურკვევლობას, მინიმუმამდე ამცირებენ კონფლიქტებს, ასტიმულირებენ ძალისხმევას და ამარტივებენ როგორც რესურსების განაწილებას, ისე სამუშაოს პროექტირებას. მიზნები განსხვავებული ფასეულობებისა და ქცევების მენეჯერებს შორის შეთანხმებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესს უზრუნველყოფს. მიზნები ასრულებს სტანდარტების ფუნქციასაც, რის მიხედვითაც შეიძლება შეფასდნენ ინდივიდები, ჯგუფები, დეპარტამენტები, განყოფილებები და მთლიანი ორგანიზაციები.

ცხრილი 4–2 მიზნების სასურველი მახასიათებლები

1. რაოდენობრიობა
2. გაზომვადობა
3. რეალისტურობა
4. სიცხადე
5. სირთულე
6. იერარქიულობა
7. შესრულებადობა
8. ორგანიზაციული ერთეულებისადმი კონგრუენტულობა

გრძელვადიანი მიზნები საჭიროა ორგანიზაციის კორპორაციულ, განყოფილებისა და ფუნქციონალურ დონეებზე. ისინი მენეჯერთა მწარმოებლურობის მნიშვნელოვანი საზომია. ბევრი პრაქტიკოსი და აკადემიური წრეების წარმომადგენელი აშშ-ის მრეწველობის მნიშვნელოვანი ნაწილის კონკურენტუნარიანობის შემცირებას მენეჯერთა უფრო მოკლევადიან (გრძელვადიანის ნაცვლად) სტრატეგიულ ორიენტაციას უკავშირებს. **არტურ დ. ლითლი (Arthur D. Little)** ამბობს, რომ მენეჯერთა ბონუსები და ანაზღაურება უმეტესად უნდა ეფუძნებოდეს გრძელვადიან მიზნებსა და სტრატეგიებს. ცხრილში 4.1 ჩამოთვლილია, მიზნების მიხედვით, ეფექტიანობის შეფასების ჩარჩოები. კონკრეტულ ორგანიზაციას შეუძლია, მიუსადაგოს ეს პრინციპები თავის საჭიროებებს, მაგრამ წახალისება უნდა მიებას როგორც გრძელვადიან, ისე წლიურ მიზნებს. გრძელვადიანი მიზნების გარეშე ორგანიზაცია უაზროდ იდრეიფებს უცნობი დასასრულისკენ. ძნელია, წარმოიდგინო ორგანიზაციის ან ინდივიდის წარმატება, თუ მას გამოკეთილი მიზნები არ გააჩნია.

თქვენ, ალბათ, გულმოდგინედ შრომობდით უკანასკნელი რამდენიმე წლის განმავლობაში, რათა მიგეღწიათ მიზნისთვის, მიგეღოთ უმაღლესი ხარისხის ბიზნესგანათლება. წარმატება იშვიათადაა შემთხვევითი; უფრო ხშირად ის დასახული მიზნების მიღწევისკენ მიმართული გულმოდგინე შრომის შედეგია. ცხრილი 4.2 აჩვენებს მიზნების სასურველ მახასიათებლებს, ხოლო ცხრილი 4.3 აჯამებს ცხადი მიზნების უპირატესობებს.

საფინანსო და სტრატეგიული მიზნების შეპირისპირება

ორგანიზაციებში განსაკუთრებით გავრცელებულია მიზნების ორი ტიპი, ესენია: საფინანსო და **სტრატეგიული მიზნები**. **საფინანსო მიზნები** მოიცავს იმას, რაც დაკავშირებულია შემოსავლების, შრომის ანაზღაურების, დივიდენდების, აქციების ფასის ზრდასთან, მოგების მარჟის, ინვესტიციების უკუგების, სააქციო ნილზე შემოსავლების გადიდებასთან, ნაღდი ფულის ნაკადების გაუმჯობესებასთან და ა.შ. მაშინ, როდესაც სტრატეგიული მიზნები მოიცავს საბაზრო ნილის გადიდებას, კონკურენტებზე უფრო სწრაფ მიწოდებას, კონკურენტებზე უფრო სწრაფ ბაზრის პროექტირებას, კონკურენტებზე უფრო მეტად დანახარჯების შემცირებას, მეტოქეებზე მეტად პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებას, მეტოქეებზე უფრო ფართო გეოგრაფიული არეალის მოცვას, ტექნოლოგიური ლიდერობის მიღწევას, კონკურენტებზე სწრაფ ბაზრისთვის ახალი ან გაუმჯობესებული პროდუქტების მიწოდებას და ა.შ.

მიუხედავად იმისა, რომ საფინანსო მიზნები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფირმებისთვის, ხშირად საფინანსო და სტრატეგიულ მიზნებს შორის არსებობს ისეთი კომპრომისი, რომ კრიტიკული გადაწყვეტილებები ამის საფუძველზე მიიღება. მაგალითად ფირმებს შეუძლია

ცხრილი 4–3 ცხადი მიზნების უპირატესობები

განსაზღვრავს განცხადებული მოლოდინების მიმართულებებს
იძლევა სინერგიის შესაძლებლობას
აიოლებს შეფასების პროცესს
ადგენს პრიორიტეტებს
ამცირებს გაურკვევლობას
მინიმუმამდე ამცირებს კონფლიქტებს
სტიმულს აძლევს ძალისხმევას
ამარტივებს რესურსების განაწილებას
აიოლებს სამუშაოს პროექტირებას
უზრუნველყოფს შეთანხმებული გადაწყვეტილების მიღების საფუძვლებს

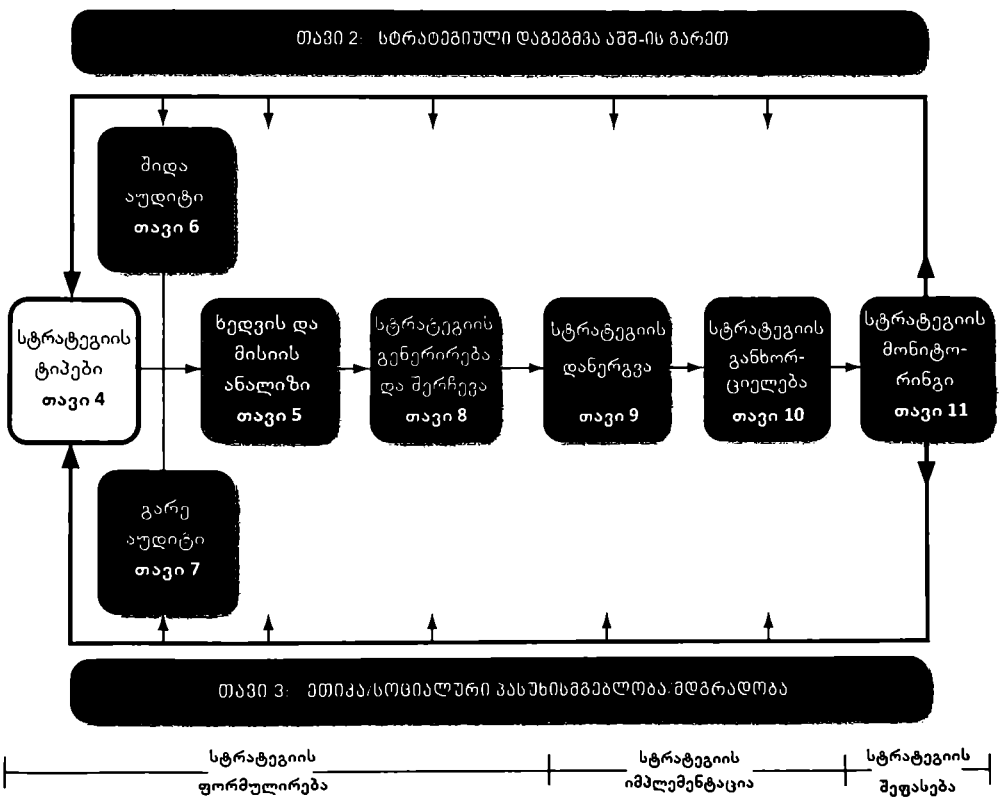
გარკვეული ქმედებების განხორციელება მოკლევადიანი საფინანსო მიზნების მაქსიმიზებისთვის, რაც დააზარალებს გრძელვადიან სტრატეგიულ მიზნებს. მოკლევადიან პერიოდში საფინანსო მიზნების გაუმჯობესება ფასების მომატების ხარჯზე საფრთხეს შეუქმნის საბაზრო წილს გრძელვადიან პერიოდში. საფრთხეები, რომლებიც დაკავშირებულია გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნების მოკლევადიანი ნმინდა შემოსავლებით ჩანაცვლებით, განსაკუთრებით სერიოზულია, თუ კონკურენტები უყოყმანოდ ცდილობენ ბაზრის წილის გაზრდას მოკლევადიანი მომგებიანობის ხარჯზე. საფინანსო და სტრატეგიულ მიზნებს შორის ბევრი კომპრომისია, რომლებიც დაკავშირებულია ქმედებათა რისკიანობასთან, ბიზნესეთიკასთან, ბუნებისდაცვით საჭიროებებსა და სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხებთან. ორივე საფინანსო და სტრატეგიულ მიზნები უნდა მოიცავდეს წლიურ და გრძელვადიან მიზნობრივ მაჩვენებლებს. საბოლოოდ საუკეთესო გზა გრძელვადიან პერიოდში კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებისთვის სტრატეგიული მიზნების განუხრელი შესრულებაა, რაც აძლიერებს ფირმის პოზიციებს მეტოქეების მიმართ. საფინანსო მიზნების შესრულების საუკეთესო საშუალება, პირველ ყოვლისა, სტრატეგიული მიზნების მიღწევაზე ფოკუსირებაა, რაც აძლიერებს ფირმის კონკურენტუნარიანობასა და საბაზრო ძლიერებას.

მიზნებზე ორიენტირებული მართვის უარყოფა

უცნობმა განმანათლებელმა ერთხელ აღნიშნა: „თუ ფიქრობთ, რომ განათლება ძვირია, სცადეთ უვიცობა“. ამ გამონათქვამის არსი მიზნების დასახვასაც მოიცავს. სტრატეგებმა თავიდან უნდა აიცილონ ისეთი ალტერნატიული საშუალება, როგორიცაა „მიზნებზე ორიენტირებული მართვის უარყოფა“.

- **ექსტრაპოლაციაზე ორიენტირებული მართვა** შემდეგ პრინციპს ემყარება: „თუ რაღაც გატეხილი არ არის, არ ვარემონტებთ მას". ეს გამონათქვამი კი არსებული საქმიანობის იმავე მეთოდებით გაგრძელებას გულისხმობს, რომელთა წყალობით საქმიანობა წარმატებულია.
- **კრიზისების მართვა** კი ეფუძნება რწმენას, რომ ჭეშმარიტად კარგი სტრატეგის შეფასების საზომი პრობლემების გადაწყვეტის მისეული უნარია. უამრავი კრიზისული სიტუაცია და პრობლემა იჩენს თავს ნებისმიერი ინდივიდისა თუ ორგანიზაციის არსებობაში, თუმცა სტრატეგოსმა საკუთარი დრო და შემოქმედებითი პოტენცია უნდა მოახმაროს დღის ყველაზე გადაუდებელი პრობლემების მოგვარებას. კრიზისების მართვა უფრო რეაგირების ფორმაა, ვიდრე მოქმედებისა, ამიტომ ამ დროს ძირითადად მოვლენები განსაზღვრავს, როგორი გადაწყვეტილება უნდა მიიღო და როდის.
- **სუბიექტური მართვა** - აგებულია იმ მოსაზრებაზე, რომ არ არსებობს მოქმედებათა არავითარი საერთო გეგმა, შესაბამისად, უნდა გაკეთდეს ის, რის გაკეთებასაც მნიშვნელოვნად მიიჩნევთ. მოკლედ რომ ითქვას: „აკეთეთ თქვენი საქმეები ისე, როგორც საჭიროდ მიიჩნევთ" (ზოგჯერ ეს მეთოდი მოიხსენიება, როგორც გადაწყვეტილების მიღების იდუმალი ხერხი, რადგან ამ დროს დაქვემდებარებულთ ისღა დარჩენიათ, არკვიონ, რა და რატომ ხდება).
- **ვარაუდით მართვა** - ეფუძნება იმ ფაქტს, რომ მომავალი სავსეა მოულოდნელობებით და თუ ვცდით და ეს მცდელობა წარუმატებელი იქნება, ჩვენ იმედს დავიტოვებთ, რომ მეორე (ან მესამე) მცდელობა მოგვიტანს წარმატებას. გადაწყვეტილება ეფუძნება იმედს, რომ წარმატება ახლოსაა, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ბედი გვწყალობს.

სტრატეგიის ტიპები



ნახაზი 4–1 სტრატეგიული მენეჯმენტის კომპლექსური მოდელი

წყარო: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40. © Fred R. David.

მოდელი, რომელიც 4-1 ნახაზზეა ილუსტრირებული, სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოყენების იმ კონცეპტუალურ საფუძვლებს ასახავს, რომლებიც 4-4 ცხრილშია განმარტებული. ის ალტერნატიული სტრატეგიები, რომლებიც საწარმოებმა შეიძლება აირჩიონ, 11 ქმედებადაა კატეგორიზებული: პირდაპირი ინტეგრაცია, უკუინტეგრაცია, ჰორიზონტალური ინტეგრაცია, ბაზარზე შეღწევა, ბაზრის განვითარება, პროდუქტის განვითარება, მონათესავე დივერსიფიკაცია, არამონათესავე დივერსიფიკაცია, რეთრენჩმენთი, აქტივების ამოღება და ლიკვიდაცია. თითოეული ალტერნატიული სტრატეგია ნაირსახოვანია. მაგალითად, ბაზარზე შეღწევა მოცემულ გეოგრაფიულ არეალში საბაზრო წილის გაზრდისთვის შეიძლება მოიცავდეს გამყიდველთა დამატებას, სარეკლამო ხარჯების გაზრდას, კუპონინგს და მსგავს ქმედებებს.

ბევრი ორგანიზაცია, თუ უმეტესობა არა, ერთდროულად ახორციელებს ორ ან მეტ სტრატეგიას, მაგრამ ასეთი **სტრატეგიების კომბინირება**, მეტი რომ არ ვთქვათ, განსაკუთრებით სარისკოა. არც ერთ ორგანიზაციას არ შეუძლია, ყველა იმ სტრატეგიის განხორციელების უფლება მისცეს თავს, რომელსაც მისთვის სარგებლის მოტანა შეუძლია. ამ დროს უნდა მიიღონ რთული გადაწყვეტილებები და განსაზღვრონ პრიორიტეტები. ორგანიზაციებს, ინდივიდების მსგავსად, შეზღუდული რესურსები აქვთ. ორივე მათგანმა სასურველი სტრატეგია უნდა შეარჩიოს ალტერნატივებს შორის და თავი აარიდოს ზედმეტ დავალიანებას.

ჰანსენმა (Hansen) და სმიტმა (Smith) განმარტეს, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა მოიცავს „არჩევანს, რომელიც რესურსებით რისკავს" და „კომპრომისებს, რომლებიც შესაძლებლობების მსხვერპლს მოითხოვს". სხვაგვარად რომ ვთქვათ, თუ თქვენ გაქვთ ჩრდილოეთით გამგზავრების სტრატეგია, მაშინ უნდა იყიდოთ თოვლში სავალი ფეხსაცმელი და თბილი ქურთუკი (ანუ დახარჯოთ რესურსები) და უარი თქვათ „სამხრეთის შტატების მოსახლეობის უფრო სწრაფ ზრდაზე". თქვენ არ შეიძლება გქონდეთ სტრატეგია, წახვიდეთ ჩრდილოეთით, შემდეგ კი გეზი იცვალოთ აღმოსავლეთისკენ, სამხრეთისკენ ან დასავლეთისკენ, სურვილის მიხედვით. ფირმები სამომავლოდ გაურკვეველი შედეგის მისაღწევად საკუთარი სტრატეგიისთვის ხარჯავენ რესურსებს და ფოკუსირდებიან შესაძლებლობების შეზღუდულ რაოდენობაზე. სტრატეგიული მენეჯმენტი უფრო მეტია, ვიდრე კამათლებით თამაში, ის არის სანაძლეო, რომელიც ეფუძნება პროგნოზებს და ჰიპოთეზებს, რაც განუწყვეტლივ მოწმდება და ზუსტდება ცოდნის, გამოკვლევების, გამოცდილებისა და სწავლის შედეგად. ფირმების მიერ საკუთარი თავის გადარჩენა დამოკიდებულია მათსავე სტრატეგიულ გეგმაზე.[3]

თუ ორგანიზაციებს არ შეუძლიათ ბევრი რამის კარგად კეთება, რადგან რესურსები და ტალანტი არ ჰყოფნით, მაშინ კონკურენტები დაწინაურდებიან. დიდ დივერსიფიცირებულ კომპანიებში კომბინირებული სტრატეგია ჩვეულებრივ გამოიყენება, როდესაც სხვადასხვა განყოფილება განსხვავებულ სტრატეგიას ახორციელებს. გარდა ამისა, გადარჩენისთვის ბრძოლის დროს ორგანიზაციები ახორციელებენ რამდენიმე ისეთი თავდაცვითი სტრატეგიის კომბინაციას, როგორიც არის აქტივების ამოღება, ლიკვიდაცია ან რეთრენჩმენთი.

ცხრილი 4-4 ალტერნატიული სტრატეგიების განსაზღვრებები და მაგალითები

სტრატეგია	განსაზღვრება	მაგალითები
პირდაპირი ინტეგრაცია	საცალოდ მოვაჭრეებსა და დისტრიბუტორებზე კონტროლის ან საკუთრების უფლების მოპოვება.	პირდაპირი ინტეგრაცია - PayPal-ი განათავსებს თავის მომსახურებას ინტერნეტსა და მაღაზიებში Discover card-თან შეთანხმების საფუძველზე.
უკუინტეგრაცია	ფირმის მიმწოდებლებზე საკუთრების უფლების ან მზარდი კონტროლის მოპოვებისკენ სწრაფვა.	უკუინტეგრაცია - Fancy Motels Inc.-ი იძენს ავეჯის მწარმოებელს.
ჰორიზონტალური ინტეგრაცია	კონკურენტებზე საკუთრების უფლების ან მზარდი კონტროლის მოპოვებისკენ სწრაფვა.	ჰორიზონტალური ინტეგრაცია - ბრიტანულმა GlaxoSmithKline PLC - შეიძინა Human Genome Sciences Inc.-ი $3 მლრდ.-ად.
ბაზარზე შეღწევა	მარკეტინგული ძალისხმევის გაძლიერებით არსებულ ბაზარზე საბაზრო წილის გაზრდის მცდელობა არსებული პროდუქტის ან სერვისისთვის.	ბაზარზე შეღწევა - PepsiCo ახალი Diet Pepsi-ის საგანგებოდ დამზადებული იმ ვერცხლისფერი ქილების მძლავრ სარეკლამო კამპანიას ახორციელებს, რომელზედაც გამოსახულია Pepsi-ის ლურჯ-წითელი გულის ფორმის ლოგო.

ბაზრის განვითარება	არსებული პროდუქტის ან სერვისის ახალ გეოგრაფიულ არეალში წარდგენა.	ბაზრის განვითარება - China Petrochemical-მა შეიძინა სამი კანადური ნავთობკომპანია Daylight Energy, Tanganyika Oil და Syncrude Canada.
პროდუქტის განვითარება	გაყიდვების გაზრდის მცდელობა არსებული პროდუქტის ან სერვისის გაუმჯობესებით ან ახლის შემუშავებით.	პროდუქტის განვითარება - General Electric-ი ახალი კომპოზიტური მასალების გამოყენებით რეაქტიული თვითმფრინავის ძრავს ქმნის, იმავდროულად, მისმა მეტოქემ Pratt&Whitney-მ რეაქტიული თვითმფრინავის ძრავის ახალი კონსტრუქცია შეიმუშავა.
მონათესავე დივერსიფიკაცია	ახალი, მაგრამ მონათესავე პროდუქტის ან სერვისის დამატება.	მონათესავე დივერსიფიკაცია - სათამაშოების რითეილერმა Toys „R" U-მ შეიმუშავა ახალი Wi-Fi ტაბლეტური (Tabeo $149.99-ად) საბავშვო კომპიუტერი
არამონათესავე დივერსიფიკაცია	ახალი არამონათესავე პროდუქტის ან სერვისის დამატება.	არამონათესავე დივერსიფიკაცია - IKEA-მ ევროპაში მოტელების ქსელი გახსნა.
რეთრენჩმენთი	გადაჯგუფება დანახარჯებისა და აქტივების შემცირების მიზნით, რათა მოგებისა და გაყიდვების შემცირების რევერსი მოხდეს.	რეთრენჩმენთი - Callaway Golf-იმ დაითხოვა მუშახელის 12 პროცენტი, Deutsche Bank AG-იმ კი საინვესტიციო საბანკო სეგმენტში გააუქმა 1,000 სამუშაო ადგილი.
აქტივების ამოღება	ორგანიზაციის განყოფილების ან ნაწილის გაყიდვა.	აქტივების ამოღება - Dean Foods-მა გაყიდა WhiteWave-Alpro ორგანული რძის ბიზნესი.
ლიკვიდაცია	კომპანიის ყველა აქტივის ნაწილ-ნაწილ გაყიდვა თავისი მატერიალური ღირებულებით.	ლიკვიდაცია - Big Sky Farms-ი, კანადის ერთ-ერთი მსხვილი მეღორეობის ფირმა ლიკვიდირებულია.

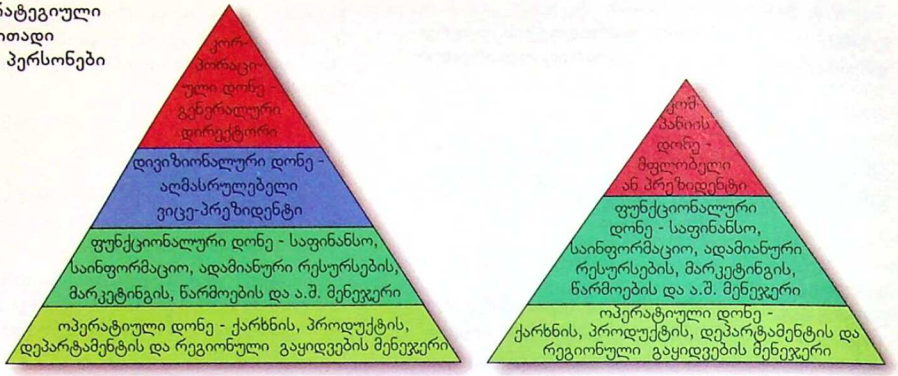
სტრატეგიული დონეები

სტრატეგიების შემუშავება მხოლოდ უმაღლესი ხელმძღვანელობის ამოცანა როდია. როგორც პირველ თავში განვიხილეთ, რამდენადაც ეს შესაძლებელია, საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერები ასევე ჩართულნი უნდა იყვნენ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში. დიდ ფირმებში, როგორც ეს ილუსტრირებულია 4-2 ნახაზზე, ფაქტობრივად, ოთხი სტრატეგიული დონე არსებობს: კორპორაციული, დივიზიონალური, ფუნქციონალური და ოპერატიული. თუმცა პატარა ფირმებში სამი სტრატეგიული დონეა: კომპანიის, ფუნქციონალური და ოპერატიული.

დიდ ფირმებში სხვადასხვა დონეზე ეფექტიანი სტრატეგიების ქონაზე, პირველ ყოვლისა, პასუხისმგებელნი არიან: გენერალური დირექტორი კორპორაციულ დონეზე, პრეზიდენტი ან აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტი დივიზიონალურ დონეზე, ფუნქციონალურ დონეზე, შესაბამისად, უფროსი საფინანსო დირექტორი, უფროსი საინფორმაციო დირექტორი, ადამიანური რესურსების მენეჯერი, უფროსი მარკეტინგის ოფიცერი და ა.შ., ასევე ქარხნის მენეჯერი, რეგიონული გაყიდვების მენეჯერი და ა.შ. ოპერატიულ დონეზე. პატარა ფირმებში სხვადასხვა დონეზე კი ეფექტიანი სტრატეგიის არსებობაზე, უპირველესად, პასუხისმგებელნი არიან: კომპანიის დონეზე ბიზნესის მფლობელი ან პრეზიდენტი, შემდეგ, მომდევნო ორ დაბალ დონეზე, პირთა იგივე შემადგენლობა, დიდი ფირმების მსგავსად.

მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნა, რომ ყველა ის პიროვნება, რომელიც ამა თუ იმ დონეზე პასუხისმგებელია სტრატეგიულ დაგეგმვაზე, იდეალურად უნდა მონაწილეობდეს ყოველი დონის სტრატეგიულ პროცესში და ითვალისწინებდეს სხვა დონის სტრატეგიებსაც, რათა უზრუნველყოს კოორდინაცია, მხარდაჭერა და ვალდებულებების დაცვა არათანამიმდევრულობის, არაეფექტიანობისა და კომუნიკაციური ხარვეზების თავიდან ასაცილებლად. მაგალითად, ქარხნის მენეჯერი ვალდებულია, მთლიანად იცოდეს კორპორაციული სტრატეგია (თამაშის გეგმა) და იყოს მისი მხარდამჭერი, ხოლო პრეზიდენტი და გენერალური დირექტორი კარგად უნდა ერკვეოდნენ სხვადასხვა რაიონში ან საწარმოო უბანში გამოყენებული გაყიდვების სტრატეგიებში.

ნახაზი 4-2 სტრატეგიული დონეები და ძირითადი პასუხისმგებელი პერსონები



დიდი კომპანია პატარა კომპანია

ინტეგრაციის სტრატეგიები

მამაკაცების შარვლების ექსკლუზიური ონლაინკომპანია Bonobos-ი ამჟამად ნორდსტრომში საბითუმოდ ყიდის მამაკაცის ტანსაცმელს. გარდა ამისა, მან გახსნა საკუთარი მაღაზიები ნიუ იორკში, პალო ალტოში, ჩიკაგოსა და სხვა ქალაქებში. თუმცა მყიდველები ბონობოსის მაღაზიებიდან არ გადიან ნაყიდი საქონლით, მომხმარებლები იქ ისინჯავენ ტანსაცმელს, ვიდრე განათავსებენ ონლაინ შეკვეთას.

პირდაპირი ინტეგრაცია, უკუინტეგრაცია და ჰორიზონტალური ინტეგრაცია ზოგჯერ ერთობლივად მოიხსენიება, როგორც ვერტიკალური **ინტეგრაციის სტრატეგიები**. ისინი ფირმებს დისტრიბუტორების, მიმწოდებლების და/ან კონკურენტების გაკონტროლების შესაძლებლობას აძლევს.

პირდაპირი ინტეგრაცია

პირდაპირი ინტეგრაცია მოიცავს მფლობელობის მოპოვებას ან კონტროლის გაზრდას დისტრიბუტორებზე ან საცალოდ მოვაჭრეებზე. სადღეისოდ მწარმოებელთა (მიმწოდებელთა) სულ უფრო მზარდი რაოდენობა იყენებს პირდაპირი ინტეგრაციის სტრატეგიას ვებგვერდების შექმნით, მომხმარებლებისთვის პროდუქციის უშუალოდ მისაწოდებლად. ეს სტრატეგია ზოგიერთ დარგში შეშფოთებას იწვევს. მაგალითად, Amazon-მა გააორმაგა საქმიანობის მასშტაბები პირდაპირი ინტეგრაციის შედეგად 7-Eleven-ის სურსათის მაღაზიებსა და აფთიაქებში Amazon Lockers-ის სახელწოდების დიდი ლითონის კაბინების დამონტაჟებით, რომლებიც შემდგომი მიწოდებისთვის მომხმარებლებისთვის განკუთვნილ შეფუთვებს იღებს. ეს სტრატეგია აქარწყლებს ქალაქის მობინადრეთა წუხილს, რომლებიც შიშობდნენ, რომ მათ გამორჩებათ Amazon-ის გზავნილი ან მათ ნივთს მოიპარავენ. ეს სტრატეგია აგრეთვე ებრძვის ქურდების მზარდ პრობლემას, რომლებიც UPS-ის და FedEx-ის სატვირთო ავტომობილებს დასდევენ და გზავნილებს იპარავენ. Amazon-ს აქვს Locker-ები აშშ-სა და გაერთიანებულ სამეფოში. ეს სტრატეგია ითვალისწინებს კოდირებას, რის მეშვეობითაც Amazon-ის კლიენტებს შეუძლიათ, გააღონ Lockers-ები და იქ შეინახონ ნაყიდი საქონელი. წარუმატებელი მიწოდების შემცირებას არსებითი მნიშვნელობა აქვს Amazon-ისთვის, რადგან სხვანაირად მყიდველები იჩივლებენ ცუდი სერვისის გამო, გადაერთვებიან კონკურენტებზე ან კომპენსაციას მოითხოვენ ნივთისთვის. Amazon-ი მცირე თვიურ გადასახადს უხდის იმ მაღაზიის მფლობელებს, სადაც მას Locker-ები აქვს განთავსებული.

Amazon-ის პირდაპირ ინტეგრაციასთან გასამკლავებლად Walmart-მა ასევე მიმართა პირდაპირ ინტეგრაციას: აამოქმედა Walmart-to-go მომსახურება, რომლის მიხედვითაც კომპანია ინტერნეტით განხორციელებული შეკვეთებისთვის მომხმარებელს მრავალ ქალაქში ჰპირდება იმავე დღეს მიწოდების სერვისს. ამ ახალი სერვისის მეშვეობით, Walmart-ი თავისი მაღაზიებიდან უფრო სწრაფად აწვდის მომხმარებელს პროდუქციას, ვიდრე საწყობებიდან ან სადისტრიბუციო ცენტრებიდან. Walmart-ის ახალი სერვისი ღირს 10$, მიუხედავად შეკვეთის ზომისა.

Ford Motor-მა Lincoln-ების ექსკლუზიური დილერებისთვის 2014-2015 წლებში ჩინეთში გახსნა ნაციონალური ქსელი, რათა ხელი შეეწყო იმიჯის - „ფუფუნება მარტივად" განხორციელებისთვის. იგი ამ სტრატეგიით კონკურირებდა ჩინურ მძიმეწონიან ბრენდებთან, Volkswagen AG's Audi-სთან, BMW AG-სა და Daimler AG's-s Mercedes-Benz-თან. **ჯიმ ფერლიმ (Jim Farley)** Ford Group-ის გლობალური მარკეტინგის, გაყიდვებისა და სერვისის ვიცე-პრეზიდენტმა აღნიშნა, კომპანიამ მასშტაბური

გამოკვლევებისა და ინტერვიუს საფუძველზე შეიტყო, რომ: „ჩინეთი იცვლება. ჩინელებს ნაკლები სანახაობა სურთ. მათ უნდათ საკუთარი თავის და არა სხვა ადამიანების მომსახურება". Ford-ი ჩინეთში ახალ დილერებზე ნადირობს. ახალ Lincoln-ებს ექნებათ დიდი უკანა სავარძლები, რაც ესოდენ საჭიროა ჩინეთში, სადაც მანქანის მფლობელები ხშირად მძღოლების მომსახურებას იყენებენ. Ford-მა ჩინეთში 2012 წელს 115 ახალი დილერი დაიმატა და მათი საერთო რაოდენობა 2015 წლისთვის 500-მდე გაიზრდება.

Samsung-მა 2013 წლის შუა ხანებიდან დაიწყო ღია ბუტიკების დამატება Best Buy-ის მაღაზიებში. პირველად ისტორიაში ის ქირაობს და ატრენინგებს ათასობით საცალოდ მოვაჭრეს თავის ახალ ბუტიკებში სამუშაოდ. პირდაპირი ინტეგრაციის ეს სტრატეგია დიდი ნაბიჯია სამსუნგისთვის, რომელიც საკუთარი მეტოქეების Apple-სა და Microsoft-ისგან განსხვავებით, ამჟამად საცალო ვაჭრობის მაღაზიებს ფლობს. Samsung-ი Best Buy-ის ხუთი უმსხვილესი მიმწოდებლიდან ერთ-ერთია. IKEA, ავეჯის უზარმაზარი რითეილერი, აგრეთვე იყენებს პირდაპირ ინტეგრაციას. მან ახლახან დაიწყო სასტუმროების მშენებლობა Marriott-თან ერთად Moxy ბრენდის სახელწოდებით. Moxy-ის სასტუმროების უმრავლესობაში იქნება ისეთი ოთახები, რომლებიც ცალკე დამზადდება და შემდეგ IKEA-ს ავეჯთან ერთად აიწყობა.

ფრენჩაიზინგი პირდაპირი ინტეგრაციის განხორციელების ეფექტიან საშუალებად გვევლინება. აშშ-ის 50 სხვადასხვა დარგის დაახლოებით 2000 კომპანია იყენებს ფრენჩაიზინგს პროდუქციისა და მომსახურების დისტრიბუციისთვის. ფრენჩაიზინგის გამოყენებით ბიზნესს სწრაფად შეუძლია განვითარება, რადგან დანახარჯები და შესაძლებლობები ბევრ ინდივიდს შორისაა განაწილებული. აშშ-ში ფრენჩაიზის წლიური გაყიდვები დაახლოებით $1 ტრლნ-ია.

ფრენჩაიზის საერთაშორისო ასოციაციის სასწავლო ფონდი აცხადებს, რომ აშშ-ში დაახლოებით 800,000 ფრენჩაიზული ბიზნესია. მიუხედავად ამისა, ზრდის ტენდენცია ეხება იმ ფრენჩაიზებს, რომლებსაც შეუძლიათ მუშაობა, მაგალითად, 10 ფრენჩაიზულ რესტორანთან, მაღაზიასთან ან სხვა ამგვართან და ფრენჩაიზერისგან (კორპორაციული მფლობელისგან) ამ ბიზნესის გამოსყიდვა სურთ. ხშირად, როდესაც სეგმენტი სჯობნის მშობელ კომპანიას, ეს ბზარს აჩენს ფრენჩაიზებსა და ფრენჩაიზერებს შორის. McDonald's-ი სადღეისოდ ფლობს რესტორნების 67 პროცენტს, ერთი დეკადის წინ კი ეს მაჩვენებელი 20 პროცენტით მაღალი იყო. რესტორნების ქსელები სულ უფრო მზარდ ზეწოლას განიცდიან და მათი გავრცელების არეალი იზღუდება. McDonald's-ის მსგავსი კომპანიები იყენებენ საკუთარი მაღაზიებისა და რესტორნების ფრენჩაიზებისთვის მიყიდვიდან მიღებულ შემოსავლებს, რათა გამოისყიდონ კომპანიის აქციები, გადაიხადონ უფრო მაღალი დივიდენდები და განახორციელონ სხვა ინვესტიციები აქციონერების სასარგებლოდ.

გარდა ამისა, 2012-2013 წელს McDonald's-ის ფრენჩაიზები წინააღმდეგნი იყვნენ კომპანიის ინვესტიციების, სამარკეტინგო კამპანიებისა და დისკონტირების რემოდელირებისა. **მარკ კალინოვსკიმ (Mark Kalinowski),** Janney Capital Markets-ის რესტორნების მთავარმა ანალიტიკოსმა, ახლახან სთხოვა McDonald's-ის 30 ფრენჩაიზს, შეეფასებინათ მიმდინარე მოვლენები, ზოგიერთი კომენტარი ასეთია:

- „ჩვენ ვაკოტრებთ სისტემას ამ სისტემის „რებრენდინგის" სახელით"!
- „რემოდელირების ძირითადი პროექტები ანადგურებს ჩვენი ფულის ნაკადსა და კაპიტალს".
- „ფულის ნაკადს ახასიათებს ზრდის ტენდენცია, მაგრამ არა იმდენად სწრაფად, როგორც McDonald's-ის ფულის ნაკადი იზრდება".
- „ჩვენ არ შეგვიძლია, გავწიოთ ყველა ეს დანახარჯი, განვახორციელოთ ყოველი ფასდაკლება და, ამავე დროს, გადავიხადოთ მესაკუთრის (McDonald's-ის) შენობის რემოდელირებისთვის".

McDonald's-ი ირონიულად აღიქვამს საკუთარ მფლობელობაში არსებული რესტორნების გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლების 67 პროცენტს. მისი მეტოქე სწრაფი კვების ქსელი Burger King-ი კი თავის მფლობელობაში არსებულ სავაჭრო წერტილებს ფრენჩაიზულ ოპერაციებად გარდაქმნის, შედეგად ფრენჩაიზისგან მიღებული შემოსავალი 2011 წლის 30 პროცენტიდან 2015 წელს 90 პროცენტამდე გაიზარდა. ამ ცვლილებამ Burger King-ის შემოსავლები ორი წლის განმავლობაში 60 პროცენტით შეამცირა, მაგრამ მისი ოპერაციული მოგება ამ პერიოდში გაორმაგდა. Burger King-ის მფლობელობაში არსებული მაღაზიების 45 პროცენტი უკვე აშშ-ის ფარგლებს გარეთ მდებარეობს და კომპანია გეგმავს, დრამატულად გაზარდოს ეს მაჩვენებელი. მისი მეტოქე Yum Brands-ის რესტორნები აშშ-ის გარეთ მდებარეობს. ის აღნიშნავს, რომ, თუ საქმე კარგად ნარიმართა, პოლიტიკა მეტი კონტროლისა და სარგებლის მიღების შესაძლებლობას იძლევა. Burger King-ს კი იმდენად დიდი და გრძელვადიანი დავალიანება აქვს, რომ ის კაპიტალის ფრენჩაიზს უნდა დაეყრდნოს.

ქვემოთ მოყვანილი ექვსი მეთოდური რეკომენდაცია წარმოაჩენს, თუ რა შემთხვევაშია პირდაპირი ინტეგრაცია განსაკუთრებით ეფექტიანი სტრატეგია.[4]

- როდესაც ორგანიზაციის არსებული დისტრიბუტორების მომსახურება განსაკუთრებით ძვირი და არასაიმედოა ან მათ არ ძალუძთ განაწილებაზე ფირმის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება;
- როდესაც დისტრიბუტორების ხარისხი იმდენად დაბალია, რომ ფირმები, რომლებიც პირდაპირ ინტეგრაციას ახორციელებენ, იღებენ კონკურენტულ უპირატესობას;
- როდესაც ორგანიზაცია კონკურირებს მზარდ დარგში და კვლავ მოსალოდნელია აშკარა ზრდა. გასათვალისწინებელია, რომ პირდაპირი ინტეგრაცია ამცირებს ორგანიზაციის დივერსიფიკაციის შესაძლებლობებს, თუ მისი ძირითადი დარგი შეწყვეტს ზრდას;
- როდესაც ორგანიზაცია ფლობს როგორც კაპიტალს, ისე ადამიანურ რესურსებს, რაც საჭიროა ახალი ბიზნესის პროდუქციის დისტრიბუციის სამართავად;
- როდესაც სტაბილური წარმოების უპირატესობა განსაკუთრებით დიდია, ეს მნიშვნელოვანია, რადგან პირდაპირი ინტეგრაციით ორგანიზაციას შეუძლია საკუთარ პროდუქციაზე მოთხოვნის პროგნოზირებადობის გაზრდა;
- როდესაც არსებულ დისტრიბუტორებს და რითეილერებს მოგების მაღალი მარჟა აქვთ. ეს ვითარება მოიაზრებს, რომ კომპანიას შეუძლია მომგებიანად წარმართოს საკუთარი პროდუქციის დისტრიბუცია და მისი ფასები უფრო კონკურენტუნარიანი გახადოს პირდაპირი ინტეგრაციის შედეგად.

უკუინტეგრაცია

2013 წლის მარტში Starbucks-მა კოსტა რიკაში ყავის პირველი ფერმა - 600 აკრის ფართობის კერძო საკუთრება შეიძინა. უკუინტეგრაციის ეს სტრატეგია პირველად გამოიყენეს ყავის ახალი ჯიშების გამოსაყვანად და ყავის ჟანგის სახელით ცნობილ სოკოვან დაავადებებთან საბრძოლველად, რამაც დიდად აზარალა ეს დარგი. უკუინტეგრაცია ფირმის მიმწოდებლებზე საკუთრების უფლების ან მზარდი კონტროლის მოპოვებისკენ სწრაფვაა. ეს სტრატეგია განსაკუთრებით გამოსადეგია, როდესაც ფირმის არსებული მიმწოდებლები არასაიმედონი, ძვირად ღირებულნი არიან ან არ შეუძლიათ ფირმის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

Campbell Soup-მა $1.55 მლრდ-ად ახლახან შეიძინა ერთ-ერთი ძირითადი მიმწოდებელი Bolthouse Farms-ი, რომლის სათავო ოფისი კალიფორნიაში, ქალაქ ბექერსფილდში, მდებარეობს. ამ ძალისხმევით ის ცდილობდა, უფრო აგრესიულად ემოქმედა ახალი პროდუქციის მიმართულებით და მძლავრად აღარ დაყრდნობოდა კონსერვირებულ საკვებს, Campbell-ის სახელგანთქმული სუპების ჩათვლით, რომლებიც სავსეა კონსერვანტებით, რაც განაპირობებს მათ ვარგისიანობას დიდი ხნის განმავლობაში, მაგრამ მომხმარებელთა სულ უფრო მზარდი რაოდენობისთვის სიახლე უპირატესია, ხანგრძლივობასთან შედარებით.

Starbucks-ი, Ready Brew-ს მსგავსი ხსნადი პროდუქტების წარმოებისთვის 2014 წლის დასაწყისში პირველი საწარმოს გახსნას აპირებს. ეს ყავა, Frappuccino-სა და კომპანიის სხვა მზა სასმელების საფუძველია. ამჟამად ეს პროდუქცია მზადდება სამხრეთ ამერიკაში, კოლუმბიასა და შვეიცარიაში მესამე პირების მიერ. Starbucks-ი აღნიშნავს, რომ უკუინტეგრაციის ეს სტრატეგია მას შესაძლებლობას მისცემს, დაზოგოს ტრანსპორტირებაზე და უფრო მაღალი ხარისხი უზრუნველყოს. Starbucks-ის ახალი ქარხანა შენდება ოგასტაში, ჯორჯიის შტატში. გარდა ამისა, Starbucks-მა ახლახან დაიწყო ყავის მოსამზადებელი ერთჭიქიანი მოწყობილობის წარმოება და გაყიდვა, რომელსაც შეუძლია, მოამზადოს ყავა ლატე და ესპრესო. ზოგიერთი ანალიტიკოსი ნუხს, რომ კაფეში სიარულისა და იქ ოთხ დოლარად სასმელის შეძენის ნაცვლად, მომხმარებელს ახლა თვითონვე შეუძლია ერთ დოლარად Starbucks-ის სასმელის მომზადება.

Priceline.com Inc.-მა ახლახან $1.8 მლრდ-ად შეიძინა Kayak Software, რაც 29-პროცენტიან ფასნამატს შეიცავს, Kayak-ის აქციების უკანასკნელ ფასებთან შედარებით. Priceline-ს Kayak-ის შეძენა სურდა, რადგან ეს კომპანია ფულს შოულობს მომხმარებლების ისეთ ონლაინ ტურისტულ სააგენტოებთან დაკავშირებით, როგორებიცაა Priceline და მისი მეტოქე Expedia. Kayak-ი ოპერირებდა მოგზაურთათვის განკუთვნილი ვებგვერდებითა და მობილური აპლიკაციებით, რომლის საშუალებითაც ტურისტები ადარებდნენ საავიაციო ბილეთების, ოტელებისა და დაქირავებული ავტომობილების ფასებს.

აშშ-ის ზოგი დარგი, მაგალითად, საავტომობილო და ალუმინის ინდუსტრიები, უკუინტეგრაციის მიმართ ისტორიულ სწრაფვას ამცირებენ. ნაცვლად მიმწოდებლების შეძენისა, კომპანიები რამდენიმე გარე მიმწოდებელთან ვაჭრობენ. Ford-ი და Chrysler-ი მათთვის საჭირო კომპონენტებისა და ნაწილების ნახევარზე მეტს ისეთი გარემიმწოდებლებისგან ყიდულობს, როგორებიცაა: TRW-ი, Eaton-ი, General Electric-ი (GE) და Johnson Controls-ი. დეინტეგრაცია იმ

დარგებშია უპრიანი, რომელთაც მიწოდების გლობალური წყაროები აქვთ. კომპანიები სარგებლობენ გამყიდველთა მეტოქეობით და იმათთან ამყარებენ კავშირებს, რომლებიც უკეთეს პირობებს შესთავაზებენ.

გლობალური კონკურენცია სტიმულს აძლევს ფირმებს, შეამცირონ საკუთარ მიმწოდებელთა რაოდენობა და მომსახურებისა და ხარისხის უფრო მაღალი დონე მოითხოვონ მათგან, რომელთაც შეინარჩუნებენ. მრავალ მიმწოდებელზე დაყრდნობის ტრადიციის მიუხედავად, რაც განაპირობებს მიწოდების უწყვეტობასა და მცირე ფასების უზრუნველყოფას, აშშ-ის ფირმები ბაძავენ ლიდერ იაპონურ ფირმებს, რომელთაც გაცილებით ნაკლები და უფრო ახლოს განლაგებული მიმწოდებლები ჰყავთ და გაცილებით ხანგრძლივ ურთიერთობებს ამყარებენ მათთან. „ბევრი მიმწოდებლისთვის თვალყურის დევნება დამამძიმებელია", - აღნიშნა მარკ შიმელონისმა (Mark Shimelonis), Xerox-ის ერთ-ერთმა ყოფილმა ხელმძღვანელმა.

ქვემოთ მოყვანილია შვიდი მეთოდური რეკომენდაცია, როდესაც უკუინტეგრაცია შეიძლება განსაკუთრებით ეფექტიანი სტრატეგია იყოს:[5]

- ორგანიზაციის არსებული მიმწოდებლები განსაკუთრებით ძვირად ღირებული და არასაიმედონი არიან, ან მათ არ შეუძლიათ ფირმის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება ნანილებზე, კომპონენტებზე, მაკომპლექტებლებზე ან ნედლეულზე.
- მიმწოდებელთა რაოდენობა მცირეა, კონკურენტთა კი - დიდი.
- ორგანიზაცია სწრაფად მზარდ დარგში კონკურირებს; ეს მნიშვნელოვანია, რადგან ინტეგრაციული ტიპის სტრატეგიები (პირდაპირი, უკუ და ჰორიზონტალური), დაცემის ეტაპზე მყოფ დარგებში ორგანიზაციების დივერსიფიცირების უნარს ამცირებს.
- ორგანიზაცია ფლობს როგორც კაპიტალს, ისე ადამიანურ რესურსებს, რაც მასალების მიწოდების ახალი ბიზნესის სამართავადაა საჭირო;
- სტაბილური ფასების უპირატესობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია; ეს არსებითია, რადგან უკუინტეგრაციის მეშვეობით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ მასალებზე გაწეული დანახარჯებისა და მასთან დაკავშირებულ საკუთარ პროდუქციაზე ფასების სტაბილიზება;
- არსებულ მიმწოდებლებს მოგების მაღალი მარჟა აქვთ. ეს ვითარება გულისხმობს, რომ მოცემული დარგისთვის მიწოდებული პროდუქციის ან მომსახურების ბიზნესი ღირებული წამოწყებაა;
- ორგანიზაციას საჭირო რესურსების სწრაფად შეძენა სურს.

ჰორიზონტალური ინტეგრაცია

ჰორიზონტალური ინტეგრაცია სტრატეგიაა, რომელიც ფირმის მიერ კონკურენტებზე საკუთრების უფლების ან მზარდი კონტროლის მოპოვებას ესწრაფვის. სადღეისოდ სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ტენდენცია ჰორიზონტალური ინტეგრაციის, როგორც ზრდის სტრატეგიის, გამოყენების გააქტიურებაა. ფირმის კონკურენტთა შერწყმა, შეძენა და შთანთქმა მას მასშტაბზე ეკონომიის გაზრდის საშუალებას აძლევს და აძლიერებს რესურსებისა და კომპეტენციების ტრანსფერის შესაძლებლობას. **კენეტ დევიდსონმა (Kenneth Davidson)** შენიშნა ჰორიზონტალური ინტეგრაციის შესახებ:

ჰორიზონტალური ინტეგრაციის ტენდენცია სტრატეგოსების ნუხილს იწვევს, თუ რამდენად შეუძლიათ მათ ბევრი არამონათესავე ბიზნესის ოპერირება. სავარაუდოა, რომ პირდაპირი კონკურენტების შერწყმა უფრო წარმოქმნის ეფექტიანობას, ვიდრე არამონათესავე ბიზნესებისა, რადგან პირველ შემთხვევაში დუბლირების აღმოფხვრის დიდი პოტენციალია, მნიშვნელოვანია ისიც, რომ შემძენი ფირმის მენეჯმენტი, სავარაუდოდ, ადვილად აუღებს ალღოს სამიზნე ბიზნესს.[6]

Pearson PLC's Penguin-ი, წიგნების საგამომცემლო ბიზნესი, ახლახან შეერწყა Bertelsmann SE's Random House-ის წიგნების საგამომცემლო განყოფილებას, რის შედეგადაც შეიქმნა ახალი კომპანია Penguin Random House-ი. ორ მშობელ კომპანიას შორის ჰორიზონტალური ინტეგრაციის ამ სტრატეგიამ ახალ ერთობლივ კომპანიაში გააერთიანა Penguin-ის აშშ-ის წიგნების ბაზრის 10-პროცენტიანი და Random House-ის 20-პროცენტიანი საბაზრო წილები. ძალების გაერთიანებამ ახალ ფირმას მეტი წონა შესძინა ისეთ რითეილერთან მოლაპარაკების დროს, როგორიცაა Amazon-ი. საგამომცემლო ინდუსტრიაში ძალების გაერთიანება იმიტომაცაა მნიშვნელოვანი, რომ ელექტრონული წიგნებისგან მიღებული გამომცემელთა შემოსავლები სწრაფად იზრდება, ამჟამად ის 18 პროცენტია, ნაცვლად 2010 წელს არსებული 6.3 პროცენტისა.

გერმანიაში, ფრანკფურთში ბაზირებული Bayer AG-ი აქტიურად იყენებს ჰორიზონტალურ ინტეგრაციას, რომელმაც სულ ახლახან $1.2 მლრდ-ად შეიძინა ვიტამინის მწარმოებელი Schiff

Nutrition-ი, ისევე, როგორც AgraQuest-ი, სასოფლო-სამეურნეო კულტურების დაცვის საშუალებების მწარმოებელი და Teva Pharmaceutical Industries" U.S.-ი, ცხოველების ჯანმრთელობის დაცვის ბიზნესი. იუტას შტატში, სოლტ ლეიქ სითიში დაფუძნებული Schiff-ი აწარმოებს Airborne-ს, ისევე, როგორც მრავალ ვიტამინიზებულ დანამატსა და ენერგეტიკულ საშუალებას.

Sherwin-Williams-მა ახლახან დაახლოებით $2.34 მლრდ-ად შეიძინა მექსიკაში მდებარე საღებავებისა და საცხებ-საგოზავი საშუალებების მწარმოებელი Consorcio Comex SA-ი. Sherwin-Williams-ის გენერალურმა დირექტორმა **კრის ქონორმა (Chris Connor)** აღნიშნა: „ეს ტრანზაქცია მნიშვნელოვნად გაზრდის ბაზარზე ჩვენს ყოფნას, სადაც ჩვენი მაღაზიების რაოდენობა მცირეა და ის ამერიკის სამშენებლო საღებავების ბაზრის განვითარების ჩვენეულ სტრატეგიას ეფუძნება".

ორი მეტოქე კანადური ავეჯისა და საყოფაცხოვრებო ტექნიკის რითეილერი Leon's Furniture Ltd. და Brick Ltd გაერთიანდა. Leon's-ის გენერალურმა დირექტორმა აღნიშნა: „მოცემულ ეკონომიკურ ეპოქაში, როდესაც არსებობს ჩვენს ქვეყანაში შეძენის მეშვეობით შემოჭრილი მრავალი ამერიკული კომპანია, სასიამოვნოა იმის ნახვა, თუ როგორ მიაღწია ორმა წარმატებულმა კანადურმა რითეილერმა შეთანხმებას, რათა უკეთესად მოემსახუროს კანადელ მომხმარებელს".

თირკმელების დიალიზის ბაზარზე სიდიდით მეორე მწარმოებელმა, Baxter International-მა, ახლახან $4 მლრდ-ად შეიძინა სიდიდით მეორე მწარმოებელი, შვედეთში ბაზირებული Gambro. მსოფლიოში 2 მლნ-ზე მეტი პაციენტი იღებს თირკმელების დიალიზის ამა თუ იმ ფორმას და ეს რაოდენობა წელიწადში 5 პროცენტზე მეტად იზრდება.

ეს ხუთი მეთოდური რეკომენდაცია აჩვენებს, თუ როდის არის ჰორიზონტალური ინტეგრაცია განსაკუთრებით ეფექტიანი სტრატეგია:[7]

- როდესაც კომპანიას კონკრეტულ არეალში ან რეგიონში შეუძლია, შეიძინოს მონოპოლისტის მახასიათებლები და, იმავდროულად, კონკურენციის შეზღუდვის მიზეზით არ აღმოჩნდეს ფედერალური მთავრობის რეგულირების ქვეშ.
- როდესაც კომპანია მზარდ დარგში კონკურირებს.
- როდესაც მასშტაბზე ეკონომიის ზრდა მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას უზრუნველყოფს.
- როდესაც კომპანიას გაფართოებული ორგანიზაციის წარმატებული მართვისთვის საჭირო კაპიტალი და ადამიანური ტალანტი აქვს.
- როდესაც კონკურენტები, მენეჯერული ცოდნისა და ამა თუ იმ საჭირო რესურსის ნაკლებობის გამო, გაუბედავნი არიან; მიაქციეთ ყურადღება იმას, რომ ჰორიზონტალური ინტეგრაცია შეიძლება არ იყოს სასურველი, თუ კონკურენტები ცუდად საქმიანობენ, რადგან ამ შემთხვევაში დარგში მთლიანად ეცემა გაყიდვების მოცულობა.

ინტენსიური სტრატეგიები

ბაზარზე შეღწევას, ბაზრისა და პროდუქტის განვითარებას ზოგჯერ **ინტენსიურ სტრატეგიებად** მოიხსენიებენ, რადგან მათ არსებული პროდუქციის ფონზე ფირმის კონკურენტული პოზიციის გაუმჯობესებისთვის ინტენსიური ძალისხმევა სჭირდებათ.

ბაზარზე შეღწევა

ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია მარკეტინგული ძალისხმევის გაძლიერებით არსებული პროდუქტის ან სერვისისთვის მოცემულ ბაზარზე საბაზრო წილის გაზრდის მცდელობაა. ეს სტრატეგია ფართოდაა გამოყენებული როგორც დამოუკიდებლად, ისე სხვა სტრატეგიებთან კომბინაციით. ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია მოიცავს გაყიდვების, პერსონალის რაოდენობის, სარეკლამო ხარჯების ზრდას, გაყიდვების სტიმულირების გაფართოებას, ან ფაბლისითის ძალისხმევის გაძლიერებას. Chrysler Group LLC-მ ახლახან დაიწყო მარკეტინგული კამპანია საკუთარი წარმოების განახლებული Ram პიკაპისთვის, რომლის მახასიათებლები ახალი ტექნოლოგიები და საწვავის ეკონომიურობის გაუმჯობესებაა. Chrysler-ს სურს ბაზრის ლიდერის, F-150-ის, საბაზრო სეგმენტში შეჭრა. Chrysler-ის ახალი დამატებითი მახასიათებელია მსახიობ სემ ელიოტის (Sam Elliott) ჩახლეჩილი ხმა, რომელსაც Ram სატვირთო ავტომობილის Chevrolet Silverado-სა და GMC Sierra-ს წინსვლისთვის იყენებს.

2013 წელს, General Motors-მა, ბრენდის იმიჯის გაუმჯობესებისა და აშშ-ში მისი საბაზრო წილის შემცირების შეჩერების იმედით, გამოაცხადა Chevrolet-ის გლობალური სარეკლამო კამპანიის შესახებ. GM-ის კამპანიის ახალი სლოგანია; „იპოვე ახალი გზა", რომელმაც შეცვალა ადრე არსებული არაშთამბეჭდავი სლოგანი. 2013 წელს GM-ის მიერ ახალი სარეკლამო კამპანია შემუ-

შაედა აშშ-სა და მსოფლიოს 12 სხვა რეგიონში Chevrolet-ის 13 ახალი ან განახლებული ავტომობილის წარდგენის მხარდასაჭერად.

2013 წელს, Super Bowl-ის დროს, Anheuser-Busch InBev-მა ლუდის ახალი ბრენდის, Black Crown-ის მხარდასაჭერად წამოიწყო უზარმაზარი სარეკლამო კამპანია. წინა წლის Super Bowl-ს დაამთხვია კომპანია Bud Light Platinum-მა ბრენდის სარეკლამო კამპანია. Anheuser-Busch InBev-ს სჯერა, რომ Super Bowl-ი იდეალური ადგილია რაიმე ახლის დასაწყებად, რადგან ამ თამაშის მაყურებელთა რიცხვი ყოველწლიურად 110 მლნ-ს აღემატება. Black Crown-ი ოქროსფერ-ქარვისფერი მსუბუქი ლუდია, რომელიც ტრადიციულ Budweiser-ზე ოდნავ მუქი და არომატულია, Black Crown-ის ალკოჰოლის შემცველობაა 6% და არა - 5%. Anheuser-ი ახალი რეკლამისა და ბრენდის სამიზნე ჯგუფია 21-34 წწ-მდე მომხმარებელი.

ეს ხუთი მეთოდური რეკომენდაცია მიუთითებს, თუ როდის არის ბაზარზე შეღწევა განსაკუთრებით ეფექტიანი სტრატეგია:[8]

- როდესაც მიმდინარე ბაზარი არ არის გაჯერებული განსაკუთრებული პროდუქტით ან სერვისით.
- როდესაც არსებული კლიენტების გამოყენების კოეფიციენტი შეიძლება მნიშვნელოვნად გაიზარდოს.
- როდესაც ძირითადი კონკურენტების საბაზრო წილი შემცირდა და ბაზრის მთლიანი გაყიდვები გაიზარდა;
- როდესაც კორელაცია გაყიდვებსა და მარკეტინგზე გაწეულ დანახარჯებს შორის ისტორიულად მაღალია.
- როდესაც მასშტაბის გაზრდილი ეკონომია ძირითად კონკურენტულ უპირატესობას უზრუნველყოფს.

ბაზრის განვითარება

ბაზრის განვითარება მოიცავს არსებული პროდუქტის ან სერვისის ახალ გეოგრაფიულ არეალში წარდგენას. ინდოეთი გეოგრაფიულად გაფართოების მოსურნე უამრავი ფირმის სამიზნეა. მაგალითად, Coca-Cola Company და მისი პარტნიორები 2013-2020 წლებში $5 მლრდ-ის ინვესტირებას განახორციელებენ ამ ქვეყანაში იმიტომ, რომ ინდოეთში ცხოვრობს 1.2 მლრდ ადამიანი, რომელთაგან თითოეული მოიხმარს 12 რვაუნციიან ბოთლ Coke-ას წელიწადში, მაშინ, როდესაც ბრაზილიაში ეს მაჩვენებელი 240 ბოთლია, ხოლო მსოფლიოში საშუალოდ 90 ბოთლი. PepsiCo აგრეთვე აგრესიულად ფართოვდება ინდოეთში (PepsiCo-ს გენერალური დირექტორია ინდოეთში დაბადებული ინდრა ნოოეი (Indra Nooyi)). შვედური ავეჯის მწარმოებელი კომპანია, IKEA Group-ი, 2013-2018 წლებში $1.9 მლრდ-ის ინვესტირებას განახორციელებს ინდოეთში და 25 ახალ მაღაზიას გახსნის. სიეტლში დაფუძნებულმა Starbucks Corp.-მა პირველი მაღაზია ინდოეთში 2012 წლის ბოლოს გახსნა.

PepsiCo ასევე აგრესიულად ფართოვდება ჩინეთში და ეს-ეს არის საზღვაო ქალაქ ვუჰანში გახსნა მეექვსე მზა საუზმის ფაბრიკა. Pepsi-ს გენერალურმა დირექტორმა ნოოეიმ აღნიშნა: „ჩინეთი შემდეგ ათწლეულში იქნება უდიდესი სამომხმარებლო ბაზარი და PepsiCo-ს მიზანია, გახდეს სურსათის და სასმელის უდიდესი მწარმოებელი ამ ბაზარზე". მსუბუქი საუზმის ბაზრის ტევადობა ჩინეთში 2012 წელს $12 მლრდ იყო, რაც 44 პროცენტით მეტია, 2008 წელთან შედარებით. PepsiCo-ს შემოსავლები განვითარებადი ბაზრებიდან 2008 წლის $8 მლრდ-დან 2013 წლისთვის $25 მლრდ-ზე მეტად გაიზარდა.

ჩინურმა Dalian Wanda Group Corp.-მა ახლახან შეიძინა AMC-ის ყველა - 346 (AMC გასართობი ღონისძიებების ჰოლდინგი) მულტიპლექს თეატრი აშშ-სა და კანადაში. $2.6 მლრდ-ად ღირებული ეს ნასყიდობა უდიდესი იყო, რაც კი განხორციელებულა ჩინური კომპანიების მიერ აშშ-ის კინოფილმების ინდუსტრიაში. AMC სიდიდით მეორე თეატრების ქსელი იყო აშშ-ში Regal Entertainment-ის შემდეგ. Carmike კიდევ ერთი კონკურენტია ამ დარგში.

ეს ექვსი მეთოდური რეკომენდაცია ცხადყოფს, თუ როდის არის ბაზრის განვითარება განსაკუთრებით ეფექტიანი სტრატეგია:[9]

- როდესაც დისტრიბუციის ახალი ხელმისაწვდომი არხები საიმედო, არცთუ ძვირი და კარგი ხარისხისაა.
- როდესაც ორგანიზაცია წარმატებულია საკუთარ საქმიანობაში.
- როდესაც არსებობს ახალი აუთვისებელი და გაუჯერებელი ბაზრები.
- როდესაც ორგანიზაციას გაფართოებული ორგანიზაციის მართვისთვის საჭირო კაპიტალი და ადამიანური რესურსები აქვს;

- როდესაც ორგანიზაცია ფლობს ჭარბ საწარმოო სიმძლავრეებს;
- როდესაც ორგანიზაციის ძირითადი დარგი, მასშტაბის მიხედვით, სწრაფად გადაიქცევა გლობალურად.

პროდუქტის განვითარება

პროდუქტის განვითარება სტრატეგიაა, რომელიც გაყიდვების გაზრდას არსებული პროდუქტის ან სერვისის გაუმჯობესებით, ან მოდიფიცირებით ცდილობს. პროდუქტის განვითარებას, ჩვეულებრივ, დიდი რესურსები და განვითარების ხარჯები სჭირდება. Walt Disney Company სწრაფად ავითარებს Disney Baby-ს პროდუქტს, მომსახურების ხაზს და მოელის, რომ ის ორ წლამდე მომხმარებლებისთვის მძლავრი საბავშვო ბრენდი გახდება. **ბობ ჩაპეკმა (Bob Chapek)**, Disney Consumer Products-ის პრეზიდენტმა, ახლახან განაცხადა: „Disney-ს ეს აძლევს შესაძლებლობას, იყოს დედებთან სწორედ მაშინ, როდესაც დგება ჯადოსნური მომენტი. არ არსებობს უფრო მნიშვნელოვანი მოვლენა, ვიდრე ბავშვის დაბადებაა". კომპანია გეგმავს Disney Baby-ს სექციების შექმნას აშშ-ში განთავსებულ 200-ზე მეტ მაღაზიაში. Disney Baby ონლაინ გაყიდის ყველაფერს, დაწყებული $14-იანი Disney Cuddly Bobysuit-იდან, დამთავრებული $69-იანი Peeking Pooh Premiere Crib Bumper-ით.

Microsoft Corp.-ის მიერ ახლახან გამოშვებული, ინტერნეტში (ანუ „ღრუბელში") ბაზირებული Office 365 გამოწერისთვის გამიზნული საოფისე სისტემაა, რომელიც თავსებადია ახალ, 2013 წლის Microsoft Office-თან. Office 365, როგორც ვებბაზირებული პროგრამული უზრუნველყოფა Microsoft-ისთვის, კულტურული ბიძგია, ის მსგავსია მობილური მოწყობილობების პროგრამული უზრუნველყოფის - Google's Chrome-ის, Android-ის და Doc-ის, რომლებიც საფუძველს აცლიან პერსონალური კომპიუტერების სტრატეგიულ მნიშვნელობას.

Ford Motor-ი 2014 წელს აპირებს F-150-ის ალუმინის ძარის გამოშვებას, რაც 15 პროცენტით, ანუ 800 ფუნტით შეამცირებს ამ სატვირთო ავტომობილების წონას, ეს კი გამოიწვევს უფრო პატარა ძრავის საჭიროებასა და საწვავის მოხმარების 25 პროცენტით კლებას. ეს უზარმაზარი სტრატეგიული ფსონია Ford-ისთვის, რადგან მისი გლობალური ოპერაციული მოგების $8 მლრდ-ის თითქმის მესამედი F-150 სატვირთო ავტომობილზე მოდის. F-250 და F-350 ავტომობილები ვერ აკმაყოფილებს მავნე ნივთიერებების ემისიის ახალ პრინციპებს, ამიტომაც ისინი განახლებას არ დაექვემდებარა. ალუმინი ფოლადზე ძვირი მასალაა და მისი დამუშავება უფრო რთულია, თუმცა Ford-ი იმედოვნებს, რომ ეს სტრატეგია უფრო იმუშავებს, ვიდრე შუქნიშნებზე საწვავის დაზოგვის მიზნით ძრავის გამორთვა, ან GM-ის მსგავსად, მაღალი ეფექტიანობის მოტორის შემუშავებაში ინვესტირება. GM-სა და Ford-ს იშვიათად აქვთ ასეთი განსხვავებული სტრატეგიული მიმართულებები, მაგრამ ამ შემთხვევაში ასეა. Ford-მა აირჩია ალუმინი, GM-მა კი - არა. Ford-ისთვის F სერიის სატვირთოები ფულის ძირითადი შემომტანია და 30 წლის განმავლობაში ისინი ყველაზე გაყიდვადი ავტომობილებია აშშ-ში.

Merck-ი კიბოს იმ ახალი წამლის ტესტირებას ატარებს, რომელსაც შეუძლია გამოათავისუფლოს სხეულის იმუნური სისტემის ძალები ავთვისებიან სიმსივნესთან საბრძოლველად. წამალი, სახელწოდებით MK-3475, აგენტების ახალ კლასს შორისაა, რომელთაც PD-1 ინჰიბატორები ეწოდება. ისინი იმუნურ სისტემას კიბოს უჯრედების განადგურების შესაძლებლობას აძლევენ. Burger King-ი იყენებს პროდუქტის განვითარების სტრატეგიას ისეთი ათი პროდუქტის მეშვეობით, როგორებიცაა: არომატული ყავა ყინულით და ვანილიანი ლატე, რითაც აორმაგებს ყავის შეთავაზებას. Burger King-ი ცდილობს, დაეწიოს მეტოქე McDonald's-ს, რომლის განსაკუთრებული ყავის ხაზი McCafe სწრაფად იზრდება. Burger King-ს ასევე სურს, დაიბრუნოს აშშ-ში ჰამბურგერების გაყიდვების ქსელის N2 პოზიცია, რაც მან Wendy's-თან კონკურენციაში დაკარგა.

ეს ექვსი მეთოდური რეკომენდაცია ცხადყოფს, თუ როდის შეიძლება იყოს პროდუქტის განვითარება განსაკუთრებით ეფექტიანი სტრატეგია:[10]

- როდესაც ორგანიზაციას აქვს საქონლის სასიცოცხლო ციკლის სიმწიფის ეტაპზე მყოფი წარმატებული პროდუქტები; ამ რეკომენდაციის არსი ისაა, რომ ახალი (გაუმჯობესებული) პროდუქტის გასასინჯად იმ კმაყოფილი მომხმარებლის მოზიდვაა საჭირო, რომელსაც პოზიტიური გამოცდილება აქვს ორგანიზაციის არსებული პროდუქტის ან მომსახურების მიმართ;
- როდესაც ორგანიზაცია იმ დარგში კონკურირებს, რომელიც სწრაფი ტექნოლოგიური განვითარებით ხასიათდება;
- როდესაც ძირითადი კონკურენტები ბაზარს იმავე ფასად უკეთესი ხარისხის პროდუქტს სთავაზობენ;

- როდესაც ორგანიზაციები კონკურირებენ სწრაფად მზარდ დარგებში;
- როდესაც ორგანიზაციებს აქვთ განსაკუთრებით ძლიერი კვლევისა და შემუშავების უნარები.

დივერსიფიკაციის სტრატეგიები

ცინცინატში დაფუძნებულმა Kroger-მა 129-წლიანი ისტორიის განმავლობაში პირველად დაამატა ტანსაცმელი თავის სასაქონლო ხაზს. Kroger-ის ტანსაცმლის პირველი სექცია ოჰაიოს შტატში, მენსფილდში მდებარე მაღაზიაში, Levi-ს, Carhartt-ის, Carter-ის, Skechers-ის, Hanes-ის, Maidenform-ის და სხვა მწარმოებელთა საფირმო ფეხსაცმელს, საიუველირო ნაწარმს, ტანსაცმელსა და თეთრეულს ყიდის. სურსათის ბიზნესში მოგების მარჟა მხოლოდ 1 პროცენტია, ამიტომ ცდილობს Kroger-ი დივერსიფიკაციას.

არსებობს **დივერსიფიკაციის სტრატეგიის ორი ძირითადი ტიპი: მონათესავე და არამონათესავე დივერსიფიკაცია.** მონათესავეს უწოდებენ ბიზნესებს, როდესაც მათ ფასეულობათა ჯაჭვების პროცესებს სტრატეგიული, კონკურენტული თვალსაზრისით ფასეული კროსბიზნესმსგავსება ახასიათებთ; არამონათესავეს უწოდებენ იმ ბიზნესებს, როდესაც მათი ფასეულობათა ჯაჭვების პროცესები იმდენად განსხვავებულია, რომ მათ შორის არ არსებობს კონკურენტული თვალსაზრისით ფასეული კავშირები.[11] კომპანიათა უმრავლესობა უპირატესობას ანიჭებს მონათესავე დივერსიფიკაციის სტრატეგიას, რათა სინერგიისგან ქვემოთ ჩამოთვლილი მიმართულებებით მიიღოს უპირატესობა:

- ერთი ბიზნესიდან მეორეში კონკურენტული თვალსაზრისით ფასეული კომპეტენციის, ტექნოლოგიური ნოუ-ჰაუს ან სხვა უნარების გადაცემა;
- დანახარჯების შემცირების მიზნით, ცალკეული ბიზნესის მონათესავე აქტივობების ერთ ოპერაციად გაერთიანება;
- კარგად ცნობილი ბრენდის სახელწოდების ერთობლივი გამოყენება;
- ბიზნესების თანამშრომლობა კონკურენტული თვალსაზრისით ფასეული რესურსული სიძლიერისა და უნარების შექმნისთვის.[12]

დივერსიფიკაციის სტრატეგიები კარგავს პოპულარობას, რადგან ორგანიზაციებს განსხვავებული ბიზნესების მართვა ეძნელებათ. 1960-იანებსა და 1970-იანებში, ერთ დარგზე დამოკიდებულების თავიდან აცილების გამო, არსებობდა დივერსიფიკაციის ტენდენცია, მაგრამ 1980-იანებმა აჩვენა ამგვარი აზროვნებისგან შემობრუნება. დივერსიფიკაცია ამჟამად უკან იხევს. ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის წარმომადგენელმა, მაიკლ პორტერმა, განაცხადა: „მენეჯმენტმა აღმოაჩინა, რომ არ შეუძლია ამ მხეცის მართვა“. შედეგად, ბიზნესები ყიდიან ან ხურავენ ნაკლებად მომგებიან განყოფილებებს და ფოკუსირებას ძირითად ბიზნესებზე ახდენენ. მიუხედავად იმისა, რომ, ბევრი ფირმა წარმატებით ოპერირებს ერთ დარგში, ახალ ტექნოლოგიებს, პროდუქტებს ან მყიდველთა გემოვნების სწრაფ ცვლილებას ცალკეული ბიზნესის გაცამტვერებაც შეუძლია.

დივერსიფიკაციამ უნდა შეძლოს მეტი, ვიდრე ბიზნესრისკების სხვადასხვა დარგზე მარტივი გადანაწილებაა, რადგან ამის განხორციელება აქციონერებსაც ადვილად შეუძლიათ სხვადასხვა დარგებში მოღვაწე ფირმების აქციების შეძენით, ან ერთობლივ ფონდებში ინვესტირებით. დივერსიფიკაციას მხოლოდ მაშინ აქვს აზრი, როდესაც ეს სტრატეგია სააქციო ფასეულობას უფრო მეტად ზრდის, ვიდრე ამის განხორციელება ინდივიდუალურად მოქმედ აქციონერებს შეუძლიათ. ამგვარად, დივერსიფიკაციისთვის შერჩეული დარგი საკმარისად მიმზიდველი უნდა იყოს, რათა ინვესტიციებმა სტაბილურად მოიტანონ დიდი უკუგება და განყოფილებების ერთობლივი ოპერირების შედეგად, სინერგიული ეფექტის გამო, წარმოიქმნას უფრო მაღალი პოტენციალი, ვიდრე ამას საწარმოები ცალ-ცალკე მიაღწევდნენ.

მიუხედავად ზემოთ თქმულისა, დღეს რამდენიმე კომპანია, დაწყებული პატარა Pentair Inc.-ითა და დამთავრებული Blount International-ით, უზარმაზარი Textron-ით, Allied Signal-ით, Emerson Electric-ით, GE-ით, Viacom-ითა და Samsung-ით, ამაყობს, რომ კონგლომერატია და აღნიშნავს, რომ ფოკუსირება და მრავალფეროვნება ყოველთვის ურთიერთგამომრიცხავი როდია.

ბევრი სტრატეგოსი ამტკიცებს, რომ ფირმები „შებოჭილნი უნდა იყვნენ“ და არ უნდა გაიდინენ თავიანთი საბაზისო კომპეტენციების არეალიდან შორს. თუმცა დივერსიფიკაცია ზოგჯერ მაინც გვევლინება სასურველ სტრატეგიად, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც კომპანია არამიმზიდველ დარგში კონკურირებს. **ჰამიშ მაქსველმა (Hamish Maxwell),** Philip Morris-ის ყოფილმა გენერალურმა დირექტორმა, აღნიშნა: „ჩვენ გვსურს, სამომხმარებლო საქონლის მწარმოებელი კომპანია გავხდეთ“. Philip Morris-ისთვის დივერსიფიკაცია იმიტომაა ხელსაყრელი,

რომ სიგარეტის მოხმარება მცირდება, პროდუქციის ხარისხის თაობაზე წამოწყებული სასამართლო დავები სარისკოა, ზოგიერთი ინვესტორი კი პრინციპის გამო ამბობს უარს თამბაქოს დარგში ინვესტირებაზე.

მონათესავე დივერსიფიკაცია

ფირმები, როგორც წესი, დივერსიფიკაციაზე ფოკუსირების სასარგებლოდ ამბობენ უარს. მაგალითად, ITT-ი ახლახან სამ დამოუკიდებელ, სპეციალიზებულ კომპანიად დაიყო. ITT-ი ერთ დროს ყველაფერს ფლობდა, დაწყებული Sheraton hotels-ით, დამთავრებული Hartford Insurance-თი, პურპროდუქტების მწარმოებელი Wonder-ითა და Hostess Twinkies-ით. ITT-ის დანაწილების შესახებ ანალიტიკოსმა **ბარი კნაფმა (Barry Knap)** აღნიშნა: „დივერსიფიცირებული კომპანიები, როგორც წესი, არ არიან ძალიან ეფექტიანი; ინვესტორები, ჩვეულებრივ, უკეთ ირჯებიან, როდესაც ისინი სხვადასხვა კომპანიის აქციებს იძენენ".

ტენდენციის მიუხედავად, Berkshire Hathaway სხვადასხვა კომპანიის - Dairy Queen-ის, Burlington Northern Santa Fe Railroad-ისა და Geico Insurance-ის ჰოლდინგია. ასევე ტრენდის საწინააღმდეგოდ Amazon.com-ი აგრძელებს დივერსიფიცირებას და ელექტრონული წიგნებისა და ტაბლეტების წარმოების შემდეგ, სავარაუდოდ, 2013 წელს, ის შევა სმარტფონების ბიზნესში. 2012 წელს გაიყიდა 675 მლნ სმარტფონი, რაც 39 პროცენტით მეტია 2011 წელს გაყიდულთან შედარებით, მაშინ, როდესაც ტაბლეტების გაყიდვა გაიზარდა 75 პროცენტით 113 მლნ-მდე. რადგან მოძრაობს მონათესავე დივერსიფიკაციისკენ, Amazon-მა 2012 წელს შეიძინა mapping app-ის მწარმოებელი UpNext-ი. და ბოლოს, ანალიტიკოსები მოელიან, რომ Amazon-ი სწრაფად შევა მობილურებით გადახდის ბიზნესში და ამ მიმართულებით კონკურენციას გაუწევს eBay-სა და Square-ს.

Google 2012 წლის ბოლოს შევიდა საკაბელო ოპერატორების ბიზნესში, მიაწოდა მაღალსიჩქარიანი ინტერნეტი და სატელევიზიო მომსახურება კანზას სიტის, მისურისა და ა.შ. ეს ახალი მომსახურება ითვალისწინებს Google-ის მიერ Web კავშირის არსებულზე უფრო სწრაფ მიწოდებას. Google გეგმავს, გააფართოოს ახალი მომსახურება ყველა ბაზარზე, სადაც Verizon-ი არ შესულა. Google-ის ახალი მომსახურება თვეში $120 ღირს და Time Warner-ზე 100-ჯერ უფრო სწრაფი ინტერნეტის მიწოდებას უზრუნველყოფს. გადასახადის ვარიანტების მხრივ, Google-ის შეთავაზება მწირია, მაგრამ $120-ად მომხმარებლები იღებენ ფაილების შესანახ ონლაინ მახსოვრობასა და Nexus 7 ტაბლეტურ კომპიუტერსაც, რომლითაც მათ დისტანციური კონტროლის განხორციელება შეუძლიათ, ასევე DVR-ს, რომელიც 500-საათიან ვიდეოსანახაობას ინახავს, მ.შ. რვა საათიანს ერთდროულად ყურების რეჟიმში, რისი განხორციელებაც მოთხოვნისთანავეა შესაძლებელი და ა.შ.

IBM-მა ახლახან 42-პროცენტიანი პრემია გადაიხადა Kenexa Corp.-ის დაახლოებით $1.3 მლრდ-ად შეძენის დროს, რათა უფრო ღრმად შესულიყო ონლაინ პროგრამული უზრუნველყოფის აპლიკაციების ბიზნესში. Kenexa ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული პროგრამული უზრუნველყოფისა და საკონსულტაციო მომსახურების ლიდერი მიმწოდებელი იყო, რომელიც დაახლოებით 9,000 კლიენტს ეხმარებოდა თანამშრომლების აყვანაში, შენარჩუნებასა და განვითარებაში. ამ შენაძენმა IBM-ი შეიყვანა პროგრამული უზრუნველყოფის მწარმოებელ ისეთ კომპანიებთან კონკურენციაში, მაგალითად, როგორიცაა SAP AG-ი, ახლახან ასევე რომ შეისყიდა კომპანია Success Factors-ი, რომელიც Kenexa-სა და Oracle Corp.-თან კონკურირებდა, ამ უკანასკნელმა კი, თავის მხრივ, $1.9 მლრდ-ად შეიძინა ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული პროგრამული უზრუნველყოფის მწარმოებელი Taleo.

Starbucks-მა ცოტა ხნის წინ თავის ისტორიაში ყველაზე დიდი შესყიდვა განახორციელა, როდესაც ატლანტაში ბაზირებული ჩაის რითეილერი Teavana Holdings-ი შეიძინა და ამისთვის, პრემიის სახით, დამატებით Teavana Holdings-ის საბოლოო სააქციო ფასის 54 პროცენტი გადაიხადა. Teavana-ს კლიენტები, როგორც წესი, მისი თაყვანისმცემლები იყვნენ, ამგვარად, Starbucks-ი გეგმავს, გამოიყენოს საკუთარი ჭეშმარიტი და შემოწმებული სტრატეგია Teavana-სთვის და კლიენტებს შესთავაზოს ინდივიდუალური ცხელი და ცივი ჩაის სასმელი. Teavana ახლა ჩაის უდიდეს ნაწილს ნაგლეჯი ფოთლების სახით ყიდის საშინაო მოხმარებისთვის.

ექვსი მეთოდური რეკომენდაცია, როდესაც მონათესავე დივერსიფიკაცია შეიძლება იყოს ეფექტიანი სტრატეგია, შემდეგია:[13]

- როდესაც ორგანიზაცია არამზარდ, ან სუსტად მზარდ დარგში კონკურირებს;
- როდესაც დამატებული ახალი, მაგრამ მონათესავე პროდუქტები მნიშვნელოვნად აუმჯობესებენ არსებული პროდუქტების გაყიდვებს;
- როდესაც დამატებული ახალი, მაგრამ მონათესავე პროდუქტები შეთავაზებულია ძალიან კონკურენტულ ფასებად;

- როდესაც დამატებულ ახალ, მაგრამ მონათესავე პროდუქტებს გაყიდვების სეზონურობა ახასიათებს, რაც აბალანსებს ორგანიზაციაში არსებულ მწვერვალებსა და დაღმართებს;
- როდესაც ორგანიზაციის არსებული პროდუქტები საქონლის სასიცოცხლო ციკლის დაცემის ეტაპზეა;
- როდესაც ორგანიზაციას მენეჯერთა ძლიერი გუნდი ჰყავს.

არამონათესავე დივერსიფიკაცია

ტენესის შტატში, მემფისში, ბაზირებული უზარმაზარი ერთდღიანი გზავნილების ფირმა FedEx-ი ახლახან შეეიდა კომპიუტერების სარემონტო ბიზნესში და მსხვილ ორგანიზაციებს კომპიუტერების ერთ დღეში შეკეთებას სთავაზობს. FedEx-ის კომპიუტერების საშემკეთებლო განყოფილების TechConnect-ის მენეჯერმა, **ტოდ თეილორმა (Todd Taylor),** აღნიშნა: „რასაც მათ ვთავაზობთ შეკვეთის შესრულების დროის მხრივ, ანალოგი არ გააჩნია". FedEx-ის ახალი კომპიუტერების სარემონტო მომსახურება თავიდანვე ფოკუსირებული იყო დიდი საწარმოების ბაზარზე, მაგრამ კომპანია ახლო მომავალში გეგმავს, ეს მომსახურება მცირე ბიზნესსა და საშუალო ბაზარზეც გააფართოოს.

არამონათესავე დივერსიფიკაციის სტრატეგიის სარგებელი ბიზნესპორტფელის ფორმირებაა, მას შესაბამის დარგებში ბრწყინვალე საფინანსო შედეგების მოტანის უნარი შესწევს და არ ესწრაფვის ბიზნესის ფასეულობათა ჯაჭვებს შორის მსგავსების კაპიტალიზებას. ფირმები, რომლებიც არამონათესავე დივერსიფიკაციით არიან დაკავებულნი, სხვადასხვა დარგში შესაძენად მუდმივად ეძიებენ იმ კომპანიებს, რომელთაც მეტ-ნაკლებად შეუძლიათ ინვესტიციებზე მაღალი უკუგების უზრუნველყოფა. არამონათესავე დივერსიფიკაციის განხორციელება, შეძენის მიზნით, იმ კომპანიებზე ნადირობას განაპირობებს, რომელთა აქტივები სათანადოდ არ არის შეფასებული, რომლებსაც მძიმე ფინანსური მდგომარეობა აქვთ, ან რომელთაც ზრდის კარგი პერსპექტივები ესახებათ, მაგრამ საინვესტიციო კაპიტალის ნაკლებობას განიცდიან. არამონათესავე დივერსიფიკაციის აშკარა ნაკლი ისაა, რომ მშობელ კომპანიას უნდა ჰყავდეს ტოპ-მენეჯერთა ბრწყინვალე გუნდი, რომელიც ეფექტიან დაგეგმვას, ორგანიზებას, მოტივირებას, დელეგირებასა და კონტროლს შეძლებს. გაცილებით რთულია სხვადასხვა დარგის ბიზნესების მართვა, ვიდრე ერთ ინდუსტრიაში მოქმედის. თუმცა ზოგიერთი ფირმა, მაგალითად, Walt Disney, – რომელიც ფლობს ABC-ს – და GE, რომელიც ფლობს NBC Universal-ს, წარმატებით ახორციელებს არამონათესავე დივერსიფიკაციას. GE ასევე აწარმოებს ლოკომოტივებს, თვითმფრინავებსა და მაგნიტურ-რეზონანსული ტომოგრაფიის მოწყობილობებს, ასევე სთავაზობს კლიენტებს საფინანსო, მედია, გასართობ, ნავთობის, ბუნებრივი აირის, სანათ პროდუქციასა და მომსახურებას.

უამრავი სასტუმრო შევიდა ლუდსახარშ ბიზნესში და თავის სტუმრებს „სოციალური" და „ბედნიერი" საათების უნიკალურ გამოცდილებას სთავაზობს. განსაკუთრებული (ან საოჯახო) ლუდის გაყიდვა წლიურად 15 პროცენტით იზრდება. მაგალითად, Four Fairmont-ის სასტუმროებმა ახლახან შექმნეს საკუთარი მიკრო ლუდსახარში და იქ ადგილობრივი სკების თაფლს იყენებენ. ლოს-ანჯელესში მდებარე Four Points by Sheraton-ს ლუდსახარშებთან ურთიერთობების ახალი დირექტორი და ლუდის საკონსულტაციო საბჭო ჰყავს. ის, ამავე დროს, მომხმარებლებს სასტუმროს ნომრების მაცივრებში სთავაზობს ლუდს.

სასტუმროებსა და არამონათესავე დივერსიფიკაციაზე საუბარი შესაძლებელია Drydocks World-ის მიერ დუბაიში აშენებული და BIG InvestConsult AG-ის მართვაში მყოფი, პლანეტაზე პირველი წყალქვეშა სასტუმროს შემთხვევაშიც. ამ სასტუმროს მშენებლობა დასრულდება 2015 წელს და ის მომხმარებელს შესთავაზებს 21 წყალქვეშა ნომერს, რომელთა დიდი ფანჯრებიც სპარსეთის ყურეში გავა და დისკოს ფორმის წყალზედა ბრწყინვალე სასტუმროს. Best Buy-მ $250-ად ახლახან წარადგინა საკუთარი ტაბლეტური კომპიუტერი Insignia Flex-ი. ეს ახალი პროდუქტი მხოლოდ Best Buy-შია ხელმისაწვდომი, მისი დიაგონალია 9.7 ინჩი და ის იმავე კატეგორიაშია, სადაც განთავსებულია Apple's iPad-ი და Microsoft's Surface-ი. ეს არის Best Buy-ს მიერ ელექტრონული მოწყობილობების წარმოების პირველი მცდელობა.

Deutsche Bank-მა ახლახან ლას-ვეგას სტრიპში $4 მლრდ-იანი, 3000-ნომრიანი კაზინო Cosmopolitan-ი გახსნა. უზარმაზარი გერმანული ბანკი ამ პროექტის დაფუძნებისას ორიგინალური იყო, მაგრამ როდესაც დეველოპერებმა, კრედიტორული დავალიანების გამო, დეფოლტი განიცადეს, Deutsche-მ გადაწყვიტა, თვითონ დაესრულებინა ბოლო ორი წლის სამუშაო და ემართა ახალი კაზინო. Cosmopolitan-ი სამსართულიანია და კრისტალებით მოფენილი ბარი ჭაღსშიგა ატმოსფეროს ქმნის. მსოფლიოს სხვა საფინანსო ინსტიტუტებმა შესაძლოა განიხილონ არამონათესავე დივერსიფიკაციის შესაძლებლობა, თუმცა ზოგიერთმა მათგანმა უარი განაცხადა ცუდ პროექტებზე და არ იტვირთა უზარმაზარი დანაკარგი. არამონათესავე დივერსიფიკაციის

დროს უფრო მეტი ფირმა განიცდის მარცხს, ვიდრე მოიპოვებს წარმატებას და ეს მენეჯმენტთან დაკავშირებული დიდი პრობლემების შედეგია.

ქვემოთ წარმოდგენილია ათი მეთოდური რეკომენდაცია, როდესაც არამონათესავე დივერსიფიკაცია შესაძლოა განსაკუთრებით ეფექტიანი სტრატეგია იყოს: [14]

- როდესაც ორგანიზაციის არსებული პროდუქტებისგან ან სერვისებისგან მიღებული შემოსავალი შესაძლოა გაიზარდოს ახალი არამონათესავე პროდუქტების დამატებით;
- როდესაც ორგანიზაცია კონკურირებს მაღალკონკურენტულ ან არამზარდ დარგში, რაც დაბალ დარგობრივ მომგებიანობას ან უკუგებას იწვევს;
- როდესაც ორგანიზაციის არსებული დისტრიბუციის არხები შეიძლება გამოყენებულ იქნას ახალი პროდუქტების ბაზრებზე, მათი არსებული მომხმარებლისთვის მისაწოდებლად;
- როდესაც ახალ პროდუქტს, ორგანიზაციის არსებულ პროდუქტთან შედარებით, გაყიდვების საწინააღმდეგო ციკლი გააჩნია;
- როდესაც ორგანიზაციის საბაზისო დარგი წლიური გაყიდვებისა და მომგებიანობის მაჩვენებლების შემცირებას განიცდის;
- როდესაც ორგანიზაციას აქვს კაპიტალი და მენეჯერული ტალანტი, რაც საჭიროა ახალ დარგში ნარმატებული კონკურენციისთვის;
- როდესაც ორგანიზაციას აქვს შანსი, შეიძინოს ის არამონათესავე ბიზნესი, რომელსაც მიმზიდველი საინვესტიციო შესაძლებლობა აქვს;
- როდესაც არსებულ და შესასყიდ ფირმებს შორის საფინანსო სინერგია არსებობს. (უნდა აღინიშნოს, რომ მონათესავე და არამონათესავე დივერსიფიკაციას შორის არსებული მნიშვნელოვანი განსხვავება ისაა, რომ პირველი უნდა ეფუძნებოდეს ბაზრების, პროდუქტების ან ტექნოლოგიების რაღაც საერთო მოცემულობას, მაშინ, როდესაც უკანასკნელი უმეტესად ეფუძნება მოგებასთან დაკავშირებულ მოსაზრებებს);
- როდესაც ორგანიზაციის არსებული პროდუქციის ბაზრები გაჯერებულია;
- როდესაც იმ ორგანიზაციის წინააღმდეგ, რომელიც ისტორიულად ერთ დარგზეა კონცენტრირებული, ანტიტრესტული კანონმდებლობის გამოყენების შესაძლებლობა არსებობს.

თავდაცვითი სტრატეგიები

გარდა ინტეგრაციის, ინტენსიური და დივერსფიკაციის სტრატეგიებისა, ორგანიზაციებს შეუძლიათ რეთრენჩმენთის, აქტივების ამოღებისა და ლიკვიდაციის სტრატეგიების შერჩევაც.

რეთრენჩმენთი

რეთრენჩმენთი მაშინ ხდება, როდესაც ორგანიზაცია დანახარჯებისა და აქტივების შემცირების მიზნით გადაჯგუფდება, რათა მოგებისა და გაყიდვების შემცირების რევერსირება მოახდინოს. მას ზოგჯერ *შემობრუნების* ან *რეორგანიზაციის სტრატეგია* ეწოდება. ის გამიზნულია ორგანიზაციის ძირითადი, უნიკალური კომპეტენციის გასამყარებლად. რეთრენჩმენთის დროს სტრატეგები განსაკუთრებულად შეზღუდულ რესურსებთან მუშაობენ და აქციონერების, დასაქმებულებისა და მედიის ზეწოლას განიცდიან. რეთრენჩმენთმა ნაღდი ფულის გაზრდილი საჭიროების გამო შეიძლება მიწის ან შენობების გაყიდვა, სასაქონლო რიგის შემცირება, მარგინალური ბიზნესების, მოძველებული ქარხნების დახურვა, პროცესების ავტომატიზება, დასაქმებულთა რაოდენობის შემცირება და დანახარჯების კონტროლის სისტემის შემოღება გამოიწვიოს.

კოსმეტიკურმა კომპანია Revlon-მა, რომლის ბრენდებია Almay და Mitchum-ი, 2013 წელს დახურა საფრანგეთში მდებარე ქარხანა და დაითხოვა საკუთარი სამუშაო ძალის 5 პროცენტი, რათა გამკლავებოდა მასალებზე გაწეულ მაღალ დანახარჯებს, საფრანგეთში პოზიციების შესუსტებასა და ჩინეთში ზრდის შენელებას. მიუხედავად იმისა, რომ Avon Products Inc.-ი ამჟამად სამხრეთ კორეისა და ვიეტნამის ბაზრებზე შედის, სამუშაოდან დაითხოვს 1,500 დასაქმებულს, რადგან ახალი გენერალური დირექტორი **შერი მაკ კოი (Sheri McCoy)** მექრთამეობასთან დაკავშირებული განცხადებებისა და გაყიდვების შემცირების შემდეგ ამ გზით ცდილობს კომპანიის საქმიანობის სტაბილიზებას.

ზოგიერთ შემთხვევაში გაკოტრება შეიძლება რეთრენჩმენთის ეფექტიანი ტიპი იყოს. მისი მეშვეობით ფირმას ობლიგაციების დავალიანებისა და ხელშეკრულებების გაუქმების თავიდან აცილების შესაძლებლობა ეძლევა. არსებობს გაკოტრების ხუთი მთავარი ტიპი: მეშვიდე, მეცხრე, მეთერთმეტე, მეთორმეტე და მეცამეტე თავების სახელწოდებით.

მეშვიდე თავის გაკოტრება ლიკვიდაციის პროცედურას იყენებს მხოლოდ მაშინ, როდესაც კომპანია ხედავს, რომ წარმატებული მუშაობის ან კრედიტორებთან შეთანხმების მიღწევის არანაირი შესაძლებლობა აღარ არსებობს. ყველა ორგანიზაციული აქტივი იყიდება ნაწილ-ნაწილ, მისი მატერიალური ღირებულების შესაბამისად. მეშვიდე თავი ფიზიკური პირების მიერ ყველაზე ხშირად გამოყენებადი გაკოტრების გადაწყვეტილებაა, რათა არაუზრუნველყოფილი დავალიანების მრავალი ტიპი ანულირდეს. 2012 წელს Strauss Auto-მ დაარეგისტრირა გაკოტრების მეშვიდე თავი - ლიკვიდაცია მას შემდეგ, რაც ხუთჯერ სცადა მეთერთმეტე თავის რეორგანიზაციის გაკოტრებიდან გამოსვლის დარეგისტრირება. თუმცა ამჯერად ავტოსარემონტო ქსელი ხურავს თავის 46 დარჩენილ სახელოსნოს და მის აქტივებს მატერიალური ღირებულებით ყიდის;

მეცხრე თავის გაკოტრება მუნიციპალიტეტებს ეხება. კალიფორნიის ცენტრალურ ხეობაში მდებარე მდინარის 290,000-იანმა საპორტო ქალაქმა, სთოქთონმა, გამოაცხადა მეცხრე თავის გაკოტრება, რათა თავიდან აეცილებინა ისეთი ძირითადი ფუნქციის დახურვა, როგორიცაა პოლიციისა და სახანძრო მომსახურება. ამჟამად სასამართლო და ქალაქის არაოფიციალური პირები აკონტროლებენ სთოქთონის დავალიანების პრობლემებს. სთოქთონი უახლოესი წლების განმავლობაში ორჯერ იყო ჟურნალ *Forbes*-ში გამოქვეყნებული „ამერიკის ყველაზე უბედური ქალაქების" სიის სათავეში. თუმცა აშშ-ის ისტორიაში უდიდესი მუნიციპალური გაკოტრება (მეცხრე თავი) მოხდა 2011 წელს ალაბამის შტატში, ქალაქ ბირმინგემში (ჯეფერსონის საგრაფო). 2011 წელს განხორციელდა 13 მუნიციპალური გაკოტრება. მიჩიგანის შტ.-ში მდებარე ქალაქი დეტროიტი აკვირდება სთოქთონში არსებულ ვითარებას იმის დასადგენად, თუ რა ელის მას გაკოტრების გამოყენების შემთხვევაში.

მეთერთმეტე თავის გაკოტრება რეორგანიზაციისა და პირვანდელ მდგომარეობაში დაბრუნების საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს მას შემდეგ, რაც ისინი მეურვეობის შესახებ შეიტანენ პეტიციას. Santa Ysabel Resort and Casino-მ, რომელიც სან დიეგოდან ჩრდილოეთით 50 მილის დაშორებით მდებარეობს, 2012 წლის შუახანებში დაარეგისტრირა მეთერთმეტე თავი მეურვეობის შესახებ, რათა სრული დახურვა აერიდებინა თავიდან. ადგილობრივი ინდური ტომი Lipay Nation of Santa Ysabel-ის მფლობელობაში არსებულ ამ კაზინოს Yavapai Apache Nation-ის $9 მლნ-ი ვალი აქვს და ამ ტომს საკუთარი ინვესტიციის უკან დაბრუნება სურს. ორმა სამხედრო-სატრანსპორტო ავიაკომპანიამ, Southern Air-მა და Global Aviation Holdings-მა, 2012 წელს გამოაცხადეს გაკოტრების შესახებ. ორივე კომპანიამ საკუთარი დახურვის მიზეზად აშშ-ის მიერ ავღანეთიდან ჯარების გამოყვანა დაასახელა.

ვირჯინიის შტატში, მექანიქსვილში მდებარე ბოულინგის უდიდესმა ოპერატორმა AMF Bowling Worldwide-მა გაკოტრების შუამდგომლობა და სასამართლოს მეურვეობის მოთხოვნა 2012 წლის ბოლოს დაარეგისტრირა, რადგან ამ კომპანიამ ვერ შეძლო კლიენტურის ცვლილებასთან ადაპტირება. ეს უკანასკნელნი ადრე იყვნენ ლურჯსაყელოიანი ბოულერები და თანდათანობით საშუალო კლასის წარმომადგენლებით ჩანაცვლდნენ, რომელთაც უფრო მიმზიდველი მომსახურება სურთ. AMF ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში ძალიან იყო დამძიმებული დავალიანებითა და საფინანსო თვალსაზრისით საკუთარ თავს ვერ აძლევდა აშშ-ში მდებარე 262 ბოულინგცენტრის განახლების უფლებას. ბოულინგის პატარა ქსელები ამჟამად აშშ-ში ახორციელებენ 5,000 ბოულინგის ბილიკის ოპერირებას.

მეთორმეტე თავის გაკოტრება საოჯახო ფერმების გაკოტრების აქტით 1986 წელს შემუშავდა. ეს კანონი ამოქმედდა 1987 წელს და სპეციალურ დახმარებას სთავაზობს საოჯახო ფერმებს, რომელთა დავალიანება ტოლია $1.5 მლნ-ისა ან მასზე ნაკლებია.

მეცამეტე თავის გაკოტრება, მეთერთმეტე თავის მსგავსად, რეორგანიზაციის გეგმაა, მაგრამ ის მცირე ბიზნესის მხოლოდ იმ ინდივიდუალური მფლობელებისთვისაა ხელმისაწვდომი, რომელთაც არაუზრუნველყოფილი $100,000-ზე ნაკლები და უზრუნველყოფილი $350,000-ზე ნაკლები დავალიანება აქვთ. მეცამეტე თავის მიხედვით, დებიტორს აქვს უფლება, მართოს ბიზნესი იქამდე, ვიდრე შემუშავდება ბიზნესის წარმატებული ფუნქციონირების გეგმა.

ქვემოთ წარმოდგენილია ხუთი მეთოდური რეკომენდაცია, როდესაც რეთრენჩმენთი შესაძლოა იყოს განსაკუთრებით ეფექტიანი სტრატეგია:[15]

- როდესაც ორგანიზაციას აქვს უნიკალური კომპეტენცია, მაგრამ მან ვერ შეძლო საკუთარი მიზნებისა და ამოცანების თანამიმდევრული განხორციელება;

- როდესაც ორგანიზაცია ერთ-ერთი ყველაზე სუსტი კონკურენტია მოცემულ ბაზარზე;
- როდესაც ორგანიზაციას ახასიათებს არაეფექტიანობა, დაბალი რენტაბელობა, დასაქმებულთა დაბალი მორალური სულისკვეთება და მწარმოებლურობის გამოსწორების მიზნით ზეწოლას განიცდის აქციონერებისგან;
- როდესაც ორგანიზაციამ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ვერ შეძლო გარე შესაძლებლობების კაპიტალიზება, გარე საფრთხეების მინიმიზება, შიდა სიძლიერეებისგან უპირატესობის მიღება და შიდა სისუსტეების გადალახვა; ანუ როცა ორგანიზაციის სტრატეგიული მენეჯერები წარუმატებლობას განიცდიან (და შესაძლებელია მათი კომპეტენტური პირებით შეცვლა).
- როდესაც ორგანიზაცია ისე სწრაფად იზრდება, რომ საჭიროა მასშტაბური შიდა რეორგანიზაცია.

აქტივების ამოღება

ორგანიზაციის განყოფილების ან ნაწილის გაყიდვას აქტივების ამოღება ეწოდება. აქტივების ამოღება ხშირად იმ კაპიტალის გაზრდისთვის ხორციელდება, რომელიც შემდგომი სტრატეგიული შეძენის ან ინვესტირებისთვის გამოიყენება. აქტივების ამოღება შეიძლება, რეთრენჩმენთის საერთო სტრატეგიის ნაწილი იყოს, რათა ორგანიზაციას მოაცილოს არამომგებიანი ბიზნესი, რომელსაც ძალიან ბევრი კაპიტალი ესაჭიროება, ან არ არის ფირმის სხვა აქტივობების შესაბამისი. აქტივების ამოღება შეიძლება გახდეს პოპულარული სტრატეგია იმ ფირმებისთვის, რომელთაც საკუთარ საკვანძო ბიზნესზე ფოკუსირება და ნაკლებად დივერსიფიცირებულ კომპანიად გახდომა სურთ. მაგალითად, United Technologies-მა ახლახან გაყიდა საკუთარი Hamilton Sundstrand-ის ორი განყოფილება - საქაჩებისა და კომპრესორების მწარმოებელი შვილობილი საწარმოები, რათა მიღებული თანხა დაემატებინა თავის მიერ განხორციელებული Goodrich Corp.-ის $16.5 მლრდ-იანი შენაძენისთვის. ბეისბოლის გუნდ Atlanta Braves-ის მფლობელმა Liberty Media Corp.-მა ახლახან გაყიდა საკუთარი სატელევიზიო ქსელი Starz-ი, მაგრამ ინარჩუნებს დიდ ინვესტიციებს Sirius XM რადიოში, Live Nation Entertainment-სა და Barnes & Noble-ში.

New York Times Company-მ (NYTC) ვებგვერდი About.com-ი ახლახან მიჰყიდა მეტოქე კომპანია Answers.com-ს $270 მლნ-ად. NYTC-მა უკანასკნელ 12 თვეში ასევე გაასხვისა 20 რეგიონული გაზეთი და Boston Red Sox-ში დარჩენილი მისი წილი. დამატებით NYTC-ი გეგმავს აშშ-ის ოცდამესამე უდიდესი გაზეთის - *The Boston Globe-ის* - გასხვისებას.

Bank of America-მ ეს-ეს არის შვეიცარულ პირადი ბანკინგის სპეციალისტ Julius Baer Group AG-ს $880 მლნ-ად მიჰყიდა თავისი საზღვარგარეთული სიმდიდრის მართვის ოპერატორი. მას შემდეგ, რაც 2010 წელს **ბრაიან მონიჰანი (Brian Moynihan)** ამერიკის ბანკის გენერალური დირექტორი გახდა, მან გაასხვისა $50 მლრდ დოლარის, როგორც თვითონ ამბობს, არაპროფილური აქტივები, რის გამოც, Bank of America-მ J.P. Morgan Chase-ს დაუთმო აშშ-ის უდიდესი ბანკის ტიტული. Time Warner-მა ახლახან გაყიდა ჟურნალების განყოფილება, News Corp-მა სწრაფადვე გაასხვისა საგამომცემლო განყოფილება. 2013 წელი აღემატებოდა წინა ორ წელს აქტივების ამოღების მიხედვით, როდესაც ფირმები ამ სტრატეგიას საერთო ფასეულობისა და აქციების ღირებულების გასაზრდელად იყენებდნენ.

ქვემოთ წარმოდგენილია ექვსი მეთოდური რეკომენდაცია, როდესაც აქტივების ამოღება, შესაძლოა, განსაკუთრებით ეფექტიანი სტრატეგია იყოს: [16]

- როდესაც ორგანიზაციამ განახორციელა რეთრენჩმენთის სტრატეგია და საჭირო გაუმჯობესებების ნაცვლად, წარუმატებლობა განიცადა;
- როდესაც განყოფილებას კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისთვის ესაჭიროება იმაზე მეტი რესურსი, რისი უზრუნველყოფაც შეუძლია კომპანიას;
- როდესაც განყოფილება პასუხისმგებელია მთელი ორგანიზაციის ცუდ მწარმოებლურობაზე;
- როდესაც განყოფილება ყველაზე წარუმატებელია დანარჩენ ორგანიზაციაში; ეს შეიძლება იყოს ბაზრების, მომხმარებლების, მენეჯერების, დასაქმებულების, ფასეულობებისა და საჭიროებების რადიკალური განსხვავების შედეგი;
- როდესაც სწრაფად წარმოიქმნება ნაღდი ფულის საჭიროება და მისი საკმარისი ოდენობით მიღება სხვა წყაროებიდან ვერ ხერხდება;
- როდესაც მთავრობის ანტიმონოპოლიური მოქმედებები საფრთხეს უქმნის ორგანიზაციას.

ლიკვიდაცია

კომპანიის ყველა აქტივის ნაწილ-ნაწილ გაყიდვას მისი მატერიალური ღირებულებით ლიკვიდაცია ეწოდება. ლიკვიდაცია დამარცხების აღიარებაა, ამიტომ ემოციურად რთული სტრატეგიაა. თუმცა ის შეიძლება უკეთესიც იყოს იმ ოპერირების შეწყვეტისთვის, რომელიც დიდ თანხებს ფლანგავს. მაგალითად, ნიუ იორკ სითიში ბაზირებული დიზაინერული ტანსაცმლის ფასდაკლებით მოვაჭრე Daffy's-ი ახლახან ლიკვიდირებულ იქნა, დაიხურა მისი ცხრამეტივე მაღაზია და გაიყიდა მთელი ინვენტარი. 1961 წელს ნიუ ჯერსის შტატში, სიქოქესში, დაფუძნებულმა ოჯახურმა ბიზნესმა Daffy's-მა გადაწყვიტა, რომ მას არ შეუძლია T.J. Maxx and Marshalls-თან კონკურირება, რომელიც ნიუ იორკ სითიში აგრესიულად ფართოვდებოდა. Daffy's-ის ყველა 1300-მა დასაქმებულმა მიიღო ურთიერთობის გაწყვეტასთან დაკავშირებული 60 დღის გასამრჯელო.

Delta Airlines-ის მიერ ახლახან ლიკვიდირებულია მისი 35 წლის რეგიონული გადამზიდავი Comair-ი და ურთიერთობების დასრულების უწყება გაუგზავნა Comair-ის დარჩენილ 1700 თანამშრომელს. Comair-ის 1000-ზე მეტი თანამშრომელი იყო ცინცინატიში, ჩრდილოეთ კენტუკის რეგიონში, დაახლოებით 700 კი - კენტუკიში. Comair-ი უკანასკნელი შვიდი წლის განმავლობაში ამცირებდა თავის ფლოტს, ფრენებს, სამუშაო ადგილებს და რეისები დღეში 290-მდე დაიყვანა. მიუხედავად ამისა, Delta-მ გადაწყვიტა, რომ მისი პატარა რეგიონალური თვითმფრინავები საექსპლუატაციოდ ძალიან ძვირია, რადგან ისინი საწვავს ეკონომიურად არ მოიხმარენ და მათი ფრენის ხანგრძლივობიდან გამომდინარე, უფრო ძვირია მათი ტექნიკური მომსახურება. „ჩვენ უბრალოდ ვერ შევძელით დანახარჯების ისეთი სტრუქტურის მიღება, როგორიც გვსურდა", - აღნიშნა **დონ ბორნჰოსტმა (Don Bornhorst)**, Delta Connection-ის უფროსმა ვიცე-პრეზიდენტმა და Comair-ის ყოფილმა პრეზიდენტმა. „ბოლოს და ბოლოს ეს დანახარჯების საკითხი იყო; ხარისხის პრობლემა Comair-თან დაკავშირებით არ იდგა. ის იყო ძალიან ინოვაციური ავიაკომპანია, კარგი თანამშრომლებით... ჩვენ მხოლოდ დანახარჯების საკითხი ვერ გადავწყვიტეთ".

მასაჩუსეტსის შტატში, ვოლზემში, დაფუძნებულმა ელექტრონული ავტომობილების აკუმულატორების მწარმოებელმა, A123 Systems-მა, წარუმატებლობა განიცადა გაკოტრების საქმეში და შემდეგ მთელი თავისი მატერიალური აქტივები Johnson Controls-ს მიჰყიდა. ახლახან ასევე ლიკვიდირებულ იქნა მზის პანელების მწარმოებელი Solyndra LLC-ი.

ტექსასის შტატში, ირვინგში, ბაზირებული Hostess Brands-მა აცნობა თავის 18,000 თანამშრომელს, რომ ფირმა ხუთ დღეში ლიკვიდირებულ იქნებოდა, თუ გაფიცული თანამშრომლები არ დაუბრუნდებოდნენ სამუშაოს. პროფკავშირების გაერთიანებულმა გაფიცვამ Hostess-ის ორი მესამედი, ანუ 36 ქარხანა გააჩერა. მასში მონაწილეობდა ოთხი: (1) მცხობელთა, (2) საკონდიტრო წარმოების თანამშრომელთა, (3) თამბაქოს დარგში დასაქმებულთა და (4) წისქვილ-კომბინატებში დასაქმებულთა პროფკავშირები. ამათგან ყველაზე დიდი გაერთიანების პრეზიდენტმა **ფრენკ ჰარტმა (Frank Hurt)** აღნიშნა: „მე კარგად ვარ ინფორმირებული ლიკვიდაციის შესაძლებლობის შესახებ, მაგრამ ჩვენი ხალხი მხოლოდ ამგვარად მიიღებს ბევრს, როდესაც საქმე ეხება მათი ხელფასებისა და სარგებლის შემცირებას". *Wall Street Journal*-მა 2013 წლის მაისში იწინასწარმეტყველა, რომ 2014 წელს გაქრებოდა შემდეგი ბრენდები: J.C. Penney-ი, Barnes&Noble's Nook-ი, Martha Stewart's *Living Magazine*-ი, Living Social-ი (ყოველდღიური გარიგებების ვებგვერდი), Volvo, Olympus cameras-ი, ქალთა კალათბურთის ეროვნული ასოციაცია (WNBA), Leap Wireless International-ი, Mitsubishi Motors-ი და *Road & Track*-ი (ავტომობილების ჟურნალი).

ათასობით მცირე ბიზნესი ლიკვიდირდება ევროპასა და აშშ-ში და ამის შესახებ არაფერი იცის ფართო საზოგადოებამ. რთულია მცირე ბიზნესის დაწყება და ამ სფეროში მუშაობა. ჩინეთსა და რუსეთში სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული ათასობით ბიზნესი იხურება წლიურად, რადგან ეს ქვეყნები პრივატიზებასა და დარგების კონსოლიდირებას ცდილობენ.

ქვემოთ წარმოდგენილია სამი მეთოდური რეკომენდაცია, როდესაც ლიკვიდაცია შესაძლოა განსაკუთრებით ეფექტიანი სტრატეგია იყოს:[17]

- როდესაც ორგანიზაცია ახორციელებს რეთრენჩმენთისა და აქტივების ამოღების სტრატეგიას და არც ერთი არ არის წარმატებული.
- როდესაც ორგანიზაციის ერთადერთი ალტერნატივა გაკოტრებაა, ლიკვიდაცია ორგანიზაციის აქტივებისგან უდიდესი შესაძლო ნაღდი ფულის მიღების მონესრიგებული და დაგეგმილი საშუალებაა. კომპანია, რომელიც ჯერ ლეგალურად ახდენს გაკოტრების დეკლარირებას და შემდეგ ახორციელებს სხვადასხვა განყოფილების ლიკვიდირებას, ზრდის საჭირო კაპიტალს.
- როდესაც ფირმის აქციონერებს ორგანიზაციის აქტივების გაყიდვით შეუძლიათ საკუთარი დანაკარგების მინიმიზება.

მაიკლ პორტერის ხუთი საბაზისო სტრატეგია

1980-იანებში კონკურენტულ ანალიზში ყველაზე უფრო კითხვადი წიგნები შესაძლებელია მაიკლ პორტერის კონკურენტული სტრატეგიები (1980), კონკურენტული უპირატესობა (1985) და ერების კონკურენტული უპირატესობა (1989) იყო. პორტერის თანახმად, სტრატეგია ორგანიზაციებს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის შესაძლებლობას სამ სხვადასხვა - დანახარჯებით ლიდერობის, **დიფერენცირებისა** და ფოკუსირების – საფუძველზე აძლევს. ამ საფუძვლებს პორტერმა **საბაზისო სტრატეგიები** უწოდა.

დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგია აქცენტს სტანდარტიზებული, ერთეულზე უმცირესი დანახარჯების მქონე, ფასების მიმართ მგრძნობიარე მომხმარებლისთვის განკუთვნილი პროდუქციის წარმოებაზე სვამს. დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგიის ორი ალტერნატიული ტიპი შემდეგნაირად შეიძლება განიმარტოს: ტიპი 1 მცირე დანახარჯების სტრატეგიაა, რომელიც პროდუქციას ან სერვისს ბაზარზე ხელმისაწვდომი უმცირესი ფასებით მომხმარებელთა ფართო წრეს სთავაზობს. ტიპი 2 საუკეთესო ფასეულობის სტრატეგიაა, რომელიც პროდუქციას ან სერვისს, ფასი-ფასეულობის ბაზარზე ხელმისაწვდომი საუკეთესო სხვაობით, მომხმარებელთა ფართო წრეს სთავაზობს; საუკეთესო ფასეულობის სტრატეგიის მიზანია, მომხმარებლებს მინიმალურ ფასად შესთავაზოს იმავე მახასიათებლების პროდუქციისა და სერვისის ასორტიმენტი, როგორსაც კონკურენტები სთავაზობენ. ორივე - ტიპი 1 და ტიპი 2 სტრატეგიები განკუთვნილია დიდი ბაზრებისთვის.

პორტერის ტიპი 3 საბაზისო სტრატეგია დიფერენცირებაა. ამ სტრატეგიის მიზანია ისეთი პროდუქციისა და მომსახურების წარმოება, რომელიც მთელი დარგისთვის უნიკალურია და მიმართულია იმ კლიენტებისკენ, რომლებიც შედარებით არამგრძნობიარენი არიან ფასების მიმართ.

ფოკუსირება ნიშნავს ისეთი პროდუქციისა და სერვისის წარმოებას, რომელიც კლიენტების მცირე ჯგუფის მოთხოვნილებებს აკმაყოფილებს. ფოკუსირების ორი ალტერნატიული ვარიანტია ტიპი 4 და ტიპი 5.

ტიპი 4 მცირე ფასებზე ფოკუსირების სტრატეგიაა, რომელიც პროდუქციასა და მომსახურებას ბაზარზე ხელმისაწვდომი უმცირესი ფასებით სთავაზობს მყიდველთა ვიწრო წრეს (ნიშურ ჯგუფს). იმ ფირმების მაგალითები, რომლებიც იყენებენ ტიპ 4 სტრატეგიას, მოიცავს: Jiffy Lube International-ს და Pizza Hut-ს, ისევე, როგორც ნახმარი ავტომობილების ადგილობრივ დილერებსა და ჰოთ დოგის რესტორნებს. ტიპი 5 სტრატეგია საუკეთესო ფასეულობაზე ფოკუსირების სტრატეგიაა, რომელიც პროდუქციას ან სერვისს, ბაზარზე ხელმისაწვდომი ფასი-ფასეულობის საუკეთესო სხვაობით, მომხმარებელთა ვიწრო წრეს სთავაზობს; ზოგჯერ იწოდება რა „ფოკუსირებულ დიფერენცირებად“, საუკეთესო ფასეულობაზე ფოკუსირების სტრატეგია მიზნად ისახავს ის პროდუქცია ან სერვისი შესთავაზოს ნიშური ჯგუფის მომხმარებელს, რომელიც უკეთ აკმაყოფილებს მათ გემოვნებასა და მოთხოვნილებებს, ვიდრე ეს მეტოქეების პროდუქციას შეუძლია. ორივე ტიპი 4 და ტიპი 5 სტრატეგიები პატარა ბაზრებისთვისაა განკუთვნილი. თუმცა განსხვავება ისაა, რომ ტიპი 4 პროდუქციასა და სერვისს უმცირესი ფასით სთავაზობს ნიშურ ჯგუფს, მაშინ, როდესაც ტიპი 5 პროდუქციასა და სერვისს უმაღლესი ფასით სთავაზობს ნიშურ ჯგუფს, მაგრამ მახასიათებლებით გადატვირთული შეთავაზება საუკეთესო ფასეულობის მქონედ აღიქმება. იმ ფირმების მაგალითები, რომლებიც იყენებენ ტიპ 5 სტრატეგიას, მოიცავს: Cannondale-ს (მთის საუკეთესო მოტოციკლები), Maytag-ს (სარეცხი მანქანები) და Lone Star Restaurants-ს (სტეიკ-ჰაუზები), ისევე, როგორც საწოლი-საუზმე ტიპის სასტუმროებსა და ადგილობრივ საცალო ბუტიკებს.

პორტერის ხუთი სტრატეგია სხვადასხვა ორგანიზაციულ მოწყობას, კონტროლის პროცედურებს და სტიმულირების სისტემებს საჭიროებს. რესურსებზე უკეთესი ხელმისაწვდომობის მქონე დიდი ფირმები, ჩვეულებრივ, კონკურირებენ საფასო ლიდერობის და დიფერენცირების საფუძველზე, მაშინ, როდესაც, უფრო პატარა ფირმები ფოკუსირების საფუძველზე მეტოქეობენ. პორტერის ხუთი საბაზისო სტრატეგია ილუსტრირებულია სურათ 4-3-ზე. აღვნიშნავთ, რომ დიფერენცირების სტრატეგია (ტიპი 3) შეიძლება გამოყენებული იყოს როგორც პატარა, ასევე დიდ მიზნობრივ ბაზრებზე. არ არის ეფექტიანი საფასო ლიდერობის სტრატეგიის პატარა ბაზრებზე გამოყენება, რადგან მოგების მარჟა, ჩვეულებრივ, ძალიან მცირეა. ასევე არ არის ეფექტიანი ფოკუსირების სტრატეგიის გამოყენება დიდ ბაზრებზე, რადგან მასშტაბზე ეკონომია კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებისთვის, ჩვეულებრივ, ხელს მცირე ფასებით ან საუკეთესო ფასეულობით ლიდერობის სტრატეგიებს უწყობს.

პორტერი წარმოაჩენს სტრატეგებისთვის დანახარჯები/სარგებელი ანალიზის საჭიროებას, ფირმების არსებულ და პოტენციურ ბიზნესერთეულებს შორის „შესაძლებლობების განა-

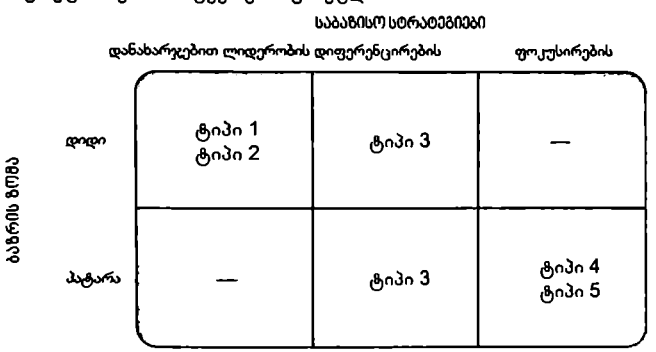
ნილების" შესაფასებლად. აქტივობებისა და რესურსების გაზიარება დანახარჯების შემცირებასა და დიფერენცირების გაზრდას იწვევს, რითაც უმჯობესდება კონკურენტული უპირატესობა. გარდა გაზიარების მხარდაჭერისა, კონკურენტული უპირატესობის მიღებისთვის პორტერი გამოყოფს ფირმებისთვის ბიზნესის ავტონომიურ ერთეულებს შორის უნარების და გამოცდილების ეფექტიანი „ტრანსფერის" საჭიროებას. სხვადასხვა სტრატეგიას, ისეთი ფაქტორების მიხედვით, როგორებიცაა – ინდუსტრიის ტიპი, ფირმების ზომა და კონკურენციის ხასიათი, სარგებლის მიღება დანახარჯებით ლიდერობისგან, დიფერენცირებისა ან ფოკუსირებისგან შეუძლია.

დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგიები (ტიპი 1 და ტიპი 2)

პირდაპირი, უკუ და ჰორიზონტალური ინტეგრაციის სტრატეგიების უპირველესი მიზანია მცირე დანახარჯით ან საუკეთესო ფასეულობით ლიდერობის სარგებლის მიღება. მაგრამ დანახარჯებით ლიდერობა, როგორც წესი, დიფერენცირებასთან შეთანადებით უნდა განხორციელდეს. დანახარჯების ელემენტების ჩამონათვალი, რომელიც გავლენას ახდენს საბაზისო სტრატეგიების მიმზიდველობაზე, მოიცავს: მასშტაბზე ეკონომიის ან დისეკონომიის მიღწევას, გამოცდილების ან სწავლების მრუდის ეფექტს, სიმძლავრეების გამოყენების პროცენტულ დონეს და მიმწოდებლებსა და დისტრიბუტორებს შორის კავშირებს. ალტერნატიულ სტრატეგიებს შორის არჩევანის გაკეთებისთვის საჭირო დანახარჯების სხვა ელემენტებია: ორგანიზაციაში დანახარჯებისა და ცოდნის გაზიარების პოტენციალი, ახალი პროდუქტის შემუშავებასა ან არსებულის მოდიფიცირებასთან დაკავშირებული კვლევებისა და შემუშავების დანახარჯები, შრომითი დანახარჯები, გადასახადების განაკვეთები, ენერგიისა და ტვირთზიდვის დანახარჯები.

დარგში დაბალდანახარჯიან მწარმოებლად არსებობისთვის ბრძოლა განსაკუთრებით ეფექტიანი შეიძლება მაშინ იყოს, როდესაც ბაზარი შედგება ფასების მიმართ მგრძნობიარე ბევრი მყიდველისგან, ხოლო პროდუქციის დიფერენცირებისთვის ცოტა საშუალება არსებობს, როდესაც მყიდველები დიდად არ აქცევენ ყურადღებას ბრენდებს შორის განსხვავებას, ან როდესაც საბაზრო ძლიერების მქონე მყიდველების რაოდენობა დიდია. მთავარი იდეაა:

ტიპი 1: დანახარჯებით ლიდერობა - დაბალი დანახარჯები
ტიპი 2: დანახარჯებით ლიდერობა - საუკეთესო ფასეულობა
ტიპი 3: დიფერენცირება
ტიპი 4: ფოკუსირება - დაბალი დანახარჯები
ტიპი 5: ფოკუსირება - საუკეთესო ფასეულობა



ნახაზი 4–3 პორტერის ხუთი საბაზისო სტრატეგია

წყარო: Based on Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), 35-40.

კონკურენტების ჯეროვნად შეუფასებლობა და, აქედან გამომდინარე, გაყიდვებისა და საბაზრო წილის მიღება ბაზრიდან ზოგიერთი კონკურენტის სრულ განდევნას იწვევს. კომპანიებმა, რომლებიც დაბალი დანახარჯების (ტიპი 1) ან საუკეთესო ფასეულობის (ტიპი 2) სტრატეგიებს იყენებენ, იმ საშუალებით უნდა მიაღწიონ კონკურენტულ უპირატესობას, რომლის კოპირება ან რომელთან წინააღმდეგობა კონკურენტებისთვის რთული იქნება. თუ მეტოქეებმა აღმოაჩინეს, რომ ლიდერის დანახარჯებით ლიდერობის მეთოდების იმიტირება იაფი ან ადვილია, ლიდერების უპირატესობა ბაზარზე მნიშვნელოვანი სარგებლის მიღებისთვის საკმარისად დიდხანს არ გაგრძელ-

დება. უნდა აღინიშნოს: რესურსი რომ ფასეული გახდეს, ის ან იშვიათი უნდა იყოს, ან რთულად იმიტირებადი, ან არ უნდა იყოს ადვილად ჩანაცვლებადი. ხოლო დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგიის წარმატებით გამოყენებისთვის ფირმა უნდა დარწმუნდეს, რომ მისი სრული დანახარჯები მთელ ფასეულობათა ჯაჭვზე უფრო დაბალია, ვიდრე კონკურენტის ანალოგიური დანახარჯები, ამის მიღწევის ორი გზა არსებობს:[18]

1. ფასეულობათა ჯაჭვში შემავალი ქმედებების მეტოქეებზე უფრო ეფექტიანად განხორციელება და იმ ფაქტორების გაკონტროლება, რომელიც განსაზღვრავს დანახარჯებს ფასეულობათა ჯაჭვში შემავალ ქმედებებზე. ასეთი აქტივობები შეიძლება მოიცავდეს ქარხნის დაგეგმვის ცვლილებას, ახლად დანერგილი ტექნოლოგიების ათვისებას, სხვადასხვა პროდუქტისთვის ერთნაირი ნაწილების ან კომპონენტების გამოყენებას, პროდუქტის დიზაინის გამარტივებას, წლის განმავლობაში სიმძლავრეების მაქსიმალურად დატვირთვის გზების ძიებას და ა.შ.
2. ფირმის მთლიანი ფასეულობათა ჯაჭვის რეკონსტრუქცია, რათა აღმოიფხვრას ან შეიზღუდოს ზოგიერთი მაღალდანახარჯიანი აქტივობა. ასეთი აქტივობა შეიძლება იყოს: ახალი მიმწოდებლების ან დისტრიბუტორების მოზიდვა, პროდუქციის ონლაინ გაყიდვა, საწარმოო შენობების გადაადგილება, პროფკავშირებში გაერთიანებული მუშახელის გამოყენებისთვის თავის არიდება და ა.შ.

როდესაც დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგიას იყენებენ, ფირმებმა სიფრთხილე უნდა გამოიჩინონ და არ გამოიყენონ ისეთი აგრესიული ფასდაკლება, რომ მათი მოგება შემცირდეს ან საერთოდ გაქრეს. მათ მუდმივად უნდა ადევნონ თვალი დანახარჯების დამზოგავი ტექნოლოგიების განვითარებას, ან ფასეულობათა ჯაჭვის მიმართულებით მომხდარ სხვა მიღწევებს, რომელთაც შეუძლიათ, შეაფერხონ ან გაანადგურონ ფირმის კონკურენტული უპირატესობა.

ტიპი 1 და ტიპი 2 დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგია განსაკუთრებით ეფექტიანი შემდეგ პირობებში იქნება:[19]

1. როდესაც მეტოქე გამყიდველთა შორის საფასო კონკურენცია განსაკუთრებით მძლავრია.
2. როდესაც მეტოქე გამყიდველთა პროდუქცია არსებითად იდენტურია და რამდენიმე მონდომებულ გამყიდველს ადვილად შეუძლია პროდუქციის მიწოდება.
3. როდესაც მყიდველისთვის ფასეული პროდუქციის დიფერენცირების მცირე საშუალება არსებობს.
4. როდესაც მყიდველთა უმრავლესობა მსგავსად იყენებს მოცემულ პროდუქტს.
5. როდესაც ნასყიდობის განხორციელების დროს მყიდველებს ერთი გამყიდველიდან მეორეზე გადასვლასთან დაკავშირებით მცირე დანახარჯები აქვთ.
6. როდესაც მყიდველთა მასშტაბები დიდია და მათ მნიშვნელოვანი შესაძლებლობები აქვთ ფასების დასაწევად.
7. როდესაც ბაზრის ახალბედა მონაწილენი მყიდველთა მოსაზიდად და სამომხმარებლო ბაზის შესაქმნელად ბაზარზე შესვლის დაბალ ფასებს იყენებენ.

წარმატებული დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგია, ჩვეულებრივ, მთელ ფირმას მოიცავს, რომლის მაჩვენებლებიცაა: მაღალი ეფექტიანობა, დაბალი ზედნადები ხარჯები, შეღავათების შეზღუდვა, ფლანგვისადმი მოუთმენლობა, საბიუჯეტო მოთხოვნების ინტენსიური სქრინინგი, კონტროლის ფართო დიაპაზონი, ჯილდოსა და დანახარჯების შეზღუდვის დაკავშირება და დასაქმებულთა ფართო მონაწილეობა დანახარჯების კონტროლის პროცესში. დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგიასთან დაკავშირებული ზოგიერთი რისკი გამოწვეულია კონკურენტების მიერ აღნიშნული სტრატეგიის იმიტირების შესაძლებლობით და, აქედან გამომდინარე, დარგობრივი მოგების შემცირებით; დარგში განხორციელებული ტექნოლოგიური გარღვევებით, რამაც მოცემული სტრატეგია არაეფექტიანი შეიძლება გახადოს; ან იმით, რომ მყიდველთა ინტერესებმა შეიძლება ფასებიდან სხვა განმასხვავებელ მახასიათებლებზე გადაინაცვლოს. Walmart-ი, BIC-ი, McDonald's-ი, Black&Decker-ი, Lincoln Electric-ი და Briggs&Stratton-ი იმ ფირმების რამდენიმე მაგალითია, რომლებიც კარგად ცნობილია დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგიით.

დიფერენცირების სტრატეგია (ტიპი 3)

სხვადასხვა სტრატეგია დიფერენცირების განსხვავებული დონით ხასიათდება. დიფერენცირება არ იძლევა კონკურენტული უპირატესობის გარანტიას და ეს განსაკუთრებით მაშინ ხდება, როდესაც სტანდარტული პროდუქტები საკმარისად აკმაყოფილებს მომხმარებელთა საჭიროებებს ან კონკურენტების მიერ სწრაფადაა შესაძლებელი მისი იმიტაცია. ხანგრძლივი მოხმარების საქონელი კონკურენტების მიერ სწრაფი კოპირებისგან ბარიერებით უკეთ არის დაცული. წარმატებული დიფერენცირება ნიშნავს პროდუქტის მაღალ მოქნილობას, თავსებადობას, დაბალ დანახარჯებს, გაუმჯობესებულ სერვისს, ნაკლებ ტექნიკურ მხარდაჭერას, მაღალ კომ-

ფორტულობასა და სხვა მახასიათებლებს. პროდუქტის განვითარება იმ სტრატეგიის მაგალითია, რომელიც დიფერენცირების უპირატესობებს უზრუნველყოფს.

დიფერენცირების სტრატეგია მყიდველთა მოთხოვნილებებისა და მოსაზრებების ყურადღებით გამოკვლევის შემდეგ უნდა შეირჩეს, რათა დადგინდეს უნიკალურ პროდუქტში ერთი ან რამდენიმე მადიფერენცირებელი მახასიათებლის ჩართვის მიზანშეწონილობა. წარმატებული დიფერენცირების სტრატეგია ფირმებს შესაძლებლობას აძლევს, მაღალი ფასი დააწესონ საკუთარ პროდუქტზე და მიიღონ მომხმარებელთა ლოიალობა, რადგან ისინი შესაძლოა ძლიერ შეეთვისონ მადიფერენცირებელ მახასიათებელს. განსაკუთრებული თვისებები, რომლებიც ერთ პროდუქტს მეორისგან განარჩევენ, მოიცავს: საუკეთესო მომსახურებას, სათადარიგო ნაწილებზე ხელმისაწვდომობას, ტექნიკურ პროექტირებას, პროდუქტის საექსპლუატაციო მახასიათებლებს, ექსპლუატაციის ხანგრძლივობას, სანვავის ხარჯვას და გამოყენების სიადვილეს.

დიფერენცირების სტრატეგიასთან დაკავშირებული რისკია ის, რომ მომხმარებლების მიერ უნიკალური პროდუქტი შესაძლოა ჯეროვნად, დადგენილი ღირებულების შესაბამისად არ შეფასდეს. როდესაც ეს ხდება, დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგია ადვილად ამარცხებს დიფერენცირების სტრატეგიას. დიფერენცირების სტრატეგიისთვის დამახასიათებელი კიდევ ერთი რისკი ისაა, რომ კონკურენტებმა შეიძლება სწრაფად გამონახონ მადიფერენცირებელი მახასიათებლის კოპირების გზა. ამგვარად, ფირმებმა უნდა გამონახონ უნიკალურობის მყარი წყაროები, რომელთა სწრაფ ან იაფ იმიტირებას ვერ შეძლებენ მეტოქე ფირმები.

წარმატებული დიფერენცირების სტრატეგიასთან დაკავშირებული საერთო ორგანიზაციული მოთხოვნილებები მოიცავს: კვლევის, შემუშავებისა და მარკეტინგის ფუნქციებს შორის მჭიდრო კოორდინაციას, მეცნიერებისა და შემოქმედებითი ადამიანების მოსაზიდად არსებითი პრივილეგიების დანესებას. ფირმებს დიფერენცირების (ტიპი 3) სტრატეგიის შერჩევა მრავალ კონკურენტულ ასპექტზე დაყრდნობით შეუძლიათ. მაგალითად, Mountain Dew-ს და root beer-ს უნიკალური გემო აქვს, Lowe-ს, Home Depot-ისა და Walmart-ის მაღაზიები მომხმარებელს ერთი ფანჯრის პრინციპით ფართო არჩევანს სთავაზობენ, Dell Computer-ი და FedEx-ი - საუკეთესო მომსახურებას, BMW და Porsche პროექტირებითა და მწარმოებლურობით გამოირჩევა, IBM-ი და Hewlett-Packard-ი მომხმარებელს პროდუქციის ფართო ასორტიმენტს სთავაზობს, ხოლო E*Trade-ი და Ameritrade offer Internet-ი კი - კომფორტს. დიფერენცირების შესაძლებლობები არსებობს ან პოტენციურად შეიძლება შემუშავდეს ფირმის ფასეულობათა ჯაჭვის თითოეულ რგოლში, მიწოდების ჯაჭვის, შემუშავებისა და კვლევების, წარმოებისა და ტექნოლოგიების, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის, დისტრიბუციის ან მარკეტინგის აქტივობების ჩათვლით.

ყველაზე უფრო ეფექტიანი დიფერენცირების საფუძველი ის არის, რაც კონკურენტების მიერ დუბლირებისთვის რთული ან ძვირია. კონკურენტები მუდმივად ცდილობენ დიფერენცირების ნებისმიერი მოცემულობის იმიტირებას, დუბლირებას ან უკეთესად გაკეთებას, რის საფუძველზეც კონკურენტულ უპირატესობას მოიპოვებენ. მაგალითად, როდესაც U.S. Airways-მა დასწია ფასები, Delta-მ სწრაფად გაიმეორა იგივე. როდესაც Caterpillar-მა შეიმუშავა სათადარიგო ნაწილების სწრაფი მიწოდების პოლიტიკა, John Deere-მა სწრაფად გაიმეორა იგივე. დიფერენცირების სტრატეგია იმდენადაა ეფექტიანი, რამდენადაც რთულია მეტოქეებისთვის მადიფერენცირებელი ატრიბუტების კოპირება. უნიკალურობის წყაროების მოპოვება კონკურენტებისთვის დიდ დროსა და მატერიალურ დანახარჯებთან უნდა იყოს დაკავშირებული და ამ ტვირთის დაძლევა მათ უბრალოდ ვერ უნდა მოახერხონ. ფირმები ყურადღებით უნდა მოეკიდონ დიფერენცირების (ტიპი 3) სტრატეგიის განხორციელებას. მყიდველები მანამ არ გადაიხდიან მაღალ საფასურს დიფერენცირებისთვის, სანამ მათ მიერ აღქმული ფასეულობა არ გადააჭარბებს მათ მიერ გადახდილ ფასს.[20] რადგან ეფუძნება ისეთ მოცემულობებს, როგორებიცაა მიმზიდველი შეფუთვა, ფართო რეკლამა, გაყიდვების პრეზენტაციისა და ვებგვერდის ხარისხი, კლიენტების შესახებ მონაცემთა ბაზები, პროფესიონალიზმი, ფირმის ზომები ან კომპანიის მომგებიანობა, აღქმული ფასეულობა რეალურზე უფრო მნიშვნელოვანი უნდა იყოს.

ტიპი 3 დიფერენცირების სტრატეგია შემდეგი პირობების დაცვის შემთხვევაში განსაკუთრებით ეფექტიანი იქნება:[21]

1. როდესაც არსებობს პროდუქტის ან მომსახურების დიფერენცირების ბევრი გზა და მრავალი მყიდველი მაღალი ფასეულობის მქონედ დიფერენცირების ამ შესაძლებლობებს აღიქვამს;
2. როდესაც მყიდველთა საჭიროებები და მოთხოვნილებები მრავალფეროვანია;
3. როდესაც მეტოქეთა მცირე რაოდენობა მისდევს დიფერენცირების ერთსა და იმავე მიდგომას;
4. როდესაც ტექნოლოგიური ცვლილებები სწრაფი ტემპით ხასიათდება და კონკურენცია პროდუქტის სწრაფად ცვალებადი მახასიათებლების გარშემო მიმდინარეობს.

ფოკუსირების სტრატეგიები (ტიპი 4 და ტიპი 5)

ფოკუსირების სტრატეგიის წარმატება დამოკიდებულია დარგის იმ სეგმენტზე, რომელიც საკმარისი ზომებისაა, აქვს ზრდის კარგი პოტენციალი და სხვა ძირითადი კონკურენტების წარმატებისთვის კრიტიკული მნიშვნელობის არ არის. ისეთ სტრატეგიებს, როგორებიცაა ბაზარზე შეღწევა და ბაზრის განვითარება, ფოკუსირების დროს არსებითი უპირატესობა აქვს. საშუალო და დიდი ზომის ფირმებს შეუძლიათ, ეფექტიანად განახორციელონ ფოკუსირებაზე დაფუძნებული სტრატეგიები, მხოლოდ დიფერენცირების ან დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგიებთან შეთანაწყობით. არსებითად რომ ვიმსჯელოთ, ყველა ფირმა დიფერენცირების სტრატეგიას მისდევს, ოღონდ, თუ ერთი ფირმა განასხვავებს საკუთარ თავს უმცირესი დანახარჯებით, დარგის დანარჩენმა ფირმებმა პროდუქტის დიფერენცირების სხვა გზები უნდა მოიძიონ.

ფოკუსირების სტრატეგია უფრო ეფექტიანია, როდესაც მომხმარებლებს განსაკუთრებული მოთხოვნილებები და მიდრეკილებები აქვთ და მეტოქე ფირმები არ ცდილობენ იმავე მიზნობრივ ბაზარზე სპეციალიზებას. მაგალითად, Clorox Company, რომელიც შემოსავლების 80 პროცენტს შეერთებული შტატებიდან იღებს, ყურადღების კონცენტრაციას იმ ბრენდებზე ახდენს, რომლებიც გარემოსადმი მეგობრული დამოკიდებულებით გამოირჩევა. Clorox-მა რეფოკუსირებისთვის ახლახან გაყიდა თავისი ავტომომსახურების ბიზნესი და პერსონალური ჰიგიენის საშუალებების მწარმოებელი კომპანია Burt's Bees-ი შეიძინა. მან ასევე გააფართოვა Green Works-ის საყოფაცხოვრებო დასუფთავების საშუალებებისა და Brita-ს წყლის ფილტრების ხაზები. Clorox-ის გენერალურ დირექტორს, **დონ ქნაუსს (Don Knauss)**, უყვარს შეერთებული შტატები და თავს არიდებს ბიზნესის ჩინეთში, ბრაზილიასა თუ ინდოეთში გადატანას. ქნაუსი ინდივიდუალური მომხმარებლებისთვისა და ჰოსპიტლებისთვის ნატურალური მათეთრებლებისა და პეროქსიდზე დაფუძნებული დეზინფექციის საშუალებების წარმოებაზე ფოკუსირდება.

Marriott-ი აგრძელებს ფოკუსირებას სასტუმროების ბიზნესზე და აზიაში სასტუმროების რაოდენობის გაორმაგების გეგმებს აანონსებს, ანუ ის 2016 წლისთვის 260-მდე გაზრდის სასტუმროების რიცხვს, განსაკუთრებით 60-დან 125-მდე გაიზრდება ჩინეთში ბაზირებული მისი სასტუმროების რაოდენობა და ამ ქვეყნის პროვინციების დაახლოებით 75 პროცენტს დაფარავს. Marriott-ის სტრატეგიის არგუმენტაცია ის არის, რომ ჩინელი ტურისტების რაოდენობა საკუთარ სამშობლოში და საზღვარგარეთ დრამატულად, წლიდან წლამდე დაახლოებით 21 პროცენტით იზრდება.

ფოკუსირების სტრატეგიასთან დაკავშირებული რისკები მოიცავს იმის შესაძლებლობას, რომ თუ მრავალი კონკურენტი აღიარებს ამ სტრატეგიის წარმატებას, მაშინ მის კოპირებასაც შეეცდებიან, გარდა ამისა, საფრთხის შემცველია მომხმარებლების მიერ უპირატესობის მინიჭება პროდუქტის იმ ატრიბუტებისთვის, რაც მთლიანი ბაზრისთვისაა დამახასიათებელი. ორგანიზაცია რომელიც იყენებს ფოკუსირების სტრატეგიას მომხმარებელთა განსაკუთრებულ ჯგუფზე, ლოკალურ ბაზარზე ან სასაქონლო ხაზის განსაკუთრებულ სეგმენტზე უნდა კონცენტრირდეს და მოემსახუროს მისთვის კარგად ცნობილ, მაგრამ ვიწრო ბაზარს იმ კონკურენტებზე უკეთესად, რომლებიც ბაზრის ფართო ნაწილს ემსახურებიან.

დაბალ დანახარჯებზე (ტიპი 4) ან საუკეთესო ფასეულობაზე (ტიპი 5) ფოკუსირების სტრატეგიები შეიძლება განსაკუთრებით მიმზიდველი იყოს, თუ დაცული იქნება შემდეგი პირობები:[22]

1. როდესაც მიზნობრივი საბაზრო ნიშა დიდი, მომგებიანი და მზარდია;
2. როდესაც დარგის ლიდერი ნიშას არ განიხილავს საკუთარი წარმატებისთვის კრიტიკული მნიშვნელობის მქონედ;
3. როდესაც დარგის ლიდერი მიიჩნევს, რომ გაცილებით რთული ან ძვირია მიზნობრივი, ნიშური ბაზრის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, ვიდრე საკუთარ, ძირითად მომხმარებლებზე მზრუნველობა;
4. როდესაც დარგს აქვს ბევრი განსხვავებული ნიშა და სეგმენტი, გამომდინარე აქედან, ფოკუსირებულ ფირმებს შეუძლიათ საკუთარი რესურსების შესაბამისი, კონკურენტულად მიმზიდველი ნიშის არჩევა;
5. როდესაც მეტოქეების მცირე რაოდენობა (თუ ასეთები საერთოდ არსებობს) ცდილობს იმავე სამიზნე ბაზარზე სპეციალიზებას.

სტრატეგიები ტურბულენტურად კონკურენტულ, სწრაფად ცვალებად ბაზრებზე

მსოფლიო სულ უფრო სწრაფად იცვლება, შედეგად დარგებიცა და ფირმებიც ფეხდაფეხ მიჰყვება ამ ცვლილებებს. ზოგიერთი ინდუსტრია ისე სწრაფად იცვლება, რომ მკვლევრები მათ **ტურბულენტურს, სწრაფად ცვალებად ბაზრებს** უწოდებენ. მაგალითად, ასეთებია ტელესაკომუნიკაციო, სამედიცინო, ბიოტექნოლოგიური, ფარმაცევტული, კომპიუტერული, პროგრამული უზრუნველყოფის და ყველა ინტერნეტზე ბაზირებული, ვირტუალური დარგები. მაღალი სისწრაფის ცვლილებები თანდათანობით წესად და არა გამონაკლისად ყალიბდება ისეთ დარგებშიც კი, როგორებიცაა: სათამაშოების, ტელეფონების, საბანკო, დაცვის, საგამომცემლო და კომუნიკაციური ბიზნესები.

მაღალსიჩქარიან ცვლილებებთან დაკავშირებული გამოწვევები ფირმას არჩევანის წინაშე აყენებს, საკუთარი სტრატეგიული თვალსაზრისიდან გამომდინარე, როგორი რეაგირება მოახდინოს - განჭვრიტოს თუ მართოს - ბაზარი. მაგალითად, მომხმარებელთა გემოვნების მოულოდნელ ცვლილებასთან ან ტექნოლოგიური გარღვევების მსგავს დარგობრივ ცვლილებებთან გასამკლავებლად თავდაპირველი რეაქცია შეიძლება თავდაცვითი სტრატეგია იყოს. ცვლილებებზე რეაგირების სტრატეგია არ შეიძლება იყოს ისეთი ეფექტიანი, როგორიც ცვლილებების წინასწარ განჭვრეტის სტრატეგია, რომლის მიხედვით, მოსალოდნელ ცვლილებებთან ადაპტირებისთვის გეგმიურად უნდა განხორციელდეს მოქმედებები. თუმცა ფირმები იდეალურად ირჯებიან, როდესაც მათ სწრაფად ცვალებად ბაზრებზე ცვლილებების ლიდერობა უწევთ, რის გამოც ისინი ახალი და უკეთესი ტექნოლოგიებისა და პროდუქტების შემმუშავებელნი და დარგობრივი სტანდარტების დამწესებელნი არიან. სწრაფად ცვალებად ბაზრებზე ცვლილების ლიდერობა ან ინიციატორობა აგრესიული, შემტევი სტრატეგიაა, რომელიც ბაზარზე ახალი თაობის პროდუქტების კონკურენტებზე სწრაფ მინოდებასა და ბაზრის საკუთარი ინტერესების დაცვით ფორმირებაში მუდმივ პროაქტიურობას მოიცავს. მიუხედავად იმისა, რომ ცვლილებების ლიდერობის სტრატეგია საუკეთესოა, როდესაც ფირმას ამ მიდგომის განხორციელებისთვის საჭირო რესურსები აქვს, ზოგიერთ შემთხვევაში ტურბულენტურ დარგებში თვით ყველაზე ძლიერმა ფირმებმაც კი რეაგირების და წინგანჭვრეტის სტრატეგიები უნდა გამოიყენონ.

აშშ-ში ტურბულენტური, სწრაფი ცვლილებების ბაზრის მაგალითია თავდაცვის ინდუსტრია, ეს განსაკუთრებით შესამჩნევია მაღალი ტექნოლოგიებისა და კოსმოსური თავდაცვის სისტემების განვითარების ფონზე. კონექტიკუტის შტატში, ჰართფორდში განთავსებული United Technologies-ი, რომელიც Blackhawk-ის სახელწოდების ვერტმფრენებსა და სხვა ისეთ მრავალფეროვან პროდუქციას ანარმოებს, როგორიცაა Carrier-ის კონდიციონერები და Otis-ის ლიფტები, ბოლო დროს ამცირებს გაყიდვების პროგნოზებს. ერთ-ერთი სტრატეგია ტურბულენტურ ბაზრებზე კონკურირებისთვის უფრო დაბალი ტურბულენტობის მქონე დარგში დივერსიფიცირებაა. United Technologies-ი აგრძელებს დივერსიფიცირებას, ახლახან მან $16.5 მლრდ-ად შეიძინა Goodrich Corp.-ი, ისევე, როგორც წილი Rolls Royce Holding-სა და PLC-ის ძრავების მწარმოებელ ერთობლივ საწარმოში.

სტრატეგიის მიღწევის საშუალებები

კონკურენტებს შორის კოოპერირება

Wall Street Journal-ში ახლახან დაბეჭდილ სტატიაში „Facebook, Yahoo Kiss and Make-Up“ ამ ორმა მეტოქე ფირმამ, რომლებიც წლების განმავლობაში ცხარე საპატენტო სასამართლო დავაში იყვნენ ჩართულნი (როგორც თავად უწოდებდნენ), ახალი სტრატეგიული ალიანსი გამოაცხადა, რომელიც პატენტის კროსლიცენზირებას, ახალ სარეკლამო პარტნიორობას, გაფართოებულ ერთობლივ დისტრიბუციასა და მედიაში მოვლენათა ერთობლივ გაშუქებას მოიცავდა.[13]

სტრატეგიები, რომლებიც კონკურენტთა შორის თანამშრომლობას ისახავს მიზნად, სულ უფრო ხშირად გამოიყენება. კონკურენტთა შორის წარმატებული თანამშრომლობისთვის ორივე ფირმამ ისეთი განსაკუთრებული წვლილი უნდა შეიტანოს მასში, როგორიცაა ტექნოლოგია, დისტრიბუცია, საბაზისო გამოკვლევა ან საწარმოო სიმძლავრე. მაგრამ ამ სტრატეგიების ძირითადი რისკი არის ის, რომ ორგანიზაციის სხვა დონეებზეც შეიძლება განხორციელდეს უნარების ან ტექნოლოგიების არაწინასწარგანზრახული ტრანსფერი.[14] იმ ინფორმაციას, რომელიც არ არის გათვალისწინებული ფორმალური შეთანხმებით, ყოველდღიური ურთიერთობების დროს უზიარებენ ერთმანეთს ინჟინრები, პროდუქტის შემმუშავებლები და მარკეტოლოგები. თანამშრომლობის ხელშეკრულების ფარგლებში ფირმები ხშირად ძალიან ბევრ ინფორმაციას

ანვდიან კონკურენტებს! ამიტომაა საჭირო დაწვრილებით ფორმულირებული ხელშეკრულებები. შესაძლოა, საჰაერო გადაზიდვების დარგში დასაქმებული კომპანიები ყველაზე კარგი მაგალითია, როდესაც ფირმები, ერთი მხრივ, ქმნიან ალიანსებს, ხოლო, მეორე მხრივ, კონკურირებენ ერთმანეთთან. სადღეისოდ იქ შექმნილია სამი ძირითადი ალიანსი Star-ი, SkyTeam-ი და Oneworld-ი, მაგრამ სხვა ალიანსებიც იქმნება, მაგალითად, American Air-ის, British Air-ისა და Iberia Air-ის მიერ შექმნილი ტრანსატლანტიკური **ერთობლივი საწარმო** და ტრანსწყნაროკეანური ერთობლივი საწარმო American-ის, Japan Air-ის, United Continental-ისა და All Nippon Air-ის მონანილეობით.

კონკურენტებს შორის ძალების გაერთიანების იდეა არ იყო ადვილად მიღებული Americans-ის მიერ, რომელიც ხშირად ეჭვითა და სკეპტიციზმით განიხილავდა პარტნიორობისა და კოოპერირების შესაძლებლობას. მართლაც, კონკურენტებს შორის ერთობლივი საწარმოებისა და კოოპერატივების შექმნის გარშემო არსებული შეთანხმებები ნდობის გარკვეულ დონეს მოითხოვს, რათა დაიძლიოს პარანოიდული განწყობილება, რომლის მიხედვით ერთი ფირმა შიშობს, არ დაზარალდეს მეორე ფირმის მიერ. მიუხედავად ამისა, ერთობლივი სარგებლის მისაღებად მულტინაციონალური ფირმები გლობალურად კოოპერირებული ხდებიან და სულ უფრო მეტი ადგილობრივი ფირმა აერთიანებს ძალებს საზღვარგარეთელ კონკურენტებთან. **კეტრინ ჰორიგანმა (Kathryn Harrigan)** კოლუმბიის უნივერსიტეტიდან აღნიშნა: „ათწლეულის განმავლობაში კომპანიების უმრავლესობა იმ გუნდების წევრი გახდება, რომლებიც ერთმანეთთან კონკურენტულ ბრძოლაში იქნებიან ჩართული". ძირითადმა კონკურენტებმა Google's YouTube-მა და Vivendi SA's Universal Music Group-მა ახალი მუსიკალური და ვიდეოსერვისის საწარმოებლად დააფუძნეს პარტნიორობა Vevo-ს სახელწოდებით. Google უზრუნველყოფდა ტექნლოგიას, Universal Music-ი კი კონტენტს, ხოლო შემოსავლებს ორივე ფირმა ინაწილებდა. ამჟამად ორივე ფირმა მართავს ავტონომიურ საიტს Vevo.com-ს.

აშშ-ის კომპანიები, პირველ ყოვლისა, ალიანსებში ერთიანდებიან ინვესტიციებისგან თავის არიდების მიზნით. გარდა ამისა, დაინტერესებულნი არიან ახალ ბიზნესში ან ბაზარში შესვლასთან დაკავშირებული დანახარჯებისა და რისკების შემცირებით, ასევე ახალი უნარების შეძენით. აღნიშნულის საპირისპიროდ *პარტნიორისგან სწავლის* მიზნით აფორმებენ ევროპული და აზიური ფირმები თანამშრომლობის ხელშეკრულებებს. აშშ-ის ფირმებმა კონკურენტებთან კოოპერაციის მიზნების ჩამონათვალში უმნიშვნელოვანესი ადგილი უნდა დაუთმონ სწავლების საკითხს. ისინი ხშირად ქმნიან ალიანსებს აზიის ფირმებთან, რათა მათი მოწინავე საწარმოო გამოცდილების მიზეზები შეიტყონ, მაგრამ ამ მიმართულებით აზიური კომპეტენციის გამეორება არ არის ადვილი. საწარმოო გამოცდილება კომპლექსური სისტემაა, რაც მოიცავს დასაქმებულთა ტრენინგსა და ჩართულობას, მიმწოდებლებთან ინტეგრაციას, პროცესის სტატისტიკურ კონტროლს, ფასეულ ინჟინერინგსა და პროექტირებას. ამის საპირისპიროდ, აშშ-ის ნოუ ჰაუ ტექნოლოგიები და მასთან დაკავშირებული სფეროები, უფრო ადვილად იმიტირებადია. ამგვარად, აშშ-ის ფირმებს ყურადღებით ყოფნა მართებთ, რათა იმაზე მეტი ცოდნა არ გასცენ კოოპერაციული შეთანხმებების დროს, ვიდრე იღებენ აზიური ფირმებისგან.

ერთობლივი საწარმოები და პარტნიორობა

Renault SA-მ და საავტომობილო რბოლების ბრიტანულმა კომპანია Caterham Cars-მა ახლახან დააფუძნეს ერთობლივი საწარმო სპორტული ავტომობილების პროექტირების, შემუშავებისა და წარმოების მიმართულებით. პროდუქციის გამოშვება 2015 წელს დაიწყება. ეს პარტნიორობა, რომელსაც Societe des Automobiles Alpine Caterham-ი ეწოდება, ბრიტანულ ფორმულა ერთი ტიპის სარბოლო ავტომობილების მწარმოებელი კომპანიისთვის ხელმისაწვდომს ხდის Renault-ის საწარმოო გამოცდილებას.

ერთობლივი წარმოება პოპულარული სტრატეგიაა, რომელიც მაშინ ყალიბდება, როდესაც ორი ან მეტი კომპანია ზოგიერთი შესაძლებლობის კაპიტალიზებისთვის დროებით აფუძნებს პარტნიორობას ან კონსორციუმს. ხშირად ეს ორი ან მეტი სპონსორი ფირმა დამოუკიდებელ ორგანიზაციას აფუძნებს და წილი შეაქვს ამ ახალი საწარმოს სააქციო კაპიტალში. კოოპერაციული შეთანხმებების სხვა ტიპები მოიცავს პარტნიორობას კვლევისა და შემუშავების საქმეში, კროსსადისტრიბუციო, კროსსალიცენზიო და კროსსაწარმოო ხელშეკრულებებს და ერთობლივ სავაჭრო კონსორციუმებს.

ერთობლივი საწარმოები და **კოოპერირების შეთანხმებები** სულ უფრო ხშირად გამოიყენება, რადგან ისინი კომპანიებს კომუნიკაციებისა და ქსელების გაუმჯობესების, ოპერაციების გლობალიზებისა და რისკების მინიმიზების შესაძლებლობებს აძლევს. ერთობლივი საწარმოები და კოოპერირების შეთანხმებები ხშირად იმ შესაძლებლობის განსახორციელებლადაც გამოიყენება, რომელიც ცალკეული ფირმისთვის ძალიან რთული, არაკომერციული ან რისკიანია.

ასეთი ბიზნესწამოწყებები ასევე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისა და შენარჩუნებისთვის გამოიყენება, როდესაც დარგი მოითხოვს კომპეტენციებისა და ნოუჰაუს უფრო დიდ რაოდენობას, ვიდრე ამის უზრუნველყოფა რომელიმე ერთ ფირმას შეუძლია. **კეთრინ რუდი ჰერიგანი (Kathryn Rudie Harrigan)** განაზოგადებს ერთობლივი საწარმოების შექმნის ზრდის ტრენდს და აღნიშნავს:

> თანამედროვე ბიზნესის გლობალური გარემოს, რესურსების ნაკლებობის, სწრაფი ტექნოლოგიური ცვლილებებისა და კაპიტალზე მოთხოვნის ზრდის პირობებში, აღარ ისმის მნიშვნელოვანი კითხვა: „უნდა შევქმნათ თუ არა ერთობლივი საწარმო"? არამედ დღეს ძირითადი საკითხებია: „რომელი ერთობლივი საწარმო ან კოოპერაციული შეთანხმება შეესაბამება ჩვენს მოლოდინებსა და საჭიროებებს"? და „როგორ უნდა ვმართოთ ეს ერთობლივი საწარმოები უფრო ეფექტიანად"?[25]

გლობალურ ბაზარში ინტერნეტის მეშვეობით მჭიდროდ არიან დაკავშირებულნი ერთობლივ საწარმოთა, პარტნიორობათა და ალიანსთა მონაწილეები; დასტურდება, რომ მეწარმეობის ეს ფორმები უფრო ეფექტიანი გზაა კორპორაციული ზრდისთვის, ვიდრე შერწყმა და შეძენა.[26] სტრატეგიული პარტნიორობა მრავალ ფორმას იღებს, მათ შორისაა აუთსორსინგი, ინფორმაციის გაზიარება, ერთობლივი მარკეტინგი, კვლევა და შემუშავება. ბევრი ისეთი კომპანია, როგორიცაა Eli Lilly, უკვე ატარებს პარტნიორობის თრენინგს საკუთარი და პარტნიორების მენეჯერებისთვის. ამჟამად 10,000-ზე მეტი ერთობლივი საწარმო ფუძნდება ყოველწლიურად და ეს უფრო ბევრია, ვიდრე ყველა შერწყმა და შეძენა ერთად აღებული. თანამედროვე ინტერნეტში წარმატებული სტრატეგიული ალიანსების ურიცხვი მაგალითია მოცემული.

გლობალიზაცია ძირითადი მიზეზია იმისა, თუ რატომ იყენებენ ფირმები სტრატეგიის განხორციელებისთვის პარტნიორობას. Walmart-ის მიერ Mexico's Cifra-სთან წარმატებულად შექმნილი ერთობლივი საწარმო იმის მაჩვენებელია, თუ როგორ შეიძლება მიიღოს ადგილობრივმა ფირმამ ძალიან დიდი სარგებელი საზღვარგარეთულთან პარტნიორობით, ამ უკანასკნელის ქვეყანაში საქმიანობის დაწყების შედეგად. ტექნოლოგიები მნიშვნელოვანი მიზეზია სტრატეგიული ალიანსების ფორმირებაში. მაგალითად, ინტერნეტის მეშვეობით შესაძლებელია გეოგრაფიულად გაბნეული პარტნიორების დაკავშირება. ინტერნეტმა გახსნა გზა და დააკანონა ალიანსების, როგორც კორპორაციული ზრდის უპირველესი საშუალების საჭიროება. Neiman Marcus-მა და Target-მა ახლახან გამოაცხადეს პარტნიორობის შესახებ, რის შედეგადაც ორივე ფირმა საკუთარი ლოგოებითა და არსებული ფასებით ბაზარს შესთავაზებს 50-ერთეულიანი სპორტული საქონლის შეზღუდულ კოლექციას. ეს არაჩვეულებრივი პარტნიორობა მაღალი და დაბალი კლასის რითეილერებს შორის სასარგებლოა ორივე მათგანისთვის. მაგალითად, Neiman-ს, მოცვისა და ცნობადობის გაფართოების ხარჯზე, შესაძლებლობა ეძლევა, გაზარდოს საკუთარი სარგებელი, ხოლო Target-ი სარგებლობს თავისი პროდუქციის ხარისხის აღქმის გაზრდის შედეგად.

დადასტურებულია, რომ ფირმებმა პარტნიორობა სტრატეგიების განხორციელების საშუალებად უნდა გამოიყენონ. თუმცა უსიამო ფაქტია ის, რომ აშშ-ის ბევრ დარგში (მაგალითად, როგორებიცაა საფინანსო მომსახურება, ხის, ლითონების დამუშავება და საცალო ვაჭრობა) დასაქმებული ფირმა ზრდის მისაღწევად ჯერაც შერწყმისა და შეძენის რეჟიმში მუშაობს. პარტნიორობა ჯერ კიდევ არ ისწავლება ბიზნესის სკოლების უმრავლესობაში და კომპანიების მიერ ხშირად განიხილება, როგორც საფინანსო და არა სტრატეგიული საკითხი. თუმცა, პარტნიორობა საკვანძო კომპეტენციად, ისეთი სტრატეგიული მნიშვნელობის საკითხად გადაიქცა, რომ მასში თავიდანვე და ალიანსების არსებობის ბოლომდე ტოპმენეჯმენტის ჩართულობა სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა.[27]

ერთობლივი საწარმოების შექმნა ერთ დროს მეტოქე ფირმებს შორის გამოიყენება რეთრენჩმენთის სტრატეგიიდან დაწყებული, ბაზრის განვითარების სტრატეგიით დასრულებული. მიუხედავად იმისა, რომ ერთობლივ საწარმოებსა და პარტნიორობას, როგორც სტრატეგიების განხორციელების საშუალებას, უპირატესობა ენიჭება, ცხადია, ყოველი მათგანი არ არის წარმატებული. კარგია ის, რომ ერთობლივი საწარმოები და პარტნიორობა კომპანიებისთვის შერწყმაზე ნაკლებად სარისკოა, მაგრამ ცუდია ის ფაქტი, რომ ბევრი ალიანსი განიცდის მარცხს. არსებობს წარუმატებელი ერთობლივი საწარმოების მრავალი მაგალითი. რამდენიმე საერთო პრობლემა, რომლებიც ერთობლივი საწარმოების წარუმატებლობას იწვევს, შემდეგია:

1. მენეჯერები, რომლებიც ყოველდღიურად უნდა თანამშრომლობდნენ ერთობლივი საწარმოს ოპერირებაში, არ მონაწილეობენ მის შექმნასა და ფორმირებაში.
2. ერთობლივი საწარმო სარგებელს აძლევს პარტნიორ კომპანიებს, მაგრამ ის არ არის სასარგებლო მომხმარებლებისთვის, რომლებიც აპროტესტებენ გაუარესებულ სერვისს ან კომპანიებს სხვა რამის გამო აკრიტიკებენ;

3. ერთობლივი საწარმო თანაბრად არ არის მხარდაჭერილი ორივე პარტნიორის მიერ. როდესაც მხარდაჭერა არათანაბარია, წარმოიშობა პრობლემები.
4. ერთობლივი საწარმო შეიძლება ერთ პარტნიორთან უფრო მეტად ჩაერთოს კონკურენტულ ბრძოლაში, ვიდრე მეორესთან.

ექვსი მეთოდური რეკომენდაცია, როდესაც ერთობლივი საწარმო სტრატეგიის განხორციელების საუკეთესო საშუალებად შეიძლება იქცეს, არის:[29]

- როდესაც პირად საკუთრებაში არსებული ორგანიზაცია ერთობლივ საწარმოს აქციონერთა საკუთრებაში არსებულ ორგანიზაციასთან ერთად აფუძნებს; პირად საკუთრებასთან რამდენიმე უპირატესობაა დაკავშირებული, მაგალითად, დახურული მფლობელობა; რამდენიმე უპირატესობა უკავშირდება სააქციო საკუთრებასაც, მაგალითად, კაპიტალის მოზიდვისთვის აქციების გამოშვების შესაძლებლობა. ზოგჯერ პირად და სააქციო საკუთრებაში ყოფნის უპირატესობები შეიძლება, სინერგიულად კომბინირდეს ერთობლივ საწარმოში;
- როდესაც მოცემული ქვეყნის ორგანიზაცია ერთობლივ საწარმოს საზღვარგარეთულ კომპანიასთან ერთად აფუძნებს; ერთობლივმა საწარმომ მოცემული ქვეყნის კომპანია შეიძლება უზრუნველყოს საზღვარგარეთის ქვეყანაში ლოკალური მმართველობის მიღების ისეთი შესაძლებლობით, რომლის დროსაც მცირდება იმ ტიპის რისკები, როგორებიცაა ადგილობრივი ქვეყნის ოფიციალური პირების მიერ შევიწროება და ექსპროპრიაცია;
- როდესაც ორი ან მეტი ფირმის უნიკალური კომპეტენციები განსაკუთრებით კარგად ავსებს ერთმანეთს;
- როდესაც ზოგიერთი პროექტი პოტენციურად მომგებიანია, მაგრამ მის განხორციელებასთან განსაკუთრებული რესურსები და რისკებია დაკავშირებული;
- როდესაც ორ ან მეტ პატარა ფირმას ეძნელება დიდ ფირმასთან კონკურირება;
- როდესაც არსებობს ახალი ტექნოლოგიის სწრაფად დანერგვის საჭიროება.

შერწყმა/შესყიდვა

2012 წლის დეკემბრის მდგომარეობით, წლის განმავლობაში განხორციელდა 10,346 შერწყმისა და შესყიდვის გარიგება, რაც 9 პროცენტით მეტია წინა წელთან შედარებით, მაგრამ 8 პროცენტით ნაკლებია ფულადი შეფასების მიხედვით. 2012 წლის ბოლოს, ConAgra-მ $5 მლრდ-ად იყიდა Ralcorp-ი და Equity Residential-მა $6.5 მლრდ-ად შეიძინა Archstone.

შერწყმა და შესყიდვა სტრატეგიის განხორციელების ორი ფართოდ გამოყენებული გზაა. შერწყმა მაშინ ხდება, როდესაც ორი დაახლოებით თანაბარი ზომის ორგანიზაცია ერთიანდება და ერთ საწარმოს აფუძნებს. შესყიდვა კი იმ შემთხვევაში ხორციელდება, როდესაც დიდი ორგანიზაცია შეიძენს პატარა ფირმას ან პირიქით. როდესაც შერწყმა ან შესყიდვა არ არის ორივე ფირმის სურვილი, ამ გარიგებას **მიტაცება** ან **მტრული მიტაცება** ჰქვია, და პირიქით, როდესაც შესყიდვა ორივე ფირმის სურვილია მას **მეგობრული შერწყმა** ეწოდება. შერწყმათა უმრავლესობა მეგობრულია. მაგალითად, ორმა იაპონურმა ფოლადის მწარმოებელმა - Nippon Steel Corp.-მა და Sumitomo Metal Industries Ltd.-მ - ახლახან მეგობრული შერწყმა განახორციელეს, რითიც მსოფლიოში სიდიდით მეორე ფოლადის მწარმოებელი, ArcelorMittal-ი, ჩამოაყალიბეს.

მიუხედავად ბევრი საინვესტიციო ბანკირის წინასწარმეტყველებისა, რომ მტრული მიტაცება, როგორც მოველენა, დასასრულს უახლოვდება, რადგან სულ უფრო რთულდება მისი განხორციელება, მტრული მიტაცებების რაოდენობა იზრდება. მაგალითად, Glaxo-მ ახლახან მისცა Human Genome-ს ბოლო ვადა მის შეთავაზებაზე დათანხმებისთვის, წინააღმდეგ შემთხვევაში ის მტრულ მიტაცებას განახორციელებდა. Genomma-მ ახლახან Prestige-ს განუცხადა, რომ მზად

ცხრილი 4-5 ძირითადი მიზეზები, თუ რატომაც არის ნარუმატებელი შერწყმისა და შესყიდვის მრავალი შემთხვევა

- ინტეგრაციის სირთულე
- არაადეკვატური შეფასება ან მიზანი
- დიდი ან არაორდინარული დავალიანება
- სინერგიის მიღების უნარის არარსებობა
- გადაჭარბებული დივერსიფიკაცია
- შესყიდვაზე მენეჯერების ზედმეტი ფოკუსირება
- ძალიან დიდი შესყიდვა

- შესყიდვაზე მენეჯერების ზედმეტი ფოკუსირება
- ძალიან დიდი შესყიდვა
- ორგანიზაციული კულტურების ინტეგრაციის სირთულე
- დათხოვნებისა და ადგილმდებარეობის შეცვლის გამო მორალური კლიმატის შემცირება

არის მის შესასყიდად და ერთ აქციაში $16.60 შესთავაზა. გარდა ამისა, მან წარუდგინა Prestige-ს დირექტორობის კანდიდატთა სრული სია, რათა ისინი აქციონერთა ყოველწლიურ შეკრებაზე აერჩიათ დირექტორთა საბჭოში. Prestige-ს დირექტორთა საბჭოს არ უყოყმანია, ამგვარად, Genomma-ს აქვს შანსი, დაითხოვოს Prestige-ს დირექტორთა საბჭოს უმრავლესობა და მიტაცებისთვის გზა გაითავისუფლოს. მტრული მიტაცების ან მცდელობის სხვა ახალი მაგალითები მოიცავს Vulcan Materials-ის Martin Marietta-ს მიერ მიტაცებას, Westlake Chemical-ის მიერ Georgia Gulf-ის მიტაცების მცდელობასა და Roche-ს მიერ Illumina-სთვის შეთავაზებულ წინადადებას.

ჩინური კომპანიების მტრულ მიტაცებაში მონაწილეობის იშვიათი მაგალითია შანხაიში დაფუძნებული Cathy Fortune-ის მიერ ამასწინათ სპილენძის სამთომომპოვებელი Discovery Metals Ltd.-ის დირექტორთა საბჭოსთვის თავს მოხვეული 830 მლნ. ავსტრალიურ დოლარად ღირებული წინადადება. ეს იყო 51-პროცენტიანი ფასნამატი სიდნეიში მდებარე Discovery Metals-ის ჩვეულებრივი აქციების ღირებულებისა. ჩინეთი მოიხმარს სპილენძის მსოფლიო წარმოების 40 პროცენტს, მაგრამ ისტორიულად ის საერთოდ თავს არიდებდა მტრულ მიტაცებას.

თეთრი რაინდი - იმ ფირმის აღმნიშვნელი ტერმინია, რომელიც თანხმდება, მაშინ შეიძინოს მეორე ფირმა, როდესაც ეს უკანასკნელი სხვა კომპანიის მიერ მტრული მიტაცების წინაშე აღმოჩნდა. მაგალითად, კალიფორნიის შტატში, პალო-ალტოში ბაზირებული გულის წამლების მწარმოებელი CV Thereapeutics Inc.-ი, იბრძოდა იაპონური Astellas Pharma-ს მიერ მტრული მიტაცების წინადადების წინააღმდეგ. შემდეგ CVT-მა მეგობრული გარიგება მიიღო და შესყიდულ იქნა კალიფორნიაში მდებარე Gilead Sciences-ის მიერ $1.4 მლრდ-ად. Gilead-ი ცნობილია შიდსის საწინააღმდეგო პრეპარატებით, ამრიგად, მისმა გადანაცვლებამ გულის წამლების ბიზნესში ბევრი ანალიტიკოსი გააკვირვა.

ყველა შერწყმა არ არის ეფექტიანი და წარმატებული. მაგალითად, მხოლოდ 12 თვის შემდეგ, რაც PulteGroup-მა $1.3 მლრდ-ად იყიდა მეტოქე Centex Corp.-ი და შეიქმნა აშშ-ში უმსხვილესი სახლების მშენებელი კომპანია, PulteGroup-ის მოგება ისევ უარყოფითი დარჩა, ხოლო მისი აქციების ფასი, შესყიდვის წინა კვირასთან შედარებით, 30 პროცენტით შემცირდა. PulteGroup-ის მწარმოებლურობის ძალიან ცუდი მაჩვენებლები მკვეთრად კონტრასტულია ისეთი მეტოქე ფირმების ანალოგიურ მაჩვენებლებთან შედარებით, როგორებიცაა – Toll Brothers-ი და Lennar Corp.-ი, რომელთა აქციების ფასი 22 პროცენტით გაიზარდა იმავე პერიოდში. ამგვარად, ორი ფირმის შერწყმამ შეიძლება მოიტანოს დიდი სარგებელი, მაგრამ მისი ფასი და განსჯა უნდა იყოს სწორი. ზოგიერთი საბაზისო მიზეზი, რის გამოც ბევრი შერწყმა და შესყიდვა წარუმატებელია, 4-5 ცხრილშია მოყვანილი.

უკანასკნელ წლებში განხორციელებულ შერწყმებს, შესყიდვებსა და მიტაცებებს შორის ერთ დარგში მომხდარი შემთხვევები სჭარბობდა. ბაზრის საერთო კონსოლიდაცია მრავალ დარგში მიმდინარეობს, განსაკუთრებით ეს ეხება საბანკო სფეროს, დაზღვევას, თავდაცვასთან დაკავშირებულ ინდუსტრიას და ჯანმრთელობის დაცვას, მაგრამ ეს პროცესი ვითარდება ფარმაცევტულ, სურსათის წარმოების, საჰაერო გადაზიდვების, სააღრიცხვო-საბუღალტრო, საგამომცემლო, კომპიუტერულ, საცალო ვაჭრობის, საფინანსო მომსახურებისა და ბიოტექნოლოგიურ დარგებში. მაგალითად, არსებობს შერწყმისა და შესყიდვის ბევრი პოტენციური სარგებელი, რაც ცხრილ 4-6-შია ნაჩვენები.

ცხრილი 4-6 სხვა ფირმასთან შერწყმის ან მისი შესყიდვის პოტენციური სარგებელი

- სიმძლავრეების გამოყენების გაუმჯობესება
- გაყიდვის არსებული საშუალებების გამოყენების გაუმჯობესება
- მენეჯერთა შტატის შემცირება
- მასშტაბზე ეკონომიის მიღება
- გაყიდვების სეზონური ტრენდის გამოთანაბრება
- ახალ მიმწოდებლებზე, დისტრიბუტორებზე, მომხმარებლებზე, პროდუქტებსა და კრედიტორებზე ხელმისაწვდომობის მიღება

- ახალი ტექნოლოგიის მიღება
- საგადასახადო ვალდებულებების შემცირება

მსოფლიოში განხორციელებული შერწყმის მოცულობა დრამატულად იზრდება და $1 ტრლნ-ს გადააჭარბა. აშშ-ში წლიურად 10,000 შერწყმა ხდება, რაც მთლიანად $700 მლრდ-ზე მეტი ღირებულებისაა. შერწყმის გავრცელება კომპანიების მიერ საბაზრო წილის, ეფექტიანობის, ფასწარმოქმნაზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობის ზრდისკენ ლტოლვას ეფუძნება. ამ პროცესზე აგრეთვე გავლენას ახდენს მასშტაბზე უფრო დიდი ეკონომიის მიღების სურვილი, რეგულაციისა და ანტიმონოპოლიური ქმედებების შემცირება, ინტერნეტისა და ელექტრონული კომერციის განვითარება.

ლევერჯით გამოსყიდვა (LBO) მაშინ ხდება, როდესაც კორპორაციის აქციებს ამავე კომპანიის მენეჯმენტი და სხვა კერძო ინვესტორები კრედიტის საშუალებით ყიდულობენ. გარდა მტრული მიტაცებისგან თავის არიდებისა, LBO-ს გამოყენების სხვა მიზნებია: უფროსი მენეჯმენტის გადაწყვეტილებები, რომლის თანახმად ცალკეული განყოფილება არ არის კორპორაციის საერთო სტრატეგიის შესაბამისი და ამიტომ ფულადი შემოსავლების გაზრდის ან მიმზიდველი ფასის შემოთავაზების შემთხვევაში უნდა გაიყიდოს.

კერძო საკუთრების შესყიდვა

რადგან 2012-2013 წლებში აქციების ფასი გაიზარდა და კომპანიებს თავისუფალი ფულადი სახსრები გაუჩნდათ, კერძო საკუთრების (PE) ისეთი ფირმები, როგორიცაა Kohlberg Kravis Roberts (KKR)-ი, აგრესიულად დაუბრუნდნენ ფირმების ყიდვა-გაყიდვის ბიზნესს. აღნიშნული ტიპის ფირმებმა პირველადი საზოგადო შეთავაზების (IPO) ტალღა გამოიწვიეს. Apollo Global Management-ი კერძო საკუთრების ბიზნესში მოქმედი დიდი ფირმაა, რომელიც მრავალ კომპანიას ფლობს.

პრაქტიკულად, ყველა PE-ს შესყიდვის მიზანია ფირმების იაფად შეძენა და შემდეგ, მოგვიანებით, მათი უფრო ძვირად გაყიდვა. ეს უდავოდ კარგი ბიზნესია. Par Pharmaceutical-ი ახლახან შეისყიდა PE ფირმის TPG-მ $184 მლნ-ად. ნიუ ჯერსის შტატში ვოდქლიფ ლეიქში ბაზირებული Par-ის აქციონერები თითოეულ აქციაზე პრემიის გათვალისწინებით იღებენ $50-ს, რაც 37 პროცენტით მეტია აღნიშნული ფირმის აქციების საბოლოო ფასთან შედარებით.

კერძო საკუთრების (PE) ფირმები სულ უფრო აქტიურად იძენენ კომპანიებს სხვა PE ფირმებისგან, მაგალითად, Clayton-ი და Dubilier&Rice-ი, რომლებიც ახლახან შეისყიდა David's Bridal-მა Leonard Green&Partners LP-სგან $1.05 მლრდ-ად. ამგვარ შესყიდვებს კერძო საკუთრების ფირმებს შორის, **მეორეული გამოსყიდვა** ეწოდება და ასეთი $30 მლრდ. ღირებულების გარიგება განხორციელდა აშშ-ში 2012 წელს, ხოლო 2011 წელს კი - $10.5 მლრდ-ის.

განსაკუთრებით კერძო საკუთრების ფირმები და სხვა ფირმებიც 2012 წელს აქტიურად სესხულობდნენ ფულს, რამაც $70 მლრდ-ს გადააჭარბა, ასეთი აქტივობა რეკორდულად დაბალმა საპროცენტო განაკვეთმაც გამოიწვია. ეს იყო **დივიდენდების რეკაპიტალიზაციის** სახელით ცნობილი საეჭვო პრაქტიკა, რადგან ფული საკუთარი აქციონერებისთვის დივიდენდების გადასახდელად იყო საჭირო. S&P's Capital IQ LCD-ის მონაცემთა სამსახურის თანახმად, დივიდენდების რეკაპიტალიზაციის წინამორბედი წლიური რეკორდი აღინიშნა 2010 წელს და $40.5 მლრდ შეადგინა. კრიტიკოსები აღნიშნავენ, რომ დივიდენდების რეკაპიტალიზაცია ვალებით ტვირთავს კომპანიას და ამძიმებს მის ოპერაციებს. 2012 წლის მაღალი მაჩვენებლის მიზეზი იყო მოლოდინი, რომ 2013 წელს გაიზრდებოდა დივიდენდებზე დანესებული გადასახადები და ამიტომ აქციონერებს წინასწარ გადაუხადეს.

2012 წლის განმავლობაში, ტოპ შვიდი ქვეყნის მიხედვით, კერძო საკუთრების გარიგებებში განხორციელებული ინვესტიციების მოცულობებია ($ მლრდ):

1. აშშ 99.3
2. გაერთიანებული სამეფო 23.9
3. გერმანია 9.8
4. ჩინეთი 9.7
5. ავსტრალია 5.2
6. კანადა 4.1
7. საფრანგეთი 4.1

წამომწყების უპირატესობები

წამომწყების უპირატესობები იმ სარგებელს მიეკუთვნება, რომელსაც ფირმამ შეიძლება მიაღწიოს მეტოქეზე ადრე ახალი პროდუქტის ან სერვისის შემუშავებით ან ახალ ბაზარზე შესვლით. როგორც 4-7 ცხრილშია ნაჩვენები, წამოწყებასთან დაკავშირებული ზოგიერთი უპირატესობა მოიცავს: იშვიათი რესურსების გარანტირებულ ხელმისაწვდომობას, საკვანძო ფაქტორებისა და საკითხების შესახებ ახალი ცოდნის მიღებას და იმ საბაზრო ნილის ან პოზიციის მონიშვნას, რომლის დაცვაც ფირმისთვის ადვილია, ხოლო კონკურენტებისთვის – რთული. წამომწყების უპირატესობები ანალოგიურია სიმაღლის პირველად დამლაშქრავის უპირატესობებისა, როდესაც ერთი მოიპოვებს ბრწყინვალე სტრატეგიულ პოზიციას აგრესიული კამპანიის დაწყებისა და ტერიტორიის დაცვის გაიოლებისთვის. წამოწყება შეიძლება ბრწყინვალე სტრატეგია გამოდგეს შემდეგი ქმედებების შემთხვევაში: (ა) მყიდველების აღქმაში ფირმის იმიჯისა და რეპუტაციის შექმნა; (ბ) ახალი ტექნოლოგიების, კომპონენტების, დისტრიბუციის არხებისა და ა.შ. მიმართულებით მეტოქეების მიმართ დანახარჯების მიხედვით უპირატესობის მოპოვება; (გ) მომხმარებელთა მძლავრი ლოიალურობის მოპოვება და (დ) კონკურენტების მიერ იმიტირების ან დუბლირების შესაძლებლობის შემცირება ან გართულება.

წამომწყების სტრატეგიის შედეგად მიღებული კონკურენტული უპირატესობების განმტკიცებისთვის ფირმას სწრაფი შესწავლის უნარი ესაჭიროება. თუმცა არსებობს სწრაფ შესწავლასთან დაკავშირებული რისკები, მაგალითად, მოულოდნელი და განუჭვრეტელი პრობლემები და დანახარჯები, რაც დაკავშირებულია ფირმის მიერ ახალ ბაზარზე ბიზნესის კეთებასთან. აქედან გამომდინარე, ნელა შესწავლის თვისება (რასაც ასევე თანამიმდევრობა ან დინჯად განხორციელებლობა ეწოდება) შეიძლება ეფექტიანი იყოს, როდესაც ფირმას ადვილად შეუძლია ლიდერი ფირმის პროდუქციის ან სერვისის კოპირება ან იმიტაცია. თუ ტექნოლოგიები სწრაფად ვითარდება, დინჯად მოქმედი ფირმების გაუმჯობესებული მეორე თაობის პროდუქტები ზოგჯერ უსწრებს წამომწყების პროდუქციას. ამის მაგალითია სმარტფონების ბიზნესში მოქმედი Samsung-ი.

ცხრილი 4-7 წამომწყები ფირმების სარგებელი

1. იშვიათი რესურსებისადმი უსაფრთხო ხელმისაწვდომობა და ვალდებულებები
2. წარმატების კრიტიკული ფაქტორებისა და საკითხების შესახებ ახალი ცოდნის მიღება
3. საუკეთესო განლაგების მქონე საბაზრო წილისა და პოზიციის მიღება
4. მომხმარებლებთან, მიმწოდებლებთან, დისტრიბუტორებსა და ინვესტორებთან გრძელვადიანი ურთიერთობების დაწყება და დაცვა
5. მომხმარებელთა ლოიალურობის და ვალდებულებების მოპოვება

Apple ყოველთვის იყო წამომწყები ფირმის კარგი მაგალითი, მიუხედავად ამისა, ბოლო დროს მან წაიფორხილა, როდესაც Samsung-მა განავითარა სიჩქარე.

წამომწყების უპირატესობა, როგორც წესი, ყველაზე დიდია, როდესაც კონკურენტები დაახლოებით იმავე ზომის არიან და მსგავს რესურსებს ფლობენ. თუ კონკურენტები არ არიან მსგავსი ზომის, მაშინ უფრო დიდ კონკურენტს შეუძლია დაელოდოს, ვიდრე სხვა საწყის ინვესტიციას განახორციელებს და დაუშვებს შეცდომებს, შემდეგ კი უპასუხოს მას უფრო დიდი ეფექტიანობით და რესურსებით. ბოლო დროს ასე მოიქცა Lenovo, ისევე, როგორც Volkswagen-ი.

აუთსორსინგი და რეშორინგი

ბიზნესპროცესების აუთსორსინგი (BPO) მოიაზრებს კომპანიების მიერ სხვა ფირმების დაქირავებას, რათა მათ გადააკისრონ თავიანთი ფუნქციური ოპერაციების სხვადასხვა ნაწილი, მაგალითად: ადამიანური რესურსები, საინფორმაციო სისტემები, საფინანსო აღრიცხვა, კლიენტების მომსახურება და მარკეტინგიც კი. კომპანიები საკუთარი ფუნქციური ოპერაციების აუთსორსინგს რამდენიმე მიზეზის გამო ირჩევენ: (ა) ნაკლებად ძვირია, (ბ) საშუალებას აძლევს ფირმებს, ძირითად ბიზნესებზე ფოკუსირდნენ და (გ) უკეთესი სერვისის მიწოდების საშუალებას აძლევს ფირმებს. აუთსორსინგის სხვა უპირატესობებია: (ა) საშუალებას აძლევს ფირმებს, გაუთანაბრდნენ მსოფლიოში საუკეთესო მიმწოდებლებს, რომლებიც სპეციალური დავალებების შესრულებაზე არიან ფოკუსირებულნი, (ბ) მომხმარებლის მოთხოვნილებების სწრაფი ცვლილებების პირობებში ფირმის მოქნილობას უზრუნველყოფს და (გ) ფირმებს კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად ფასეულობათა ჯაჭვის კრიტიკულ აქტივობებზე კონ-

ცენტრირების საშუალებას აძლევს. ბიზნესპროცესების აუთსორსინგი საშუალებაა იმ სტრატეგიების რეალიზებისთვის, რომლებიც პარტნიორობისა და ერთობლივი წარმოების მსგავსია.

რეშორინგი ახალი ტენდენციაა და აშშ-ის ფირმების მიერ ზოგიერთი საკუთარი აქტივობის უკან, აშშ-ში დაბრუნებაზე მიუთითებს. აშშ-ის კომპანიების დაახლოებით 14-დან 37 პროცენტამდე გეგმავს, რომ 2012-2014 წლებში განახორციელებს რეშორინგს შემდეგი მიზეზებით: მომხმარებელთა შეკვეთებზე სწრაფად რეაგირების, პროდუქციის ბაზრამდე უფრო სწრაფად მიტანის სურვილის, ტრანსპორტირებასა და დასაწყობებაზე დაზოგვის, ინტელექტუალური საკუთრების ხარისხისა და დაცულობის გაუმჯობესების და აშშ-ში სამუშაო ადგილების გაზრდასთან დაკავშირებული ზეწოლის გამო.[30] მაგალითად, Google-ის ახალი მუსიკალური და ვიდეოფლეიერი Nexus Q ამჟამად აშშ-ში მზადდება, რაც არ არის ჩვეულებრივი მოვლენა სამომხმარებლო ელექტრონიკისთვის. GE-ს ვებგვერდს აქვს განყოფილება „ამერიკის სამუშაოს რუკა", რომელიც ამ კომპანიის მიერ აშშ-ში შექმნილი 14,500 ახალი სამუშაო ადგილის დეტალების შესახებ ინფორმაციას იძლევა. კანონი, რომელსაც „Bring Jobs Home Act"-ი ეწოდება, განიხილეს აშშ-ის კონგრესში.

„დამზადებულია აშშ-ში" ბრუნდება. Walmart-მაც კი, რომელიც დაბალდანახარჯიანი მიმწოდებლების გლობალური ძიების პიონერია, ამ ათწლეულში აშშ-ში განთავსებულ მიმწოდებლებთან საქმიანი ურთიერთობებისთვის $50 მლრდ-მდე გაზარდა დანახარჯები. აშშ-ის მრეწველობა ლიდერია სუპერავტომატიზებული ქარხნების მხრივ, რომელთაც მცირე რაოდენობის მუშახელი, მაგრამ ბევრი ჰაიტექ მანქანა-დანადგარი ესაჭიროება. მაგალითად, GE-ს 200,000 მ² ფუტის ფართის ბატარეების ქარხანაში, რომელიც ნიუ იორკის შტატში, სქენექთედიში მდებარეობს, მხოლოდ 370 სრულგანაკვეთიანი დასაქმებული მუშაობს, მაგრამ ბატარეებს მთელ მსოფლიოს აწვდის. ამჟამად, აშშ-ის ჰაიტექ ქარხნები ლიდერობენ აშშ-ში რეშორინგის გაფართოების მხრივ.

ბევრმა ისეთმა ფირმამ, როგორებიცაა: Dearborn-ი, მიჩიგანში ბაზირებული Visteon Corp.-ი და J.P. Morgan Chase&Co., საკუთარი კომპიუტერული ოპერაციების აუთსორსინგი IBM-ში განახორციელა, რომელიც, თავის მხრივ, Electronic Data Systems-ისა და Computer Sciences Corp.-ის მსგავს ფირმებთან კონკურირებს ამ სფეროში. 3M Corp.-მა ყველა საწარმოო ოპერაციის აუთსორსინგი Flextronics International Ltd.-ში მოახდინა. 3M-მა აგრეთვე ნაკლებმნიშვნელოვანი პროდუქტის საპროექტო და საწარმოო ფუნქციების აუთსორსინგიც განახორციელა ტაივანის ახალ საპროექტო ცენტრში.

აშშ-ისა და ევროპული კომპანიები უკვე ათწლეულზე მეტია, საწარმოო, ტექნიკური მხარდაჭერისა და ბექოფისის სამუშაოების აუთსორსინგს ახორციელებენ, მაგრამ მათმა უმრავლესობამ შეინარჩუნა კვლევებსა და შემუშავებასთან დაკავშირებული აქტივობები. მიუხედავად ამისა, სადღეისოდ ფირმების სულ უფრო დიდი რაოდენობა ახდენს პროდუქტის პროექტირების აუთსორსინგს აზიურ კომპანიებში. ჩინეთი და ინდოეთი ინტელექტუალური საკუთრების სულ უფრო მნიშვნელოვანი მიმწოდებელნი ხდებიან.

დეტალები, თუ რომელი სამუშაოს აუთსორსინგი უნდა განხორციელდეს, ვის, სად და რამდენად უნდა გადაეცეს ის, პრობლემაა უდიდესი და დახვეწილი კომპანიებისთვისაც კი. აუთსორსინგისთვის ბევრი ხელშეკრულება არ მუშაობს. მაგალითად, J.P. Morgan Chase-ს მიერ - IBM -თან და Chemical's-ის მიერ Electronic Data Systems-თან დადებული გარიგებები. აუთსორსინგის ორივე გარიგება გაუქმდა რამდენიმე წლის შემდეგ. Lehman Brothers Holding-მა და Dell Inc.-მა კლიენტების ქოლცენტრების ინდოეთში გადაადგილების შესახებ გადაწყვეტილებები მას შემდეგ შეცვალეს, რაც ამ ფაქტმა მომხმარებელთა აღშფოთება გამოიწვია. ინდოეთი აუთსორსინგის ბუმის ადგილად იქცა. აუთსორსინგი, როგორც წესი, ქვემოთ მოყვანილი ერთი ან რამდენიმე სარგებლის მიღწევას ისახავს მიზნად:

- დანახარჯების დაზოგვა: საზღვარგარეთის ქვეყნებში არსებული უფრო დაბალი შრომის ანაზღაურების გამო.
- საკვანძო ბიზნესებზე ფოკუსირება: რესურსების საკვანძო ბიზნესების განვითარებაზე ფოკუსირება, რათა სხვა ფუნქციებზე არ მოხდეს ყურადღების გაფანტვა.
- დანახარჯების რესტრუქტურიზაცია: აუთსორსინგი ცვლის ფიქსირებული და ცვალებადი დანახარჯების ბალანსს, რადგან იწვევს ამ უკანასკნელის ხვედრითი წილის ზრდას.
- ხარისხის გაუმჯობესება: სხვადასხვა ბიზნესფუნქციის შესრულებაზე სპეციალისტებთან კონტრაქტის დადების მეშვეობით.
- ცოდნის მიღება: ინტელექტუალური საკუთრებისადმი, უფრო ფართო ცოდნისა და გამოცდილებისადმი ხელმისაწვდომობის მიღების შედეგად.
- კონტრაქტის დადება: მომსახურებისადმი ხელმისაწვდომობა იურიდიულად სავალდე-

ბულო, საფინანსო სანქციებითა და სამართლებრივი დაცვით უზრუნველყოფილი ხელშეკრულების საფუძველზე. ეს არ ეხება შიდა მომსახურებას.

- კომპეტენციის ოპერატიულად დაუფლება: საუკეთესო პრაქტიკისადმი სწრაფი ხელმისანდომობა, რომლის დამოუკიდებლად მიღებაც ძალიან რთულია ან დიდ დროს საჭიროებს.
- ტალანტებისადმი ხელმისაწვდომობა: ტალანტების დიდი რეზერვისადმი და უნარების მდგრადი წყაროსადმი, განსაკუთრებით მეცნიერებისა და ინჟინერინგის მიმართულებით, ხელმისაწვდომობის მოპოვება.
- ცვლილებების კატალიზატორი: აუთსორსინგის ცვლილებების ძირითადი კატალიზატორის ფუნქციით გამოყენება, რომელთა დამოუკიდებლად გამოწვევა შეუძლებელია.
- ინოვაციების პოტენციალის გაუმჯობესება: პროდუქციის ინოვაციისთვის საჭირო შეზღუდული შიდაორგანიზაციული პოტენციალის გაუმჯობესება.
- ბაზარში შეღწევის დროის შემცირება: პროდუქციის შემუშავებისა და წარმოების დაჩქარება მიმწოდებლისგან მიღებული დამატებითი უნარების წყალობით.
- რისკების მართვა: გარე ფირმასთან პარტნიორობით რისკების მართვა.
- საგადასახადო სარგებელი: სხვადასხვა ქვეყანაში საწარმოების ისე შერჩევა, რომ მოხდეს საგადასახადო სტიმულების კაპიტალიზება.

სტრატეგიული მენეჯმენტი არამომგებიან და სამთავრობო ორგანიზაციებში

არამომგებიანი ორგანიზაციები, ძირითადად, მოგებაზე ორიენტირებული კომპანიების მსგავსია, განსხვავება კი ორია: (1) არამომგებიანი ორგანიზაციები არ იხდიან გადასახადებს და (2) არამომგებიან ორგანიზაციებს კაპიტალით უზრუნველყოფისთვის არ ჰყავთ აქციონერები. პრაქტიკულად, ყველა სხვა მიმართულებით არამომგებიანი ორგანიზაციები ზუსტად ჰგავს მომგებიანს. არამომგებიან ორგანიზაციებს ჰყავთ კონკურენტები, რომელთაც ბიზნესიდან მათი გაძევება სურთ. მათ ასევე ჰყავთ თანამშრომლები, კლიენტები, კრედიტორები, მიმწოდებლები და დისტრიბუტორები ისევე, როგორც აქვთ საფინანსო ბიუჯეტი, შემოსავლებზე ანგარიშგებები, საბალანსო ცხრილები, ნაღდი ფულის ნაკადების ანგარიშგებები და ა.შ. არამომგებიანი ორგანიზაციები ისევე აქტიურად იყენებენ სტრატეგიულ დაგეგმვას, როგორც მომგებიანი ფირმები და შესაძლოა უფრო მეტადაც, რადგან კერძო კაპიტალი არ არის მათი დაფინანსების ალტერნატიული წყარო.

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი ურიცხვ არამომგებიან და სამთავრობო ორგანიზაციაშია ეფექტიანად გამოყენებული, მაგალითად: Girl Scouts-ში, Boy Scouts-ში, წითელ ჯვარში, სავაჭრო-სამრეწველო პალატებში, საგანმანათლებლო და სამედიცინო ინსტიტუციებში, კომუნალურ საწარმოებში, ბიბლიოთეკებში, სამთავრობო სააგენტოებსა და რელიგიურ ორგანიზაციებში. არამომგებიანი სექტორი, რამდენადაც საოცარი უნდა იყოს, სადღეისოდ ყველაზე დიდი დამსაქმებელია აშშ-ში. ბევრი არამომგებიანი და სამთავრობო ორგანიზაცია უსწრებს კერძო ფირმებსა და კორპორაციებს ინოვაციების, მოტივაციის, მწარმოებლურობისა და სტრატეგიული მენეჯმენტის მხრივ.

არამომგებიანი და სამთავრობო ორგანიზაციები, მომგებიანი ფირმებისგან განსხვავებით, ზოგჯერ მთლიანად დამოკიდებულნი არიან გარეშე დაფინანსებაზე. საგანგებოდ ამ ორგანიზაციებისთვის სტრატეგიული მენეჯმენტი ბრწყინვალე საშუალებაა აუცილებელი საფინანსო მხარდაჭერის მოთხოვნის შემუშავებისა და დასაბუთებისთვის.

სასწავლო დაწესებულებები

მსოფლიო უმაღლესი განათლება სწრაფად მიემართება მასობრივი ღია ონლაინ კურსებისკენ. ბევრი მათგანის მომსახურება შეუზღუდავია იმ მსურველთათვის, რომელთაც წვდომა აქვთ ინტერნეტკავშირთან. ამერიკის განათლების საბჭო, უმაღლესი განათლების დაწესებულებების პრეზიდენტების ასოციაცია, განიხილავს შესაძლებლობას, რათა შესაძლებელი გახდეს ღია ონლაინკურსების დროს მიღებული კრედიტების ტრანსფერი. რამდენიმე კომპანია მ.შ. edX-ი, Udacity, Coursera, და Jack Welch Management Institute-ი სულ უფრო ასოცირდება მასობრივ ღია ონლაინკურსებთან და მათი სია ყოველკვირეულად იზრდება.

სასწავლო დაწესებულებები სულ უფრო ხშირად იყენებენ სტრატეგიული მენეჯმენტის მეთოდებსა და კონცეფციებს. **რიჩარდ საიერტმა (Richard Cyert),** Carnegie Mellon University-ის ყოფილმა პრეზიდენტმა, აღნიშნა: „მჯერა, რომ ჩვენ გაცილებით უკეთესად გამოვიყენებთ

სტრატეგიულ მენეჯმენტს, ვიდრე ჩემთვის ცნობილი რომელიმე სხვა კომპანია". დაწყებული ჩრდილო-აღმოსავლეთითა და შუა დასავლეთიდან, დამთავრებული სამხრეთ-აღმოსავლეთითა და დასავლეთით, მოსახლეობა იცვლება, მაგრამ ეს ფაქტორი აზიანებს იმ სასწავლო დაწესებულებებს, რომლებიც გეგმებს კონტინგენტის ცვალებადობის გათვალისწინებით არ ადგენენ. ჩრდილო-აღმოსავლეთში მდებარე Ivy League-ის სკოლები კონტინგენტს უმეტესად სამხრეთ-აღმოსავლეთიდან და დასავლეთიდან იღებენ. ეს ტრენდი ასახავს კონკურენტულ კლიმატში მომხდარ მნიშვნელოვან ცვლილებას, რომელიც საშუალო სკოლადამთავრებულთა კონტინგენტის ყოველწლიურ მიღებას ეხება.

ონლაინკოლეჯების ხარისხი, ჩვეულებრივ, მისაღებია და ტრადიციული კოლეჯებისა და უნივერსიტეტებისთვის საფრთხის შემცველი. „თქვენ შეგიძლიათ, დასაძინებლად დააწვინოთ ბავშვები და იურიდიულ სკოლაში წახვიდეთ", - აღნიშნა **ენდრიუ როსენმა (Andrew Rosen)**, Washington Post Company-ის შვილობილი Kaplan Education Center-ის უფროსმა ოპერაციულმა ოფიცერმა.

აშშ-ის ბევრ კოლეჯსა და უნივერსიტეტს ამჟამად კამპუსები აქვს აშშ-ის ფარგლებს გარეთ. მაგალითად, Yale University-მა და National University of Singapore-მა ერთობლივი კამპუსი დააფუძნა სინგაპურში 2013 წელს. ეს ინსტიტუტი სინგაპურში ლიბერალური ხელოვნების პირველი კოლეჯია, ხოლო Yale-ისთვის - პირველი კამპუსი, რომელიც მან კონექტიკუტის შტატში, ნიუ ჰევენში მდებარე Ivy League ინსტიტუტის გარეთ, დააფუძნა.

სამედიცინო ორგანიზაციები

აშშ-ის $200 მლრდ-იანი ჰოსპიტლების ბიზნესი მარჟის დაცემას, სიმძლავრეების სიჭარბეს, ბიუროკრატიულ გადატვირთულობას, დივერსიფიკაციის სტრატეგიების ცუდ დაგეგმვასა და აღსრულებას, ჯანდაცვის ხარჯების მკვეთრ ზრდას, ფედერალური მხარდაჭერის შემცირებასა და ადმინისტრაციული კადრების მაღალ დენადობას განიცდის. ამ პრობლემების სერიოზულობა საავადმყოფოებში ავადმყოფების ყოველწლიური 20-პროცენტიანი შემცირებით ვლინდება. დასაქმებულთა დონის შემცირება, დერეგულაცია, სამედიცინო დაწესებულებების ტექნიკური მომსახურების გამწევი და მიმწოდებელი ორგანიზაციების, მზრუნველობის გადაუდებელი და ამბულატორიულ-ქირურგიული, სადიაგნოსტიკო ცენტრების, სპეციალიზებული კლინიკებისა და პრაქტიკოს ექიმთა რიცხვის დაჩქარებული ზრდა დამატებითი საფრთხეებია, რომელთა წინაშეც დგას დღეს ჰოსპიტალური ბიზნესი. ბევრი კერძო და სახელმწიფო პატრონაჟის ქვეშ მყოფი სამედიცინო ინსტიტუცია საფინანსო პრობლემებს განიცდის და ეს, ტრადიციული რეაქტიურის ნაცვლად, დარგისადმი მათი პროაქტიური დამოკიდებულების შედეგია.

ჰოსპიტლები თავიდან განკუთვნილი იყო იმ ადამიანების განსათავსებლად, რომლებიც იღუპებოდნენ ტუბერკულოზით, სიმსივნით, ყვავილით, პნევმონიითა და ინფექციური დაავადებებით. დღეს კი ისინი ქმნიან ახალ სტრატეგიებს, რომლებიც ითვალისწინებს დიაგნოსტიკას და ქრონიკული დაავადებების წარმატებულ მკურნალობას, ეს კი კვეცს ადრე არსებულ მისიას. ჰოსპიტლები იწყებენ პაციენტებისთვის მათთვის საჭირო მომსახურების შეთავაზებას; ჯანმრთელობის დაცვა სულ უფრო კონცენტრირდება ავადმყოფის სახლში მკურნალობის საკითხებზე და არა ჰოსპიტლების კამპუსებზე. ქრონიკული მკურნალობა მოითხოვს ყოველდღიური მეთვალყურეობის მოწყობილობებს, სახლში ელექტრონულ მონიტორინგს, მოსახერხებელ ამბულატორიულ სერვისს, მომსახურების დეცენტრალიზებულ ქსელსა და სადიაგნოსტიკო ლაბორატორიებს. ჰოსპიტლებისთვის მომავალ წარმატებულ სტრატეგიას განაპირობებს ექიმებს შორის განახლებული და გაღრმავებული თანამშრომლობა, რადგან სწორედ ისინი უზრუნველყოფენ პაციენტის კეთილდღეობას, ასევე მნიშვნელოვანია რესურსების მწვავედან ქრონიკულ დაავადებებზე გადანაწილება, რათა სახლშიც წარმატებით უმკურნალონ ავადმყოფს.

თანამედროვე სტრატეგიებს, საშინაო ჯანმრთელობის სერვისის შექმნით დაწყებული, სარეაბილიტაციო ცენტრებისა და მოხუცების სამეურვეო სახლების დაფუძნებით დამთავრებული, ბევრი ჰოსპიტალი იყენებს. უკუინტეგრაციის სტრატეგიები, რომლებსაც ზოგიერთი ჰოსპიტალი იყენებს, მოიცავს საამბულატორიო, ნარჩენების გატანისა და სადიაგნოსტიკო სერვისების შეძენას. მილიონობით ადამიანი იკვლევს საკუთარ ჯანმრთელობას ონლაინ, რაც დრამატულ ცვლილებას იწვევს ექიმებს, პაციენტებსა და ჰოსპიტლებს შორის არსებულ ძალთა ბალანსში. იმ ადამიანთა რაოდენობა, რომლებიც ინტერნეტს იყენებენ სამედიცინო ინფორმაციის მისაღებად, უსწრაფესად იზრდება. ინტერნეტის მომხმარებელ მოტივირებულ პაციენტებს შეუძლიათ, კონკრეტული საკითხების შესახებ ექიმებზე გაცილებით მეტი ინფორმაცია მიიღონ, რადგან არც ერთ ადამიანს არ ხელეწიფება, სრულფასოვნად გაეცნოს მილიარდობით დოლარის ხარჯვის შედეგად განხორციელებული სამედიცინო კვლევების შესახებ არსებულ ყოველკვირეულ ინფორმაციას. თანამედროვე პაციენტები ხშირად ექიმების ოფისებს იმ უახლესი

სამედიცინო სტატიებით სავსე საქაღალდეებით სტუმრობენ, რომლებშიც დეტალურადაა აღწერილი მათი დაავადებების შესახებ არსებული გამოკვლევები და მკურნალობის ვარიანტები.

სამთავრობო სააგენტოები და დეპარტამენტები

ფედერალური, საშტატო, საგრაფო და მუნიციპალური სააგენტოები და დეპარტამენტები, როგორებიცაა: პოლიციის განყოფილებები, სავაჭრო-სამრეწველო პალატები, სატყეო ასოციაციები და ჯანდაცვის დეპარტამენტები, პასუხისმგებელნი არიან იმ სტრატეგიების ფორმულირებისთვის, განხორციელებისა და შეფასებისთვის, რომლებიც გადასახადების გადამხდელთათვის, დანახარჯების მიხედვით, ეფექტიანად უზრუნველყოფენ მათსავე სახსრებით წარმოებული მომსახურებისა და პროგრამების მიწოდებას. როგორც წესი, სამთავრობო ორგანიზაციებს სტრატეგიული მენეჯმენტის მეთოდები სჭირდებათ, რათა უფრო ეფექტური და ქმედითუნარიანი გახდნენ. სამთავრობო ორგანიზაციების სტრატეგოსები უფრო ნაკლები სტრატეგიული ავტონომიით სარგებლობენ, ვიდრე კერძო ფირმებში მომუშავე მათი კოლეგები. საზოგადოებრივი საწარმოს დივერსიფიცირება არამონათესავე ბიზნესებს შორის, როგორც წესი, არ ხდება. ასევე არ ხორციელდება სხვა ფირმებთან შერწყმა. სამთავრობო სტრატეგოსები ჩვეულებრივ მცირე თავისუფლებით სარგებლობენ ორგანიზაციული მისიისა და მიზნების ცვლილების დროს. კანონმდებლებსა და პოლიტიკოსებს ხშირად პირდაპირი თუ ირიბი კონტროლის განხორციელება შეუძლიათ ძირითადი გადაწყვეტილებების მიღებასა და რესურსების ხარჯვაზე. სტრატეგიული საკითხები ხშირად იქცევა ხოლმე დისკუსიისა და დებატების თემად მედიასა და საკანონმდებლო ორგანოებში. როდესაც პრობლემა პოლიტიზებულია, სტრატეგიული ალტერნატივების შერჩევის არეალი მცირდება. ამჟამად უფრო ადვილია პროგნოზირება საზოგადოებრივი სექტორის საწარმოების მენეჯმენტში. სამთავრობო სააგენტოებმა და დეპარტამენტებმა აღმოაჩინეს, რომ მათი თანამშრომლები აღფრთოვანებული არიან, როდესაც მათ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესში მონაწილეობის და, შესაბამისად, ორგანიზაციის მისიაზე, მიზნებზე, სტრატეგიასა და პოლიტიკაზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა ეძლევათ. დაბოლოს, სამთავრობო სააგენტოები იყენებენ სტრატეგიული მენეჯმენტის მიდგომას, რათა შეიმუშაონ და გაამყარონ დამატებითი დაფინანსების ოფიციალური მოთხოვნები.

სტრატეგიული მენეჯმენტი მცირე ფირმებში

„საკუთარი თავის ბოსად გახდომა“ აშშ-სთვის ნაციონალურ იდეად და მეწარმეობა კი მიმზიდველ როლურ მოდელად იქცა. თითქმის ყველას სურს საკუთარი ბიზნესის ფლობა - მეწარმეობის კურსებზე რეკორდული რაოდენობით დარეგისტრირებული ნიველსა და კოლეჯის სტუდენტიდან დაწყებული, ყოველწლიურად კომპანიათა უმეტესობის დამფუძნებელი 65 წელზე ხნიერი ადამიანებით დამთავრებული.

სტრატეგიული მენეჯმენტი სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა დიდი ფირმების წარმატებისთვის, მაგრამ რა შეიძლება ითქვას მცირე ფირმების შესახებ? სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი ზუსტად ასევე სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა მცირე კომპანიებისთვისაც. დაარსების დღიდან ყველა ორგანიზაციას აქვს სტრატეგია, თუნდაც ისეთი, რომელიც მხოლოდ ყოველდღიურად განსახორციელებელ ოპერაციებს აღწერს. იმ შემთხვევებშიც კი, როდესაც სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი არაფორმალურად მიმდინარეობს, ან მას წარმართავს კონკრეტული კერძო მესაკუთრე ან მეწარმე, მას შეუძლია მნიშვნელოვნად გააუმჯობესოს პატარა ფირმების ზრდა და კეთილდღეობა. რადგან აშშ-ში მცხოვრებთა სულ უფრო მზარდი რაოდენობა იწყებს საკუთარ ბიზნესს, ბევრი ინდივიდი ხდება სტრატეგოსი. დაქირავებულთა ფართოდ გავრცელებულმა კორპორაციულმა დათხოვნამ ხელი შეუწყო ახალი იდეებისა და მცირე ბიზნესის აფეთქებას.

უამრავი ჟურნალი და სამეცნიერო სტატია ეძღვნება მცირე ბიზნესში სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციის გამოყენების საკითხს. ამ სტატიებში საგანგებოდ აღნიშნულია, რომ ცოდნის ნაკლებობა სტრატეგიულ მენეჯმენტში მნიშვნელოვანი შეფერხებაა მცირე ბიზნესის მრავალი მფლობელისთვის. სხვა პრობლემები, რომლებიც ხშირად წამოიჭრება მცირე ბიზნესის მიერ სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციის გამოყენებისას, გარე გარემოში წარმოშობილი შესაძლებლობების გამოყენებისა და ყოველდღიური რეკომენდაციების შესამუშავებლად საჭირო კოგნიტური სისტემისთვის საკმარისი კაპიტალის ნაკლებობაა. კვლევები აგრეთვე აჩვენებს, რომ მცირე ფირმებში, დიდ კომპანიებთან შედარებით, სტრატეგიული მენეჯმენტი უფრო არაფორმალურია, მაგრამ მცირე ფირმები, რომლებიც ჩართულნი არიან სტრატეგიულ მენეჯმენტში, სჯობნიან იმ ფირმებს, რომლებიც ამას არ აკეთებენ.

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის

არსებობს უამრავი ალტერნატიული სტრატეგია, რომლებსაც შეუძლია, სარგებელი მოუტანოს ნებისმიერ ფირმას, მაგრამ თქვენ სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოყენებისას ყოველთვის იმ კონკრეტული რეკომენდაციის შემუშავება უნდა დაისახოთ მიზნად, რომელიც, თქვენი აზრით, საუკეთესოდ უზრუნველყოფს ფირმის მიერ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას. რადგან თქვენს კვლევით პროექტში კომპანიის მიმართ რეკომენდაციების ყველაზე მნიშვნელოვანი გვერდები ან სლაიდები დანახარჯებს ეხება, ამიტომ, მათი დასაბუთებისთვის საჭიროა ამ ინფორმაციის ნაწილის, როგორც დამხმარე რელევანტური მასალის, პრეზენტაციის დასაწყისში წარმოდგენა. თქვენი რეკომენდაციების გვერდი ნამუშევარში ან პრეზენტაციაში წარმოდგენილი წინადადებების მოკლე შინაარსი უნდა იყოს და არა სიურპრიზი თუ შოკისმომგვრელი მოულოდნელობა მკითხველისთვის ან მაყურებლისთვის. თქვენ ასევე შეგიძლიათ რეკომენდაციებთან ერთად ახსნათ, თუ რატომ არ აირჩიეთ ზოგიერთი სხვა განხორციელებადი სტრატეგია. ეს ინფორმაცია ასევე უნდა მიემართებოდეს კონკურენტულ უპირატესობებსა და ნაკლოვანებებს, აღქმად ხარჯებსა და სარგებელთან დაკავშირებულ შენიშვნას. თუ ვინმე იკითხავს, „რა განსხვავებაა რეკომენდაციებსა და სტრატეგიებს შორის", მოპასუხემ უნდა განმარტოს: „რეკომენდაციები ალტერნატიული სტრატეგიებია, რომლებიც თავად შევარჩიეთ".

დასკვნა

ნებისმიერი მენეჯერული მიდგომის ძირითადი მიმზიდველობა ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდის ხელშეწყობაა. ეს განსაკუთრებით სტრატეგიული მენეჯმენტის შესახებ ითქმის. სტრატეგიული მენეჯმენტის აქტივობებში ჩართვით მენეჯერები და დასაქმებულები უკეთ გაიაზრებენ ორგანიზაციის პრიორიტეტებსა და ოპერაციებს. ორგანიზაციების მიერ სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოყენება საშურია, მაგრამ უფრო მნიშვნელოვანია, რომ ის მათ ეფექტიანობის შესაძლებლობასაც აძლევს. მიუხედავად იმისა, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი არ არის ორგანიზაციის წარმატების გარანტი, ეს პროცესი მათ საშუალებას აძლევს, უმეტესად პროაქტიური გადაწყვეტილებები მიიღონ, რეაქტიურის ნაცვლად. სტრატეგიულმა მენეჯმენტმა შეიძლება ზოგიერთი ორგანიზაციის ფილოსოფიის რადიკალური ცვლილება გამოიწვიოს, ამიტომ სტრატეგოსებს გამომუშავებული უნდა ჰქონდეთ იმ კითხვებსა და პრობლემებზე პასუხის გაცემის უნარი, რომლებიც ამ ცვლილების შედეგად ისმის. მოცემულ თავში განხილული სტრატეგიები ბევრი ფირმისთვის სიახლის დასაწყისი შეიძლება გახდეს, განსაკუთრებით კი მაშინ, თუ ორგანიზაციის მენეჯერებმა და დასაქმებულებმა გადაწყვიტეს, მხარი დაუჭირონ მოქმედებათა გეგმას.

საკვანძო ტერმინები და ცნებები

არამონათესავე დივერსიფიკაცია (გვ. 150)
აქტივების ამოღება (გვ. 150)
ბაზარზე შეღწევა (გვ. 141)
ბაზრის განვითარება (გვ. 150)
ბიზნესპროცესების აუთსორსინგი (გვ. 177)
გაკოტრება (გვ. 163)
გრძელვადიანი მიზნები (გვ. 146)
დანახარჯებით ლიდერობა (გვ. 166)
დეინტეგრაცია (გვ. 154)
დივერსიფიკაციის სტრატეგიები (გვ. 159)
დივიდენდის რეკაპიტალიზაცია (გვ. 176)
დიფერენცირება (გვ. 166)
ერთობლივი საწარმო (გვ. 172)
ვერტიკალური ინტეგრაცია (გვ. 147)
თეთრი რაინდი (გვ. 175)
ინტეგრაციის სტრატეგიები (გვ. 152)
ინტენსიური სტრატეგიები (გვ. 156)
კოოპერირების შეთანხმებები (გვ. 172)
ლევერეჯით გამოსყიდვა (LBO) (გვ. 176)
ლიკვიდაცია (გვ. 150)
მეგობრული შერწყმა (გვ. 174)
მეორეული გამოსყიდვა (გვ. 176)
მიტაცება (გვ. 174)
მონათესავე დივერსიფიკაცია (გვ. 150)
მტრული მიტაცება (გვ. 174)
პირდაპირი ინტეგრაცია (გვ. 152)
პროდუქტის განვითარება (გვ. 150)
რეშორინგი (გვ. 178)
რეთრენჩმენთი (გვ. 150)
საბაზისო სტრატეგიები (გვ. 166)
საფინანსო მიზნები (გვ. 148)
სტრატეგიების კომბინირება (გვ. 150)
სტრატეგიული მიზნები (გვ. 148)
ტურბულენტური, სწრაფად ცვალებადი ბაზრები (გვ. 171)
უკუინტეგრაცია (გვ. 150)
ფოკუსირება (გვ. 166)
ფრენჩაიზინგი (გვ. 153)
შერწყმა (გვ. 173)
შესყიდვა (გვ. 173)
წამომწყების უპირატესობა (გვ. 177)
ჰორიზონტალური ინტეგრაცია (გვ. 150)

საკითხები განხილვისა და დისკუსიისთვის

4-1. ამ თავის დასაწყისში წარმოდგენილი Petronas-ის ქეისისთვის, მოიტანეთ ჰიპოთეზური სტრატეგიები ყოველი მომდევნო კატეგორიისთვის: ბაზარზე შეღწევა, მონათესავე დივერსიფიკაცია, აქტივების ამოღება და რეთრენჩმენთი.

4-2. ამ თავის დასაწყისში წარმოდგენილი Petronas-ის ქეისისთვის, მოიტანეთ ჰიპოთეზური სტრატეგიები ყოველი მომდევნო კატეგორიისთვის: ბაზრის განვითარება, არამონათესავე დივერსიფიკაცია, უკუინტეგრაცია და პროდუქტის განვითარება.

4-3. აღწერეთ ხუთი სიტუაცია, როდესაც პირდაპირი ინტეგრაცია განსაკუთრებით კარგი სტრატეგიაა.

4-4. მოცემულ თავში აღწერილი რომელი სამი სტრატეგიაა, თქვენი აზრით, ყველაზე ფართოდ გავრცელებული მცირე ბიზნესში?

4-5. უნდა განათავსონ არამომგებიანმა ორგანიზაციებმა თავიანთი სტრატეგიები საკუთარ ვებგვერდებზე? კორპორაციებმა? რატომ?

4-6. წარმოადგინეთ რამდენიმე რეკომენდაცია, როდესაც აქტივების ამოღება განსაკუთრებით ეფექტიანი სტრატეგიაა.

4-7. როგორ ფიქრობთ, რომელი ორი სტრატეგიაა Adidas-ის წინსვლისთვის საუკეთესო? რატომ?

4-8. წარმოადგინეთ ტიპი 4 და ტიპი 5 ფოკუსირების სტრატეგიების რამდენიმე მაგალითი პორტერის საბაზისო სტრატეგიების მიდგომის მიხედვით.

4-9. ჩამოთვალეთ სამი დარგი, სადაც კონკურენტთა შორის კოოპერაცია ყველაზე სასურველია, პასუხი განმარტეთ.

4-10. მოძებნეთ Google-ში ერთობლივი საწარმოები. რომელი ახალი კონცეფციები გაიგეთ, რომლებიც ამ თავში არ არის წარმოდგენილი?

4-11. მოიძიეთ წარსულში განსაკუთრებით კარგად მოშუშავე სამი ერთობლივი საწარმო.

4-12. ჩამოთვალეთ ოთხი მნიშვნელოვანი მიზეზი იმისა, თუ რატომ არის წარუმატებელი ბევრი შერწყმა და შესყიდვა.

4-13. განმარტეთ, რით განსხვავდება სამთავრობო ორგანიზაციების სტრატეგიული მენეჯმენტი სასწავლო დაწესებულებების სტრატეგიული მენეჯმენტისგან.

4-14. განმარტეთ, როგორ და რატომ იყო ესოდენ წარმატებული Petronas-ი ბოლო წლებში.

4-15. ჩამოთვალეთ მიზნების ექვსი მახასიათებელი და მოიყვანეთ თითოეულის მაგალითი.

4-16. მნიშვნელობის მიხედვით ჩამოთვალეთ მიზნების მქონე ფირმების ექვსი ძირითადი სარგებელი.

4-17. მოიყვანეთ პირდაპირი ინტეგრაციის, უკუინტეგრაციისა და ჰორიზონტალური ინტეგრაციის ჰიპოთეზური მაგალითები Volkswagen-ისთვის.

4-18. მოიყვანეთ ბაზარზე შეღწევის, ბაზრის განვითარებისა და პროდუქტის განვითარების ჰიპოთეზური მაგალითები Toyota Motors-ისთვის.

4-19. მოიყვანეთ მონათესავე და არამონათესავე დივერსიფიკაციის ჰიპოთეზური მაგალითები Google-ისთვის.

4-20. მოიყვანეთ რეთრენჩმენთისა და აქტივების ამოღების ჰიპოთეზური მაგალითები Wal-Mart-ისთვის.

4-21. როგორც წესი, როდის ენიჭება ბაზრის განვითარების სტრატეგიას უკუ და პირდაპირი ინტეგრაციის სტრატეგიების მიმართ უპირატესობა?

4-22. რატომ არ იყენებენ ჩვეულებრივ ფირმები ამ თავში ჩამოთვლილ რამდენიმე ან ბევრ სტრატეგიას ერთად?

4-23. როდის უნდა განახორციელონ ფირმებმა დივერსიფიცირება?

4-24. ჩამოთვალეთ და აღწერეთ გაკოტრების ხუთი ტიპი. თუ თქვენმა კოლეჯმა ან უნივერსიტეტმა გამოაცხადა გაკოტრების შესახებ, რომელი ტიპი იქნება შესაბამისი?

4-25. განმარტეთ, როგორ აღიქვამთ ზოგიერთი ანალიტიკოსის ვარაუდს, რომ პორტერის საბაზისო სტრატეგიები ძალიან მცირე და ზოგადია?

4-26. განმარტეთ ერთობლივ საწარმოსა და პარტნიორობას, როგორც სხვადასხვა სტრატეგიის განხორციელების საშუალებებს შორის განსხვავება.

4-27. ჩამოთვალეთ ფირმის მტრული და მეგობრული მიტაცების დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

4-28. მნიშვნელობის მიხედვით ჩამოთვალეთ ექვსი მიზეზი, რატომ არის წარუმატებელი ბევრი შერწყმა და შესყიდვა.

4-29. მნიშვნელობის მიხედვით ჩამოთვალეთ ორი ფირმის შერწყმის ექვსი პოტენციური სარგებელი.

4-30. მოიყვანეთ „წამომწყები“ ფირმების სამი ჰიპოთეზური მაგალითი.

4-31. ჩამოთვალეთ სამი გზა, რომელთა მეშვეობითაც ქვეყნებს შეუძლიათ საკუთარი კომპანიების დაცვა სხვა ქვეყნებში სამუშაოს აუთსორსინგისგან.

4-32. განმარტეთ, როგორ განსხვავდება სტრატეგიული დაგეგმვა ფირმების ზომებისა და ტიპების მიხედვით.

4-33. მოახდინეთ თქვენს ქალაქში განთავსებული სამი ბიზნესის იდენტიფიცირება. რომელი სამი სტრატეგია უნდა შეარჩიონ მათ? დაალაგეთ ეს სტრატეგიები გავრცელების მიხედვით.

4-34. რომელი სტრატეგიებია საუკეთესო მაღალი სისწრაფის ტურბულენტურ ბაზრებზე?

4-35. Petronas-ის შესახებ მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, იმსჯელეთ, რომელი სამი სტრატეგია უნდა განახორციელოს ამ ფირმამ?

4-36. ქეისის ანალიზის პრეზენტაციის თვალსაზრისით, ყურადღებით გაანალიზეთ ამ თავის ბოლოს მოყვანილი „სპეციალური მითითებები სტუდენტებისთვის".

4-37. მოახდინეთ იმ სამი კომპანიის იდენტიფიცირება, რომლებიც ეფექტიანად ახორციელებენ აუთსორსინგს. განმარტეთ, როგორ და რატომ იყენებენ ეს ფირმები მენეჯმენტის ამ მიდგომას.

MyManagementLab®

გამოიყენეთ **mymanagementlab.com** შემდეგ კითხვებზე წერილობითი პასუხის გასაცემად:

4-38. როდესაც ფირმა ერწყმის მეტოქე ფირმას, რა არის ამ მოვლენის დადებითი და უარყოფითი მხარეები?

4-39. ურთიერთშედარების ფონზე განიხილეთ გარეშე ფირმების შეძენისას „მეგობრული შერწყმისა" და „მტრული მიტაცების" დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

საკითხავი მასალა

Ashkenas, Suzanne Francis, and Rick Heinick. „The Merger Dividend". *Harvard Business Review* (July-August 2011): 126.

Barczak, Gloria, and Kenneth B. Kahn. „Identifying New Product Development Best Practice". *Business Horizons* 55, no. 3 (May 2012): 293-305.

Bouchikhi, Hamid, and John R. Kimberly. „Making Mergers Work". *MITSloan Management Review* 54, no. 1 (Fall 2012): 63.

Fieldstad, Ulystein D., Charles C. Snow, and Raymond E. Miles. „The Architecture of Collaboration". *Strategic Management Journal* 33, no. 6 (June 2012): 734-750.

Haleblian, Jerayr, Gerry McNamara, Kalin Kolev, and Bernadine J. Dykes. „Exploring Firm Characteristics that Differentiate Leaders from Followers in Industry Merger Waves: A Competitive Dynamics Perspective". *Strategic Management Journal* 33, no. 9 (September 2012): 1037-1052.

Holweg, Matthias, and Frits K. Pil. „Outsourcing Complex Business Processes: Lessons From An Enterprise Partnership". *California Management Review* 54, no. 3 (Spring 2012): 98-115.

Honeycutt Jr., Earl D., Vincent P. Magnini, and Shawn T. Thelen. „Solutions for customer complaints about offshoring and outsourcing services". *Business Horizons* 55, no. 1 (January-February 2012): 33.

Leavy, Brian. „Collaborative Innovation as the New Imperative-Design Thinking, Value Co-creation and the Power of Pull". *Strategy and Leadership* 40, no. 3 (2012): 25-34.

Muehlfeld, Katrin, Padma Rao Sahib, and Arien Van Witteloostuijn. „A Contextual Theory of Organizational Learning from Failures and Successes: A Study of Acquisition Completion in the Global Newspaper Industry, 1981-2008". *Strategic Management Journal* 33, no. 8 (August 2012): 938-964.

Thomke, Stefan, and Donald Reinertsen. „Six Myths of Product Development". *Harvard Business Review* (May 2012): 84.

Tsai, Wenpin, Kuo-Hsien Su, and Ming-Jer Chen. „Seeing Through the Eyes of a Rival: Competitor Acumen Based on Rival-Centric Perceptions". *The Academy of Management Review 54*, no. 4 (August 2011): 761.

Souder, David, Zeki Simsek, and Scott G. Johnson. „The Differing Effects of Agent and Founder CEOs on the Firm's Market Expansion". *Strategic Management Journal* 33, no. 1 (January 2012): 23-41.

Weigelt, Carmen, and MB Sarkar. „Performance Implications of Outsourcing for Technological Innovations: Managing the Efficiency and Adaptability Trade-off". *Strategic Management Journal* 33, no. 2 (February 2012): 189-216.

Wunker, Stephen. „Better Growth Decisions: Early Mover, Fast Follower or Late Follower"? *Strategy and Leadership* 40, no. 3 (2012): 43-48.

სავარჯიშოები ნასწავლის განსამტკიცებლად

სავარჯიშო 4A

ბაზრის განვითარება: Petronas-ი

მიზანი

Petronas-ი ამ სახელმძღვანელოს პირველ თავში წარმოდგენილია იმ ფირმის მაგალითად, რომელიც ბრწყინვალე სტრატეგიულ დაგეგმვას ახორციელებს.

მოცემული სავარჯიშოს მიზანია, პრაქტიკულად განავრცოთ თქვენი თვალსაზრისი კომპანიის მიერ ახალ გეოგრაფიულ რეგიონში განხორციელებულ გლობალურ სტრატეგიასთან დაკავშირებით.

მითითებები

ნაბიჯი 1. მოინახულეთ Petronas-ის ვებგვერდი და მიმოიხილეთ კომპანიის უკანასკნელი წლიური ანგარიში. განსაკუთრებით დააკვირდით, სად და რა მიმართულებით ახორციელებს Petronas-ი ბიზნესს აზიაში, ავსტრალიასა და შუა აღმოსავლეთში. მოახდინეთ იმ ექვსი ქვეყნის იდენტიფიცირება, რომლებშიც ამჟამად Petronas-ი არ ახორციელებს ბიზნესს.

ნაბიჯი 2. ნაბიჯი 1-ის დროს განხორციელებულ ანალიზზე დაყრდნობით, შეაფასეთ იქ მოყვანილი ექვსი ქვეყანა მათი ბიზნესკულტურის, გარემოსა და Petronas-ისთვის ბიზნესის დაწყების მიმზიდველობის თვალსაზრისით.

ნაბიჯი 3. რიგითობის შესაბამისად შესთავაზეთ Petronas-ს მოცემულ ექვს ქვეყანაში ბიზნესის წამოწყების გეგმები. თქვენ მიერ შეთავაზებული გეგმის განსამტკიცებლად მოამზადეთ ორგვერდიანი მოკლე მიმოხილვა.

სავარჯიშო 4B

ალტერნატიული სტრატეგიები Petronas-ისთვის

მიზანი

ეს სავარჯიშო იმ ჰიპოთეზური სტრატეგიებისთვის სახელის მინიჭების პრაქტიკულ უნარებს განგივითარებთ, რომლებითაც შეიძლება ფირმა დაკავდეს.

მითითებები:

ქვემოთ ჩამოთვლილი თითოეული სტრატეგიისთვის მოახდინეთ ჰიპოთეზური სტრატეგიის იდენტიფიცირება, რომელიც, თქვენი აზრით, კარგი შედეგის მომტანი იქნება Petronas-ისთვის.

სტრატეგიების აღწერისთვის გამოიყენეთ მეოთხე თავში მოყვანილი მასალა.

პირდაპირი ინტეგრაცია
უკუინტეგრაცია
ჰორიზონტალური ინტეგრაცია
ბაზარზე შეღწევა
ბაზრის განვითარება
პროდუქტის განვითარება
მონათესავე ინტეგრაცია
არამონათესავე ინტეგრაცია
რეთრენჩმენთი
აქტივების ამოღება
ლიკვიდაცია

სავარჯიშო 4C

კერძო საკუთრების შესყიდვები

მიზანი

აქციების ფასის ზრდისა და კომპანიების გამდიდრების შესაბამისად, Kohlberg Kravis Roberts-ის (KKR) მსგავსი კერძო საკუთრების ფირმები აგრესიულად დაუბრუნდნენ კომპანიების ყიდვა-გაყიდვის ბიზნესს. პირად საკუთრებაში არსებულმა ისეთმა ფირმებმა, მაგალითად, როგორიცაა Nielsen Holdings BV-ი, პირველადი საჯარო შეთავაზების (IPO) ახალი ტალღა გამოიწვია, ამ ფირმის IPO უდიდესი იყო

აშშ-ის ბოლო ხუთი წლის ისტორიაში. Apollo Global Management-ი კერძო საკუთრების დიდი ფირმაა, რომელიც ბევრ კომპანიას ფლობს. მოსალოდნელია, რომ პირადი საკუთრების ზოგიერთი ფირმა, მაგალითად: Bank United Inc.-ი, Kinder Morgan Inc.-ი და Toys „R" Us Inc. -ი, მალე საზოგადოებრივ საკუთრებაში გადავა.

ამ სავარჯიშოს მიზანია, რომ პრაქტიკული თვალსაზრისით ჩასწვდეთ ევროპაში კერძო საკუთრების შესყიდვის არსს, მყიდველის როლის იდენტიფიცირებასა და შედეგის შეფასებას.

მითითებები

ნაბიჯი 1. განახორციელეთ უკანასკნელი 12 თვის განმავლობაში ევროპაში მომხდარი პირველადი საჯარო შეთავაზების (IPO)-ს ტოპ-ხუთი შემთხვევის იდენტიფიცირება.

ნაბიჯი 2. მოახდინეთ პირად საკუთრებაში არსებული ხუთი უდიდესი ევროპული ფირმის იდენტიფიცირება.

ნაბიჯი 3. უკანასკნელი 12 თვის განმავლობაში ევროპაში მომხდარი კერძო საკუთრების შესყიდვის არსისა და როლის შესახებ მოამზადეთ ორგვერდიანი მოკლე მიმოხილვა. მიმოხილვაში ჩართეთ თქვენი მოლოდინი, ეს აქტივობა გაიზრდება თუ შემცირდება ევროპაში შემდგომი 12 თვის განმავლობაში. მოიყვანეთ თქვენი მსჯელობის გამამყარებელი არგუმენტები.

სავარჯიშო 4D

Adidas AG-ის სტრატეგიები: 2013-2015

მიზანი

სტრატეგიულ მენეჯმენტში სიტუაციური ანალიზის შესრულებისას უნდა მოიძიოთ ინფორმაცია კომპანიის არსებული და დაგეგმილი სტრატეგიების შესახებ. თქვენი რეკომენდაციების შედარება იმასთან, თუ რა არის დაგეგმილი, სიტუაციური ანალიზის მნიშვნელოვანი ნაწილია. არ უნდა განახორციელოთ ის რეკომენდაციები, რომლებსაც რეალურად გეგმავს ფირმა, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც ღრმა სიტუაციური ანალიზი აჩვენებს, რომ ეს სტრატეგიები შესაძლო ალტერნატივებიდან საუკეთესოა. ეს სავარჯიშო საშუალებას მოგცემთ, განახორციელოთ საბიბლიოთეკო და ინტერნეტგამოკვლევები იმის დასადგენად, თუ რას გეგმას Adidas AG-ი 2013-2015 წლებში.

მითითებები

ნაბიჯი 1. მოინახულეთ Reebok-ისა და TaylorMade-ის ვებგვერდები. მოძებნეთ რამდენიმე ახალი სტატია ამ შვილობილი საწარმოებისა და adidas AG-ის შესახებ, აგრეთვე მიმოიხილეთ adidas ვებგვერდი.

ნაბიჯი 2. მოამზადეთ სამგვერდიანი მოხსენება სახელწოდებით „სტრატეგიები, რასაც adidas-ი ახორციელებდა 2011-2013 წლებში".

სავარჯიშო 4E

გლობალური ბიზნესის გაკვეთილები

მიზანი

ამ სავარჯიშოს მიზანია, რამდენიმე მნიშვნელოვანი გაკვეთილი მიიღოთ იმ ადგილობრივი ფირმების თაობაზე, რომლებიც საერთაშორისო ბიზნესს ახორციელებენ.

მითითებები

ტელეფონით დაუკავშირდით რამდენიმე ადგილობრივი ბიზნესის ლიდერს. მოძებნეთ სამი ფირმა მაინც, რომლებიც ჩართულია საერთაშორისო ან საექსპორტო ოპერაციებში. პირადად ეწვიეთ თითოეული ბიზნესის მფლობელს ან მენეჯერს. სთხოვეთ მათ, მოგითხრონ რამდენიმე მნიშვნელოვანი გაკვეთილის შესახებ, რაც მათმა ფირმამ მიიღო გლობალური ბიზნესისგან. ჩაიწერეთ ეს გაკვეთილები და თქვენი აღმოჩენის შესახებ მოახსენეთ ჯგუფს.

სავარჯიშო 4F

Petronas-ი 2013-2015

მიზანი

სტრატეგიული მენეჯმენტის სიტუაციური ანალიზის შესრულების დროს უნდა მოიძიოთ ინფორმაცია კომპანიის არსებული და დაგეგმილი სტრატეგიების შესახებ. თქვენი რეკომენდაციების შედარება იმასთან, თუ რა არის დაგეგმილი, სიტუაციური ანალიზის მნიშვნელოვანი ნაწილია. არ უნდა განახორციელოთ ის რეკომენდაციები, რომლებსაც რეალურად გეგმავს ფირმა, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც ღრმა სიტუაციური ანალიზი აჩვენებს, რომ ეს სტრატეგიები საუკეთესოა შესაძლო ალტერნატივებიდან. ეს სავარჯიშო საშუალებას გაძლევთ, განახორციელოთ საბიბლიოთეკო და ინტერნეტგამოკვლევები, იმის დადგენისთვის, რას გეგმავს Petronas-ი 2013-2015 წლებში.

მითითებები

ნაბიჯი 1. მოინახულეთ Petronas-ის ვებგვერდი. შეისწავლეთ იქ წარმოდგენილი ინფორმაცია.

ნაბიჯი 2. მოამზადეთ სამგვერდიანი მოხსენება სახელწოდებით „სტრატეგიები, რომლებსაც Petronas -ი ახორციელებს 2013-2015 წლებში".

სავარჯიშო 4G

რომელი სტრატეგიებია ყველაზე სარისკო?

მიზანი

ეს დავალება წაგახალისებთ, იფიქროთ სხვადასხვა სტრატეგიის რისკიანობის შესახებ.

მითითებები

ნაბიჯი 1. რისკიანობის ზრდის მიხედვით ჩამოთვალეთ სტრატეგიები, რომლებიც განმარტებულია მე-4 თავში.

ნაბიჯი 2. დაწერეთ კონსპექტი, რომელიც განმარტავს თქვენს რანგირებას.

სავარჯიშო 4H

გაკოტრების გამოკვლევა

მიზანი

გაკოტრება სულ უფრო და უფრო ვრცელდება ფირმებს შორის. ეს დავალება, გაკოტრების მხრივ, თქვენი ცოდნის გაუმჯობესებისთვისაა განკუთვნილი.

მითითებები

მოახდინეთ თქვენს ქვეყანაში მოქმედი იმ ხუთი ფირმის იდენტიფიცირება, რომლებიც გაკოტრების ფორმატში ფუნქციონირებენ. შეადარეთ და შეაპირისპირეთ ერთმანეთს გაკოტრების მიმდინარეობა ამ ფირმებში.

სავარჯიშო 4I

სტრატეგიების შესახებ არსებული სტატიების განხილვა

მიზანი

სტრატეგიის შესახებ სტატიები შეგიძლიათ მოიძიოთ ჟურნალებსა და გაზეთებში. ამ სტატიების კითხვისა და შესწავლის შედეგად თქვენ უკეთ გაიაზრებთ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესს. ქვემოთ წარმოდგენილია იმ რამდენიმე საუკეთესო ჟურნალის დასახელება, რომლებშიც შეგიძლიათ მოიძიოთ სტატიები კორპორაციული სტრატეგიის შესახებ: *Advanced Management Journal-ი, Business Horizons-ი, Long Range Planning-ი, Journal of Business Strategy* და *Strategic Management Journal-ი*. ეს ჟურნალები ეძღვნება მენეჯმენტში ემპირიული გამოკვლევების შედეგების წარმოდგენას. ისინი სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციებს სპეციფიკური ორგანიზაციებისა და დარგებისთვის იყენებენ. ისინი წარმოადგენენ სტრატეგიული მენეჯმენტის ახალ კონცეფციებს და შერჩეული ფირმებისთვის მოკლე სიტუაციურ გამოკვლევებს ახორციელებენ. სტრატეგიული მენეჯმენტის შესახებ სტატიებს სხვა კარგ ჟურნალებშიც აღმოაჩენთ,

ესენია: *Harvard Business Review, Sloan Management Review, California Management Review, Academy of Management Review, Academy of Management Journal-ი, Academy of Management Executive-ი, Journal of Management-ი* და *Journal of Small Business Management-ი*. სამეცნიერო ჟურნალებთან ერთად არსებობს სხვა კრებულებიც, რომლებშიც რეგულარულად ქვეყნდება ბიზნესსტრატეგიებზე ფოკუსირებული სტატიები, რამდენიმე მათგანი ქვემოთაა ჩამოთვლილი: *Dun's Business Month-ი, Fortune-ი, Forbes-ი, Business Week-ი, Inc* და *Industry Week*; გაზეთები: *USA Today, Wall Street Journal-ი, New York Times-ი* და *Barrons-ი*. ისინი ასახავენ სტრატეგიულ მოვლენებს, მაგალითად: ერთობლივი საწარმოს შექმნის შესახებ განცხადებას, გაკოტრების დეკლარაციას, ახალი სარეკლამო კამპანიის დასაწყისს, კომპანიის შესყიდვას, განყოფილებიდან აქტივების ამოღებას, გენერალური დირექტორის სამსახურში აყვანას ან სამსახურიდან დათხოვნას, ან მტრული მიტაცების მცდელობას. ჟურნალების, კრებულებისა და საგაზეთო სტატიები უფრო სახალისოს ხდის სტრატეგიული მენეჯმენტის სასწავლო კურსს. ეს წყაროები გვაწვდიან ინფორმაციას არამომგებიანი ორგანიზაციების შესახებაც.

მითითებები

ნაბიჯი 1. წაბრძანდით თქვენი კოლეჯის ბიბლიოთეკაში და სტრატეგიული მენეჯმენტის თემაზე მოიძიეთ უახლესი საჟურნალო სტატიები. აირჩიეთ ზემოთ ჩამოთვლილი ჟურნალებიდან ერთ-ერთი სტატია, გადაიღეთ ასლი და მიიტანეთ ჯგუფში.

ნაბიჯი 2. წარმოადგინეთ სამწუთიანი ზეპირი მოხსენება, რომელიც აჯამებს თქვენ მიერ შერჩეულ სტატიაში წარმოდგენილ ინფორმაციას. გაავრცელეთ სტატია ჯგუფში.

სავარჯიშო 4J

ზოგიერთი სტრატეგიის კლასიფიცირება

მიზანი

სტრატეგიების კლასიფიცირების გამოცდილების მიღების თვალსაზრისით, ამ სავარჯიშოს სხვადასხვა სტრატეგიის შესახებ თქვენი ცოდნის სრულყოფა შეუძლია. ეს უნარი კი დაგეხმარებათ, გამოიყენოთ სტრატეგიის ფორმულირების ინსტრუმენტები, რომლებსაც მოგვიანებით წარმოგიდგენთ. სხვადასხვა ფირმისთვის განიხილეთ მომდევნო 12 (არსებული ან შესაძლო) სტრატეგია:

1. Dunkin' Donuts-მა აშშ-ში მდებარე მაღაზიების რაოდენობა 5,500-დან 15,000-მდე გაზარდა.
2. Brown-Forman Corp.-მა გაყიდა Hartmann luggage და ტყავის საქონლის ბიზნესები.
3. Motorola-მ, რომელიც ტელევიზორებსაც აწარმოებს, სატელევიზიო მოწყობილობების მიმწოდებელი Terayon Communication-ი შეიძინა.
4. Macy-ს მაღაზიების განყოფილებამ ბევრ საკუთარ მაღაზიას ბისტროები და Starbucks-ის ყავის მაღაზიები დაუმატა.
5. Dell-მა ეს-ეს არის დაითანხმა Wal-Mart-ი საკუთარი კომპიუტერების რეალიზებაზე. ეს იყო მისი პირველი ნაბიჯი კომპიუტერების ფოსტის მეშვეობით გაყიდვების შემდეგ.
6. Motorola-მ დამატებით 7,500 სამუშაო ადგილი შეამცირა.
7. Hilton Hotels-ი 55 ერთეულ უძრავ ქონების ობიექტს აშენებს რუსეთში, გაერთიანებულ სამეფოსა და ცენტრალურ ამერიკაში.
8. ვიდეოგაზიარების ვებგვერდმა YouTube-მ ცხრა ახალ ქვეყანაში დაიწყო მომსახურების მიწოდება.
9. Cadbury Schweppes PLC-მა შეამცირა 7,500 სამუშაო ადგილი, პროდუქციის მრავალფეროვნება და მსოფლიოს მასშტაბით დახურა ქარხნები.
10. General Electric-მა მიჰყიდა თავისი პლასტმასის მწარმოებელი განყოფილება $11.6 მლნ-ად Saudi საუდის არაბეთში განთავსებულ Basic Industries Corp.-ს.
11. საღეჭი რეზინა Trident-ის მწარმოებელმა, Cadbury Schweppes PLC-მა, ეს-ესაა თურქული საღეჭი რეზინის მწარმოებელი Intergum-ი იყიდა.
12. Limited Brands-მა გაყიდა განყოფილებები Express-ი და Limited-ი, რათა ფოკუსირება მოეხდინა თავისსავე Victoria's Secret-სა და Bath&Body Works-ზე.

მითითებები

ნაბიჯი 1. ქალალდის ფურცელზე ჩამოწერეთ რიცხვები 1-დან 12-მდე. ეს რიცხვები შეესაბამება აღწერილ სტრატეგიებს.

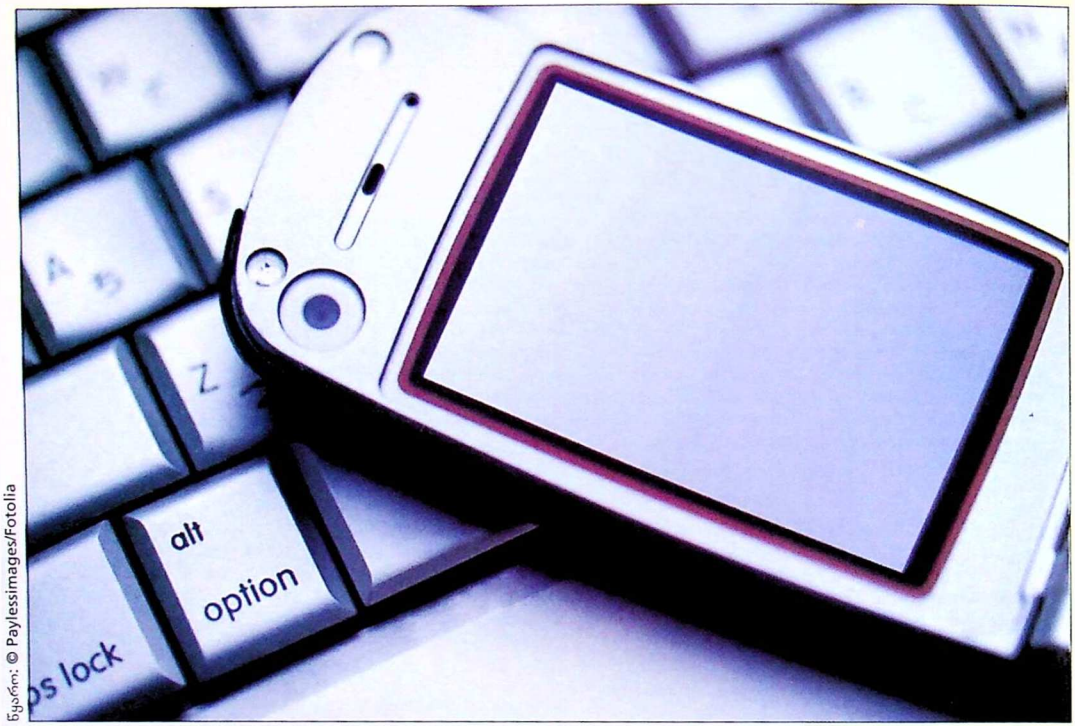
ნაბიჯი 2. სტრატეგიის რომელი ტიპი აღწერს საუკეთესოდ 12 ნაჩვენებ მოქმედებას? თქვენი პასუხი ასახეთ ფურცელზე.

ნაბიჯი 3. გაცვალეთ ფურცლები თანაჯგუფელებთან და შეაფასეთ ისინი მას შემდეგ, რაც თქვენი ინსტრუქტორი სწორ პასუხებს გამოაცხადებს.

შენიშვნები

1. John Byrne, „Strategic Planning-It's Back", *Business-Week*, August 26, 1996, 46.
2. Steven C. Brandt, *Strategic Planning in Emerging Companies* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981). იბეჭდება ავტორის ნებართვით
3. F. Hansen and M. Smith, „Crisis in Corporate America: The Role of Strategy", *Business Horizons* (January-February 2003, 9.
4. Adapted from F. R. David, „How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies"? *Managerial Planning* 33, no. 4 (January-February 1985): 14-17, 22.
5. იქვე. 6. Kenneth Davidson, „Do Megamergers Make Sense"? *Journal of Business Strategy* 7, no. 3 (Winter 1987): 45.
7. David, „How Do We Choose".
8. იქვე.
9. იქვე.
10. იქვე.
11. Arthur Thompson Jr., A. J. Strickland III, and John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005, 241.
12. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), 53-57, 318-319.
13. David, „How Do We Choose„.
14. იქვე.
15. იქვე.
16. იქვე.
17. იქვე.
18. Michael Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), 97. Also, Arthur Thompson Jr., A. J. Strickland III, and John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005), 117.
19. Arthur Thompson Jr., A. J. Strickland III, and John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005), 125-126.
20. Porter, *Competitive Advantage*, 160-162.
21. Thompson, Strickland, and Gamble, 129-130.
22. იქვე., 134.
23. John Letzing, „Facebook, Yahoo Kiss and Make-Up", *Wall Street Journal* (July 9, 2102): B3.
24. Gary Hamel, Yves Doz, and C. K. Prahalad, „Collaborate with Your Competitors-and Win", *Harvard Business Review* 67, no. 1 (January-February 1989): 133.
25. Kathryn Rudie Harrigan, „Joint Ventures: Linking for a Leap Forward", *Planning Review* 14, no. 4 (July-August 1986): 10.
26. Matthew Schifrin, „Partner or Perish", *Forbes* (May 21, 2001): 26.
27. იქვე., 28.
28. იქვე., 32.
29. David, „How Do We Choose".
30. James Hagerty, „Some Firms Opt to Bring Manufacturing Back to USA", *Wall Street Journal* (July 18, 2012): B8.

5



წყარო: © Paylessimages/Fotolia

MyManagementLab®

გაიუმჯობესეთ შედეგები!

10 მლნ-ზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. ეწვიეთ **mymanagementlab.com-ს** მოდელირების, სასწავლო მასალებისა და თავების ბოლოს მოცემული პრობლემების გასაცნობად.

ხედვისა და მისიის ანალიზი

წინამდებარე თავის მიზანი:

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. სტრატეგიულ მენეჯმენტში ხედვისა და მისიის არსისა და როლის აღწერა.
2. მსჯელობა იმის შესახებ, თუ რატომაა მისიის შემუშავების პროცესი მნიშვნელოვანი.
3. მისიის კომპონენტების იდენტიფიცირება.
4. მსჯელობა იმის შესახებ, თუ რამდენად სასარგებლო შეიძლება იყოს მკაფიო ხედვა და მისია სტრატეგიული მენეჯმენტის სხვა აქტივობებისთვის.
5. სხვადასხვა ორგანიზაციის მისიის შეფასება.
6. კარგი ხედვისა და მისიის ჩამოყალიბება.

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად

შემდეგი სავარჯიშოების მოძიება შესაძლებელია მოცემული თავის ბოლოს:

სავარჯიშო 5A: იმ პოტენციური ცვლილებების შესწავლა, რაც აუცილებელია ფირმის ხედვისთვის/მისიისთვის

სავარჯიშო 5B: მისიის შინაარსის ალტერნატიული ხედვის გამოკვლევა

სავარჯიშო 5C: მისიის შეფასება

სავარჯიშო 5D: Under Armour-ის - adidas AG-ის კონკურენტის მისიის შეფასება

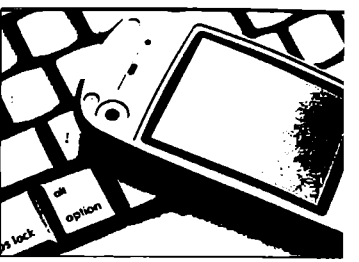
სავარჯიშო 5E: მოცემული დარგის საუკეთესო ხედვებისა და მისიების შერჩევა

სავარჯიშო 5F: Novartis AG-ისთვის საუკეთესო ხედვისა და მისიის შემუშავება

ეს თავი ფოკუსირდება ბიზნესების ხედვებისა და მისიების ჩამოყალიბებისა და შეფასებისთვის საჭირო კონცეფციებსა და ინსტრუმენტებზე. მოცემულია მისიის შემუშავების პრაქტიკული კონსტრუქცია. წარმოდგენილი და კრიტიკულად შესწავლილია დიდი და მცირე ორგანიზაციების, მომგებიანი და არამომგებიანი საწარმოების მიმდინარე მისიები. განხილულია ხედვისა და მისიის შექმნის პროცესი. უკანასკნელმა ეკონომიკურმა რეცესიამ ბევრი ფირმის მიერ მიმართულების და, შესაბამისად, მათი ხედვისა და მისიის სრულად შეცვლა გამოიწვია. მაგალითად, Microsoft-ი Nokia-ს მეშვეობით სმარტფონების ბიზნესში შევიდა, ხოლო IBM-ი უფრო ბიზნესანალიზზე ფოკუსირდა.

ამ თავში წარმოდგენილი ჩანართი Samsung-ს ეხება, რომელსაც მკაფიო სტრატეგიული გეგმა აქვს.

ჩვენ, შესაძლოა, უკეთ გაგვეაზრებინა ხედვისა და მისიის არსი, თუ ფოკუსირებას ახლად შექმნილ ბიზნესზე მოვახდენდით. ახალი ბიზნესის დაწყება იმ წარმოდგენას ეყრდნობა, რომ ორგანიზაციას ტექნოლოგიების გარკვეული ტიპების გამოყენებით პროდუქციის ან სერვისის წარმოება და მისი მომხმარებლისთვის ამა თუ იმ გეოგრაფიულ არეალში მომგებიან ფასად მიწოდება შეუძლია. ახალი ბიზნესის მფლობელს, როგორც წესი, სჯერა, რომ მისი საწარმოს მენეჯმენტის ფილოსოფია საზოგადოების კეთილგანწყობას განაპირობებს და ბიზნესის ამ კონცეფციას მიიღებს კლიენტთა მნიშვნელოვანი ნაწილი.



საუკეთესო საჩვენებელი ქეისი

Samsung

Samsung Electronics Co., Ltd., რომლის სათავო ოფისიც სამხრეთ კორეაში, საივონში მდებარეობს, მსოფლიოს უდიდესი საინფორმაციო კომპანიაა. Samsung-ს მსოფლიოს 88 ქვეყანაში აქვს ამკრები ქარხნები, გასაღების ჭკვიანი და ასაქმებს დაახლოებით 270,000 ადამიანს. Samsung-ი სმარტფონების, ლითიუმ-იონური ბატარეების, ნახევარგამტარების, ფლეშ-მახსოვრობის, მყარი დისკის მოწყობილობების და ტაბლეტური კომპიუტერების ლიდერი მწარმოებელია. Samsung-ი მსოფლიოს უდიდესი LCD პანელებისა და ტელევიზორების მწარმოებელიცაა. 2013 წელს *Fortune*-მა Samsung-ი მსოფლიოს მე-12-ე უდიდეს, აშშ-ის გარე სამყაროს მე-12-ე ყველაზე მომგებიან და 35-ე პატივსაცემ ფირმად დაასახელა.

Samsung-ის ხედვა მის ვებგვერდზე შემდეგნაირადაა ფორმულირებული: „Samsung-ი დაკავებულია ინოვაციური ტექნოლოგიებისა და ეფექტიანი პროცესების შემუშავებით, რომლის საფუძველზეც ახალი ბაზრები იქმნება, მდიდრდება ადამიანთა ცხოვრება და ხანგრძლივდება Samsung-ის ციფრულ ლიდერად ყოფნა“. კომპანიის მისიას ეწოდება ფილოსოფია და ასევე კორპორაციის ვებგვერდზეა მოცემული. Samsung-ი ბრწყინვალედ მუშაობს სტრატეგიულ მენეჯმენტში.

2013 წლის ბოლოს Samsung-მა პირველი სამგანზომილებიანი (3D) Vertical NAND (V-NAND) ფლეშ მახსოვრობის მასობრივი წარმოება დაიწყო. ახალი 3D V-NAND-ი ამჟამად ფართოდ გამოიყენება სამომხმარებლო ელექტრონიკასა და საწარმოო აპლიკაციებში ჩამონტაჟებული NAND საცავისა და მყარი დამგროვებლის(SSD) ჩათვლით. 2013 წლის სექტემბერში Samsung-მა ახალი პროდუქციის - Galaxy Note 3-ისა და Galaxy Gear-ის - წინწაწევისთვის მასობრივი, გლობალური სარეკლამო კამპანია წამოიწყო. Samsung-ის წლიური გაყიდვები დაახლოებით $190 მლრდ-ა.

Samsung Electronics America-ს (SEA) შტაბ-ბინა განთავსებულია რიჩფილდ პარკში, ნიუ-ჯერსის შტატში. იქვეა სამომხმარებლო და საწარმოო დანიშნულების ბიზნესის განყოფილებები. სამომხმარებლო დანიშნულების საქონლის განყოფილება მომხმარებელს სთავაზობს მრავალი დასახელების ციფრულ პროდუქტს, მაგალითად, LED და პლაზმურ ტელევიზორებს, საოჯახო კინოთეატრის სისტემებს, ვიდეოკამერებს, მაცივრებს, სარეცხ და საშრობ მანქანებს, მიკროტალღურ ღუმელებს და მტვერსასრუტებს. Samsung-ის საწარმოო დანიშნულების ბიზნესის განყოფილება აწარმოებს პრინტერებს, მონიტორებს, ლეპტოპ-კომპიუტერებს, ციფრულ აბრებსა და ელექტრონულ საპრეზენტაციო მოწყობილობებს.

ტექსასის შტატში, დალასში განთავსებული Samsung Telecommunications America (STA) მომხმარებლებს სთავაზობს პორტატულ უსადენო ტელეფონებს, უსადენო კომუნიკაციის ინფრასტრუქტურულ სისტემებს, საწარმოო კომუნიკაციის სისტემებს და ბოჭკოვან ოპტიკას.

კალიფორნიის შტატში, სან ჰოსეში განლაგებული Samsung Semiconductor, Inc.-ი (SSI) მსოფლიოში სიდიდით მეორე ნახევარგამტარების დამამზადებელია, ხოლო ლიდერობს DRAM-ის, ფლეშ NAND-ის, SRAM მახსოვრობის და TFT-LCD პანელების წარმოების მიმართულებით.

Samsung Information Systems America (SISA), რომელიც სამხრეთ კალიფორნიაშია განლაგებული, მომხმარებლებს სთავაზობს მყარ დისკებს, ციფრულ სატელევიზიო ტექნოლოგიებს, პრინტერებისა და უსადენო კავშირის პროგრამულ უზრუნველყოფას.

ტექსასის შტატში, ოსტინში ბაზირებული Samsung Austin Semiconductor (SAS) მხოლოდ ნახევარგამტარებს აწარმოებს და, ამ მხრივ, ის ერთადერთია სამხრეთ კორეის გარეთ. ეს საწარმო უშვებს NAND ფლეშ მახსოვრობასა და მობილური-ბის SoC ჩიპებს.

როდესაც ბიზნესის შესახებ არსებული მოლოდინები დასაწყისშივე წერილობით არის წარმოდგენილი, საშედეგო დოკუმენტი იმავე ძირითად იდეებს ასახავს, რომლებიც ხედვასა და მისიას უდევს საფუძვლად. ბიზნესის ზრდის შესაბამისად, მფლობელები ან მენეჯერები მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ ბიზნესთან დაკავშირებული ძირითადი მოლოდინების გადახედვას, მაგრამ ისინი, ჩვეულებრივ, მაინც აისახება შესწორებულ ხედვასა და მისიაში.

ხედვისა და მისიის მოძიება ხშირად ნლიური ანგარიშების დასაწყისშიც შეიძლება. ისინი ხშირად ფირმაში ყველგანაა წარმოდგენილი და კლიენტურისთვის გაგზავნილ ინფორმაციასთან ერთადაც ვრცელდება. **ხედვა** და **მისია** უამრავი შიდა დოკუმენტის, მაგალითად, კრედიტის მოთხოვნის, მიმწოდებლებთან დადებული შეთანხმებების, მუშახელთან გაფორმებული კონტრაქტების, ბიზნესგეგმებისა და მომხმარებლებთან სერვისის მინოდების გამო დადებული ხელშეკრულებების ნაწილია.

რა გვინდა, რომ გავხდეთ?

ნებისმიერი ორგანიზაციის მენეჯერებისა და აღმასრულებლებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ეთანხმებოდნენ იმ საბაზისო ხედვას, რომლის მიღწევასაც ფირმა გრძელვადიან პერიოდში ცდილობს. ხედვამ პასუხი უნდა გასცეს საბაზისო კითხვას, „რა გვინდა, რომ გავხდეთ“? მკაფიო ხედვა კომპლექსური მისიის შემუშავების საფუძველს უზრუნველყოფს. ბევრ ორგანიზაციას ორივე მათგანი, ხედვაც და მისიაც, აქვს, მაგრამ ხედვა, პირველ ყოვლისა, უნდა ჩამოყალიბდეს. ის უნდა იყოს მოკლე, უმჯობესია, ერთი წინადადება და რაც შეიძლება ბევრი მენეჯერი უნდა იყოს ხედვის შემუშავებაში ჩართული. „იქ, სადაც არ არის ხედვა, ადამიანები იღუპებიან“ (ანდაზები 29:18).

ხედვის რამდენიმე მაგალითი ცხრილ 5-1-შია მოცემული.

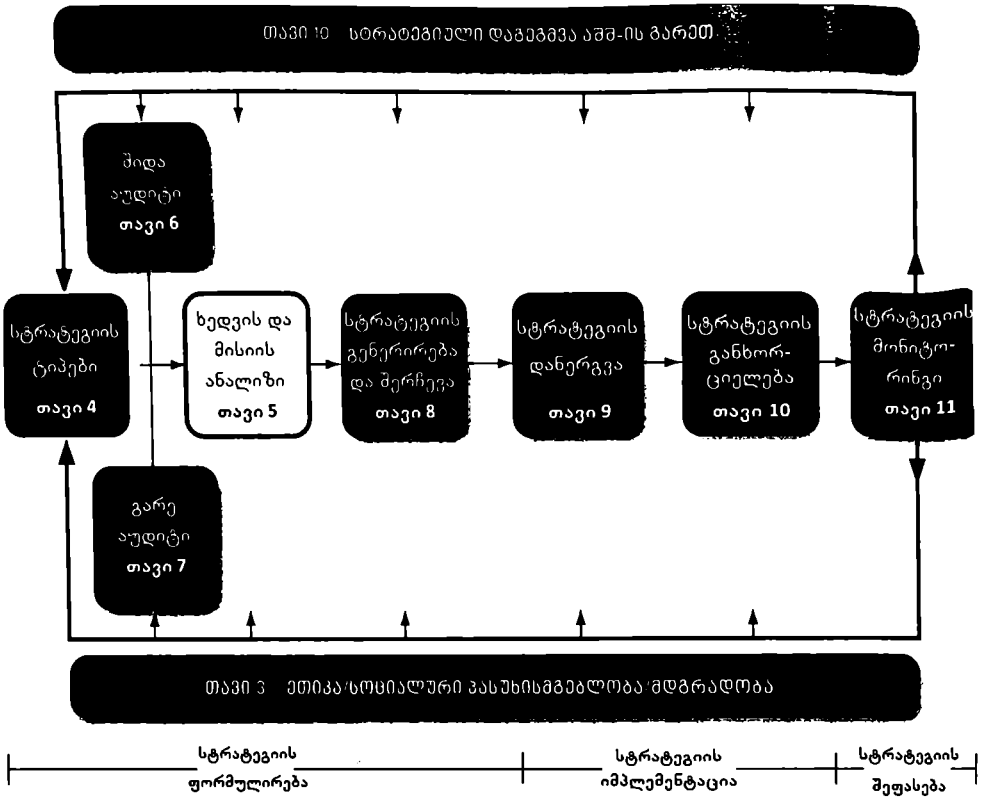
რა არის ჩვენი ბიზნესი?

მისიის შესახებ თანამედროვე აზროვნება ეფუძნება მეთოდოლოგიურ პრინციპებს, რომლებიც 1970-იანების შუა წლებში **პიტერ დრაკერმა (Peter Drucker)** ჩამოაყალიბა. ის ხშირად, General Motors-ში ჩატარებული გამოკვლევების, 22 წიგნისა და ასობით სტატიის გამოქვეყნების გამო, „თანამედროვე მენეჯმენტის მამად“ მოიხსენიება. *Harvard Business Review*-ძ დრაკერს „ჩვენი დროის მენეჯმენტის გამორჩენილი მოაზროვნე უწოდა“.

დრაკერმა განაცხადა, რომ კითხვა „რა არის ჩვენი ბიზნესი“? კითხვის „რა არის ჩვენი მისია“? სინონიმია. მისია მიზნის მდგრადი ფორმულირებაა, რაც ერთ ორგანიზაციას სხვა მსგავსი საწარმოსგან გამოარჩევს, ის არის დეკლარაცია ორგანიზაციის „არსებობის მიზეზის შესახებ“. მისია პასუხობს ძირითად კითხვას „რა არის ჩვენი ბიზნესი“? მკაფიო მისია მიზნების განსაზღვრისა და სტრატეგიის ფორმულირებისთვის არსებითი მნიშვნელობისაა.

ზოგჯერ მისიას უწოდებენ **კრედოს,** მიზანს, ფილოსოფიას, მრწამსს, ბიზნესის წარმართვის პრინციპებს ან „ჩვენი ბიზნესის განსაზღვრას“ და ის აჩვენებს, რა სურს ორგანიზაციას, რომ იყოს და ვის უნდა ემსახუროს ის. ყველა ორგანიზაციას გააჩნია არსებობის მიზეზი, იმათაც კი, რომელთა სტრატეგებმა განზრახ არ ჩამოაყალიბეს ეს მიზეზები წერილობით. როგორც თეთრი ფერით სურათ 5-1-ზეა ილუსტრირებული, გულდასმით მომზადებული ხედვა და მისია ფართოდ არის აღიარებული სტრატეგიული მენეჯმენტის პირველ ნაბიჯად, როგორც პრაქტიკოსების, ისე აკადემიური წრეების წარმომადგენლების მიერ. დრაკერმა აღნიშნა მისიის შესახებ:

მისია საფუძველია პრიორიტეტების, სტრატეგიების, გეგმებისა და სამუშაო დავალებების. ის საწყისი წერტილია სამუშაოებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის პროექტირებისთვის. არაფერია იმაზე ადვილი ან აშკარა, ვიდრე იმის გაგება, თუ რას წარმოადგენს კომპანიის ბიზნესი. სამხერხაოში ხერხავენ, საავიაციო კომპანიებს გადაჰყავთ მგზავრები ან გადააქვს ტვირთი, ხოლო ბანკი გასცემს კრედიტებს. მაგრამ „რა არის ჩვენი ბიზნესი“? - ეს თითქმის ყოველთვის რთული კითხვაა, თუმცა სწორი პასუხი მრავალფეროვანი შეიძლება იყოს. ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა სტრატეგების პირველი ვალდებულებაა.[1]



ნახაზი 5-1 სტრატეგიული მენეჯმენტის კომპლექსური მოდელი

წყარო: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40. © Fred R. David

ცხრილი 5-1 ხედვის მაგალითები

Tyson Foods-ის ხედვაა, იყოს პროტეინიზებული ხსნარების „მსოფლიოში პირველი არჩევანი" აქციონერთა ფასეულობის მაქსიმიზების ფონზე. *(ავტორის კომენტარი: კარგი ფორმულირებაა, თუ Tyson-ი არ აწარმოებს არაპროტეინიზებულ პროდუქტებს)*
General Motors-ის ხედვაა, სატრანსპორტო პროდუქციისა და მასთან დაკავშირებული მომსახურების მხრივ იყოს მსოფლიო ლიდერი. *(ავტორის კომენტარი: კარგი ფორმულირებაა)*
PepsiCo-ს პასუხისმგებლობაა, მუდმივად გააუმჯობესოს მსოფლიოში ყველა ასპექტი (გარემო, სოციალური და ეკონომიკური), სადაც ოპერირებს და შექმნას აწმყოზე უკეთესი მომავალი. *(ავტორის კომენტარი: ფორმულირება ძალიან ბუნდოვანია; ის უნდა ასახავდეს სასმელებისა და კვების ბიზნესს)*
Dell-ის ხედვაა კომპანიის ისეთი კულტურის ფორმირება, როდესაც ეკოლოგიური სრულყოფილება მისი მეორე არსი იქნება. *(ავტორის კომენტარი: ფორმულირება ძალიან ბუნდოვანია; ის კომპიუტერულ ბიზნესს რაღაც ფორმით უნდა ასახავდეს; სიტყვა ეკოლოგიური, ჩვეულებრივ, ბუნებრივ გარემოს ეხება და, ამგვარად, არ არის ნათელი მისი აქ გამოყენების დანიშნულება)*
First Reliance Bank-ის ხედვაა, იყოს აღიარებული, როგორც უდიდესი და ყველაზე მომგებიანი ბანკი სამხრეთ კაროლინის შტატში. *(ავტორის კომენტარი: ეს არის პატარა ახალი ბანკი, რომელიც მდებარეობს ფლორენსში, სამხრეთ კაროლინის შტატში, ამგვარად, ეს მიზანი არ არის მიღწევადი ხუთი წლის განმავლობაში; ფორმულირება ძალიან ფუტურისტულია)*

Samsonite-ის ხედვაა მოგზაური მსოფლიოს ინოვაციური გადაწყვეტილებებით უზრუნველყოფა. *(ავტორის კომენტარი: ფორმულირება უფრო სპეციფიკური უნდა იყოს, შესაძლებელია, მასში ბარგის მოხსენიება; ეს ფორმულირება შეიძლება ეხებოდეს, როგორც საჰაერო გადამზიდავს, ისე საკრუიზო ლაინერსაც, რაც ცუდია)*

Royal Caribbean-ის ხედვაა „მივცეთ საშუალება თანამშრომლებს, რათა ისინი ჩვენს სტუმრებს დროის საუკეთესოდ გატარებაში დაეხმარონ, ანუ მაღალი უკუგებით უზრუნველყონ ჩვენი აქციონერები და გაამჯობესონ ჩვენი საზოგადოების კეთილდღეობა". *(ავტორის კომენტარი: ფორმულირება კარგია, მაგრამ უნდა მთავრდებოდეს სიტყვით „დაეხმარონ")*

Procter&Gamble-ის ხედვაა, იარსებოს და იყოს აღიარებული, როგორც მსოფლიოს საუკეთესო სამომხმარებლო საქონლის კომპანია. *(ავტორის კომენტარი: ფორმულირება ძალიან ბუნდოვანია, კითხვადობა კი არც თუ კარგი).*

ზოგიერთი სტრატეგი თითქმის ყოველი დღის თითოეულ წამს ადმინისტრაციულ და ტაქტიკურ პრობლემებზე ხარჯავს, არიან ისეთებიც, რომლებიც მიზნების განსაზღვრასა და სტრატეგიების განხორციელებას ჩქარობენ. ამიტომ მათ ხშირად გამორჩებათ ხოლმე ხედვისა და მისიის შემუშავება. ეს პრობლემა ფართოდაა გავრცელებული დიდ ორგანიზაციებშიც. აშშ-ის ბევრ კორპორაციას ფორმალურად ჯერაც არ ჩამოუყალიბებია ხედვა და მისია, მაგრამ ბოლო დროს სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია შეიმუშავებს მათ.

ზოგიერთი კომპანია რაიმე რეალური ვალდებულების გამო კი არ შეიმუშავებს მისიას, არამედ მიაჩნიათ, რომ ახლა ეს მოდურია. თუმცა, როგორც ამ თავშია აღწერილი, ის ფირმები, რომლებიც შეიმუშავებენ და სისტემატურად აკორექტირებენ საკუთარ ხედვასა და მისიას, ეპყრობიან მათ, როგორც ცოცხალ დოკუმენტებსა და ფირმების კულტურის სისხლხორცეულ ნაწილად განიხილავენ, დიდ სარგებელს იღებენ. Johnson&Johnson-ი (J&J) ასეთი ფირმის მაგალითია. J&J-ის მენეჯერები ხედვასა და მისიას დაქვემდებარებულებთან ერთად განიხილავენ, უცვლიან ფორმულირებას და თავიდან ამტკიცებენ მათ. J&J-ის კოლექტივი ერთხმად აღიარებს ამ პროცესში ტოპ-მენეჯერების ადგილს და შესაბამისად რეაგირებს.

ხედვისა და მისიის შედარება

ბევრი ორგანიზაცია შეიმუშავებს როგორც მისიას, ისე ხედვას. მაშინ, როდესაც მისია პასუხობს კითხვას „რა არის ჩვენი ბიზნესი"?, ხედვა პასუხია კითხვაზე „რა გვინდა ჩვენ რომ გავხდეთ"? ბევრი კორპორაციისთვის, თუ უმრავლესობისთვის არა, მოგებაა ძირითადი მოტივატორი და არა მისია ან ხედვა. მაგრამ მარტო მოგება არ არის საკმარისი ადამიანების მოტივირებისთვის. მოგება ფირმის ბევრი **დაინტერესებული მხარის** მიერ ნეგატიურად აღიქმება. მაგალითად, დასაქმებულებმა მოგება შეიძლება აღიქვან, როგორც რაღაც, რასაც ისინი გამოიმუშავებენ, რომელსაც შემდეგ იყენებენ მენეჯერები და, მეტიც, უხდიან აქციონერებს. მიუხედავად იმისა, რომ ეს აღქმა არასასურველი და საგანგაშოა მენეჯმენტისათვის, ის ნათლად აჩვენებს, რომ ორივე - მოგებაც და ხედვაც - საჭიროა სამუშაო ძალის ეფექტიანად მოტივირებისთვის.

როდესაც დასაქმებულები და მენეჯერები ერთად ახორციელებენ ფირმის ხედვისა და მისიის მოდელირებასა და ფორმირებას, საშედეგო დოკუმენტმა შეიძლება მენეჯერთა და დასაქმებულთა პერსონალური ხედვა და მოსაზრებები ასახოს მათივე მომავლის შესახებ. ერთიანი ხედვა ინტერესების ერთიანობას განაპირობებს, რასაც ძალუძს დასაქმებულთა ყოველდღიური მონოტონურობის შეცვლა ახალი შესაძლებლობებითა და გამოწვევებით სავსე რეალობით.

ხედვის ანალიზი

ხედვამ, უკიდურეს შემთხვევაში, იმ ბიზნესის ტიპზე უნდა მიუთითოს, რომელშიც ფირმაა ჩართული. მაგალითად, ხედვა, რომელიც მიზნად ისახავს „აშშ-ის საცალო ვაჭრობაში საუკეთესო ფირმად გახდომას", არ არის კარგი, რადგან მოცემულმა ფირმამ შეიძლება გაყიდოს ყველაფერი, ნავებით დაწყებული, კურდღლებით დამთავრებული.

Starbucks-ის მიერ შემოთავაზებული ხედვა

Starbucks-ი იღვწის, ეთიკის ფარგლებში მოიპოვოს და მოხალოს მსოფლიოში უმაღლესი ხარისხის ყავა Arabica. მსოფლიოში განთავსებული მაღაზიების წყალობით, ჩვენ ვართ განსაკუთრებული ყავის უპირველესი გლობალური გამყიდველნი".

Starbucks-მა „გააუმჯობესა" ხედვა

Starbucks-ის ხედვა მიზნად ისახავს, მსოფლიოში განთქმული იყოს განსაკუთრებული ყავით, ჩაითა და საკონდიტრო ნაწარმის რესტორნებით, მომხმარებლისთვის გულისხმიერი მომსახურების შეთავაზებით, კეთილგანწყობილი ატმოსფეროთი და შეუდარებელი ხარისხით.

Starbucks-ის ხედვის ანალიზი

- ხედვის არსებული ფორმულირება არ ასახავს, რად უნდა გახდომა კომპანიას. ის ასევე არ ასახავს ფირმის მოქმედებებს ჩაის სპეციალიზებული შეთავაზების მიმართულებით;
- გაუმჯობესებული ხედვა ასახავს კომპანიის სამომავლო მისწრაფებებს და აღიარებს, რომ მაღალი ხარისხის ჩაი და საკონდიტრო ნაწარმი სრულყოფს მის პრემიუმ ყავის შეთავაზებას.

ხედვისა და მისიის შემუშავების პროცესი

როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელშია ასახული, მკაფიო ხედვა და მისია საჭიროა მანამ, სანამ მოხდება ალტერნატიული სტრატეგიების ფორმულირება და განხორციელება. ხედვისა და მისიის შემუშავებაში რაც შეიძლება ბევრი მენეჯერი უნდა ჩაერთოს, რადგან ჩართულობის შედეგად იზრდება ორგანიზაციის მიმართ ადამიანების ერთგულება.

ხედვისა და მისიის შემუშავების ფართოდ გამოყენებული მიდგომის თანახმად, პირველ ყოვლისა, მათ შესახებ შეირჩევა რამდენიმე სტატია და ყველა მენეჯერს დაევალება ამ სტატიების, როგორც დამხმარე ინფორმაციის, წაკითხვა. შემდეგ მენეჯერები თავად შეიმუშავებენ ორგანიზაციისთვის ხედვასა და მისიას. მომდევნო ეტაპზე მაკოორდინირებელმა ან ტოპმენეჯერთა კომისიამ ერთ დოკუმენტად უნდა გააერთიანოს ეს ფორმულირებები და ყველა მენეჯერს მიაწოდოს მიღებული პროექტი. სამუშაო ჯგუფის შეხვედრაზე მოცემულ დოკუმენტში გაცხადებული ცვლილებები შეაქვთ მასში რაიმეს დამატების, ამოშლის ან შესწორების გზით. რაც უფრო მეტადაა ჩართული ყველა მენეჯერი საბოლოო დოკუმენტის მომზადებაში, უფრო ადვილად იღებენ ორგანიზაციები მათ თანადგომას სხვა სტრატეგიული აქტივობების (სტრატეგიის ფორმულირება, იმპლემენტაცია და შეფასება) დროს. ამგვარად, სტრატეგებისთვის ხედვისა და მისიის შემუშავების პროცესი ფირმის ყველა მენეჯერის მხარდაჭერის მიღების კარგი შესაძლებლობაა.

ხედვისა და მისიის შემუშავების ან მათში ცვლილების შეტანის პროცესის დროს ზოგიერთი ორგანიზაცია მენეჯერთა სადისკუსიო ჯგუფებს იყენებს, ზოგი ამ პროცესის მართვისთვის გარე კონსულტანტებს და კოორდინატორებს ქირაობს. ზოგჯერ გარე პერსონას, რომელსაც ხედვისა და მისიის შემუშავების გამოცდილება და ობიექტური შეხედულებები აქვს, უფრო ეფექტიანად შეუძლია პროცესის მართვა, ვიდრე შიდა ჯგუფს ან მენეჯერთა კომიტეტს. გადაწყვეტილებების მიღება იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა გავაგებინოთ ხედვა და მისია ყველა მენეჯერს, დასაქმებულსა და ორგანიზაციის კლიენტურას, საჭიროა მაშინ, როდესაც დოკუმენტი დასრულებულ სახეს მიიღებს. ზოგიერთი ორგანიზაცია ვიდეორგოლსაც კი ქმნის ხედვისა და მისიის, მათი შემუშავების პროცესის განმარტებისთვის.

კემპბელისა (Campbell) და იანგის (Yeung) სტატიაში საგანგებოდ აღნიშნულია, რომ მისიის შემუშავების პროცესმა ორგანიზაციასა და მის თანამშრომლებს შორის „ემოციური კავშირი" და „მისიის შეგრძნება" უნდა გააჩინოს.[2] კომპანიის მიერ შერჩეული სტრატეგიის გარშემო არსებული ვალდებულებებისა და ინტელექტუალური შეთანხმების ჩანაცვლება ემოციური კავშირებით აუცილებელი არ არის, რადგან ფორმულირებული სტრატეგიები ამ შემთხვევაში ვერ განხორციელდება. ეს მკვლევრები აღნიშნავენ, რომ ემოციური კავშირები ჩნდება, როდესაც ინდივიდები საკუთარი პერსონის იდენტიფიცირებას ფირმის ძირითად ფასეულობებსა და ქცევასთან ახდენენ, რითაც სტრატეგიის გარშემო არსებულ ინტელექტუალურ შეთანხმებასა და ვალდებულებებს მისიის შეგრძნებად გადააქცევენ. **კემპბელი (Campbell) და იანგი (Yeung)** აგრეთვე ასხვავებენ ტერმინებს ხედვა და მისია და აღნიშნავენ, რომ ხედვა „ორგანიზაციის შესაძლო და სასურველი სამომავლო მდგომარეობაა", რომელიც სპეციფიკურ მიზნებს მოიცავს, მაშინ, როდესაც მისია უფრო ორგანიზაციის ანმყოში ქცევასთან ასოცირდება.

ხედვისა და მისიის მნიშვნელობა (სარგებელი)

ხედვისა და მისიის მნიშვნელობა სტრატეგიული მენეჯმენტის ეფექტიანობაში კარგად არის აღწერილი ლიტერატურაში, თუმცა გამოკვლევების შედეგები არაერთგვაროვანია. **რერიკმა (Rarick) და ვიტონმა (Vitton)** აღმოაჩინეს, რომ საკუთარ კაპიტალზე იმ ფირმების შემოსავალი, რომლებსაც ფორმალიზებული მისია აქვთ, ორჯერ მეტია იმ ფირმებთან შედარებით, რომელთაც ის არ გააჩნიათ. **ბართმა (Bart) და ბეთზმა (Baetz)** დაადასტურეს მისიასა და ორგანიზაციის მწარმოებლურობას შორის პოზიტიური კავშირის არსებობა; *BusinessWeek*-მა წარმოადგინა მოხსენება, რომლის თანახმადაც, ფირმებს, რომლებიც მისიას იყენებენ, გარკვეულ საფინანსო ღონისძიებებზე 30 პროცენტით მაღალი უკუგება აქვთ. თუმცა ზოგიერთმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ მისიის ქონას პირდაპირი, პოზიტიური ხელილი არ შეაქვს საფინანსო ეფექტიანობაში.[3] ხედვისა და მისიის

შემუშავებაში დასაქმებულებისა და მენეჯერების ჩართულობის დონე ბიზნესის წარმატებულობაზე ზემოქმედებს. მოცემულ თავში მოტანილია მეთოდური მითითებები ამ მნიშვნელოვანი დოკუმენტების შესამუშავებლად. რეალურ ცხოვრებაში ხედვისა და მისიის არსის, შემადგენლისა და გამოყენების შესახებ მოსაზრებების ფართო მრავალფეროვნება არსებობს. **კინგი (King)** და **ქლელანდი (Cleland)** რჩევას იძლევიან, რომ ორგანიზაციებმა ყურადღებით შეიმუშაონ წერილობითი მისია, რათა მიიღონ შემდეგი სარგებელი:

1. დარწმუნდნენ, რომ ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი/მენეჯერი იაზრებს ფირმის მიზანსა და არსებობის მიზეზს.
2. განხორციელებადი სტრატეგიების ფორმულირებისთვის გამოყენებული საკვანძო შიდა და გარე ფაქტორების პრიორიტეტულობის განსაზღვრისთვის საჭირო ბაზის უზრუნველყოფა.
3. რესურსების განაწილების საფუძვლის უზრუნველყოფა.
4. სამუშაოების, დეპარტამენტების, აქტივობებისა და საერთო მიზნების გარშემო სეგმენტების ორგანიზებისთვის საფუძვლის უზრუნველყოფა.[4]

რუბენ მარკი (Reuben Mark), Colgate-ის ყოფილი გენერალური დირექტორი, ამტკიცებს, რომ მკაფიო მისიას სულ უფრო მზარდი მნიშვნელობა ექნება საერთაშორისო დონეზე, ხოლო მისი მოსაზრებები ხედვის შესახებ ასეთია:

> როდესაც საქმე ყველას კორპორაციული დროშის ქვეშ გაერთიანებას ეხება, ძალიან მნიშვნელოვანია ერთი ხედვის გლობალურ დონეზე გატანა და არა სხვადასხვა მესიჯის სხვადასხვა კულტურის ცნობიერებაში ჩანერგვის მცდელობა. ხერხი, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია მარტივი, მაგრამ ამაღლებული ხედვის შენარჩუნება, ასე გამოიყურება: „ჩვენ მსოფლიოში ყველაზე სწრაფ კომპიუტერებს ვქმნით" ან „სატელეფონო მომსახურება ყველასთვის". თქვენ არასდროს დააპირებთ ტყვიამფრქვევის გადატენას მხოლოდ ფინანსური მიზნების მისაღწევად. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს მხოლოდ ის, რის შედეგადაც ადამიანები უკეთ იგრძნობენ თავს ან რის ნაწილადაც საკუთარ თავს მიიჩნევენ.[5]

განსხვავებული ხედვების დაძლევა

კომპლექსური მისიის შემუშავების სხვა უპირატესობა ისაა, რომ პროცესის დროს მენეჯერთა განსხვავებული ხედვები შეიძლება გამოვლინდეს და დაიძლიოს. კითხვამ „რა არის ჩვენი ბიზნესი"? შეიძლება კამათი გამოიწვიოს. ამ კითხვის დასმა ხშირად წარმოაჩენს ორგანიზაციის სტრატეგთა შორის არსებულ განსხვავებებს. ინდივიდებმა, ვინც დიდი ხნის განმავლობაში მუშაობდნენ ერთად და რომლებიც ფიქრობენ, რომ ისინი იცნობენ ერთმანეთს, უეცრად შეიძლება გააცნობიერონ, რომ მათ შორის ფუნდამენტური აზრთა სხვადასხვაობაა. მაგალითად, კოლეჯში ან უნივერსიტეტში, განსხვავებული ხედვები სწავლების, გამოკვლევებისა და სერვისის ფარდობით მნიშვნელობაზე ხშირად მისიის შემუშავების პროცესში ვლინდება. მნიშვნელოვანი საკითხების გარშემო მოლაპარაკება, კომპრომისი და საბოლოოდ შეთანხმება საჭიროა მანამ, სანამ ადამიანები სტრატეგიის ფორმულირების უფრო სპეციფიკურ საკითხებზე ფოკუსირდებიან.

ორგანიზაციის სტრატეგებს შორის ხედვისა და მისიის გარშემო არსებული მნიშვნელოვანი უთანხმოება თუ არ დაიძლია, ამან შეიძლება, უსიამოვნებები გამოიწვიოს. მაგალითად, ბიზნესის მისიის გამო დაუძლეველი შეუთანხმებლობა W. T. Grant-ის გაკოტრებისა და საბოლოო ლიკვიდაციის ერთ-ერთი მიზეზი იყო. მოცემული ფირმის ტოპმენეჯერებს, **ედ სტელისა (Ed Staley)** და **ლუ ლუსტენბერგერს (Lou Lustenberger)** შორის მყარად გაიდგა ფესვი სანინააღმდეგო პოზიციამ, თუ ვისთვის უნდა მიებაძა W. T. Grant-ს, Kmart-ისთვის თუ JC Penney-ისთვის. W. T. Grant-მა გადაწყვიტა, რომ რაღაცით ორივე კომპანიას დამსგავსებოდა; ეს კომპრომისი უდიდესი სტრატეგიული შეცდომა აღმოჩნდა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, W. T. Grant-ის ტოპმენეჯერებმა ვერ გადაწყვიტეს ხედვასთან/მისიასთან დაკავშირებული პრობლემა, რამაც საბოლოოდ ფირმის გაქრობა გამოიწვია.[6]

ხშირად სტრატეგოსები მხოლოდ მაშინ შეიმუშავებენ ხედვასა და ბიზნესის მისიას, როდესაც ორგანიზაციას უსიამოვნებები ექმნება. რა თქმა უნდა, ეს ამ შემთხვევაში საჭიროა. უსიამოვნებების დროს მკაფიო მისიის შემუშავება მართლაც შეიძლება ეფექტიანი გამოდგეს და ვარდნის ტენდენციაც კი შემოაბრუნოს. თუმცა იმის ლოდინი, თუ როდის აღმოჩნდება ორგანიზაცია პრობლემების წინაშე, რათა ხედვისა და მისიის შემუშავება დაიწყოს, უპასუხისმგებლო მენეჯმენტისთვის დამახასიათებელი ავანტიურაა. დრაკერის თანახმად, ყველაზე მნიშვნელოვანია ამ კითხვების - „რა გვინდა ჩვენ რომ გავხდეთ?" და „რა არის ჩვენი ბიზნესი"? - დასმა მაშინ, როდესაც კომპანია წარმატებულია.

წარმატება თავისთავად განაპირობებს იმ ქმედებათა დრომოჭმულობას, რომლებითაც ის მიიღწევა, ყოველთვის ქმნის ახალ რეალობას და განსხვავებულ პრობლემებს. მხოლოდ ზღაპრები

მთავრდება სიტყვებით: „და ცხოვრობდნენ ისინი დიდხანს და ბედნიერად". არასდროსაა პოპულარული წარმატებასთან დავა და ნაკის შეტორტმანება. დიდი ხანი არ სჭირდება წარმატების მარცხად ქცევას. ადრე თუ გვიან ყველაზე წარმატებულ პასუხსაც კი კითხვაზე – „რა არის ჩვენი ბიზნესი?" – ყავლი გასდის.[7]

მრავალგანყოფილებიან ორგანიზაციებში სტრატეგებმა უნდა უზრუნველყონ სტრუქტურული ერთეულების მიერ სტრატეგიული დავალებების შესრულება, მათ შორის ხედვისა და მისიის შემუშავება. თითოეულმა განყოფილებამ უნდა ჩართოს მენეჯერები და თანამშრომლები კორპორატიული მისიის შესაბამისი და მისი დამხმარე ხედვის შემუშავებაში. მკაფიო მისიისა და ხედვის არსებობის უპირატესობები ცხრილ 5-2-შია წარმოდგენილი.

ორგანიზაცია, რომელიც ხედვისა და ადვილად გასაგები და მოსაწონი მისიის შემუშავებას ვერ ახერხებს, კარგავს არსებული თუ პოტენციური დაინტერესებული მხარეების წინაშე კეთილსაიმედო კომპანიად წარმოჩენის შესაძლებლობას. ყველა ორგანიზაციას სჭირდება კლიენტები, თანამშრომლები და მენეჯერები, ფირმების უმრავლესობისთვის აუცილებელია კრედიტორების, მიმწოდებლებისა და დისტრიბუტორების არსებობა. ხედვა და მისია ეფექტური კომუნიკაციებია მნიშვნელოვან შიდა და გარე დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობის დროს. ხედვისა და მისიის, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის ინსტრუმენტების, ძირითადი სარგებელია ის, რომ მათი სპეციფიკურობა განსაზღვრავს ფირმის საბოლოო მიზნებს. ხედვა და მისია ასახავს თანამშრომლებსა და მენეჯერებს შორის არსებულ საერთო შიდა მოლოდინებს ფირმის მიმართ. გარე წრეებისთვის ეს ყოველივე ფირმის გრძელვადიან ვალდებულებებზე პასუხისმგებლობას, მომხმარებლისთვის ეთიკის დაცვით საჭირო პროდუქციის და/ან მომსახურების მიწოდებას ნიშნავს.

ცხრილი 5-2 მკაფიო მისიისა და ხედვის ფლობის უპირატესობები

1. ყველა მენეჯერი და თანამშრომელი მკაფიოდ გაიაზრებს მიზანს;
2. სტრატეგიული დაგეგმვის ყველა სხვა ქმედების, მათ შორის, შიდა და გარე გარემოს შეფასების, მიზნების ჩამოყალიბების, სტრატეგიების შემუშავების, ალტერნატივებს შორის სტრატეგიის შერჩევის, პოლიტიკის შემუშავების, სტრუქტურის ჩამოყალიბების, რესურსების განაწილებისა და მწარმოებლურობის შეფასების საფუძვლის უზრუნველყოფა;
3. მიმართულებების განსაზღვრა;
4. ფირმის ყველა დაინტერესებული მხარისთვის ფოკუსირების წერტილის განსაზღვრა;
5. მენეჯერთა შორის განსხვავებული ხედვების დაძლევა;
6. თანამშრომლებსა და მენეჯერებს შორის საერთო მოლოდინის შეგრძნების ჩამოყალიბებისთვის ხელის შეწყობა;
7. ყველა დაინტერესებულ მხარეთა შორის დაფასებისა და განზრახვათა განხორციელების შეგრძნების გაღვივება;
8. მხარდაჭერის ღირსი, ორგანიზებული, მოტივირებული ორგანიზაციის პროექტირება;
9. უფრო მაღალი ორგანიზაციული მწარმოებლურობის მიღწევა;
10. ყველა თანამშრომლისა და მენეჯერის სინერგიულ ქმედებათა უზრუნველყოფა.

მისიის მახასიათებლები

მსოფლმხედველობის დეკლარაცია

მისია უფრო მეტია, ვიდრე სპეციფიკური დეტალების გამოცხადება; ის მსოფლმხედველობისა და პოზიციის დეკლარაციაა. მასშტაბებით მის სიფართოვეს, სულ მცირე, ორი მთავარი მიზეზი განსაზღვრავს. პირველი, კარგი მისია მთელი რიგი შესრულებადი ალტერნატიული მიზნებისა და სტრატეგიების გენერირებისა და განხილვის შესაძლებლობას იძლევა, ამავე დროს, არ თრგუნავს შემოქმედებით მენეჯმენტს. სპეციფიკურობის გადაჭარბება ორგანიზაციის შემოქმედებითი ზრდის შეზღუდვას იწვევს. თუმცა ძალიან ზოგადი ფორმულირება, რომელიც არ შეიცავს რაიმე სტრატეგიულ ალტერნატივას, შეიძლება დისფუნქციური აღმოჩნდეს. მაგალითად, Apple Computer-ის მისია არ იძლევა პესტიციდების მიმართულებითა, ხოლო Ford Motor Company-ს მისია სურსათის მიმართულებით დივერსიფიცირების შესაძლებლობას.

მეორე, მისია უნდა იყოს ფართო, რათა ეფექტიანად შეათანხმოს ორგანიზაციის სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეს, ინდივიდსა და ჯგუფს შორის არსებული განსხვავებები, რომელთაც კომპანიაში განსაკუთრებული წილი ან მოთხოვნები აქვთ. **დაინტერესებული მხარეები** მოიცავს

დასაქმებულებს, მენეჯერებს, აქციონერებს, დირექტორთა საბჭოს, კლიენტებს, მიმწოდებლებს, დისტრიბუტორებს, კრედიტორებს, სამთავრობო გაერთიანებებს, კონკურენტებს, გარემოსდაცვით დაჯგუფებებს და ფართო საზოგადოებას. დაინტერესებული მხარეები გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის სტრატეგიაზე და თვითონაც განიცდიან მის ზემოქმედებას. გარდა ამისა, სხვადასხვა მათგანის პრეტენზია და შეშფოთება იცვლება, რაც ხშირად კონფლიქტს იწვევს. მაგალითად, ფართო საზოგადოება განსაკუთრებით ინტერესდება სოციალური პასუხისმგებლობით, მაშინ, როდესაც აქციონერები უფრო მომგებიანობით არიან დაინტერესებულნი. უფრო ზუსტად რომ ითქვას, ნებისმიერი ბიზნესის მიმართ ათასობით პრეტენზია არსებობს და ისინი ხშირად მიემართება სუფთა ჰაერს, სამუშაოებს, გადასახადებს, საინვესტიციო, კარიერულ და თანაბარი დასაქმების შესაძლებლობებს, დასაქმებულთა სარგებელს, სამუშაო ანაზღაურებას, სუფთა წყალსა და კომუნალურ მომსახურებას. ყველა დაინტერესებული მხარის პრეტენზიები ორგანიზაციის მიმართ არ შეიძლება თანაბრად იყოს გათვალისწინებული. კარგი მისია, შესაბამისად, ასახავს იმ ყურადღებას, რომელიც ორგანიზაციამ უნდა დაუთმოს სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის პრეტენზიების დაკმაყოფილებას.

საუკეთესო ბალანსის მიღწევა სპეციფიკურობასა და საყოველთაობას შორის რთულია, მაგრამ ძალისხმევად ღირს. **ჯორჯ სტეინერი (George Steiner)** გამოთქვამს მოსაზრებას იმის თაობაზე, რომ მისია მასშტაბური უნდა იყოს:

> ბიზნესების მისიის უმრავლესობა აბსტრაქციულობის მაღალ დონეს გამოხატავს. თუმცა განუსაზღვრელობას თავისი უპირატესობები აქვს. მისია არ არის განკუთვნილი კონკრეტული საბოლოო წერტილების წარმოჩენისთვის, არამედ უფრო საწარმოს მართვის დროს მოტივაციის, საერთო მიმართულებების, იმიჯის, ტონალობისა და ფილოსოფიის უზრუნველყოფისთვის იქმნება. დეტალების სიჭარბე შეიძლება კონტრპროდუქტიული აღმოჩნდეს, რადგან კონკრეტული სპეციფიკაციები შეიძლება ოპოზიციის დარაზმვის საფუძველი გახდეს. მისაღები მისიის ან განზრახვის ფორმულირებაში არსებულმა სიზუსტემ შეიძლება კრეატიულობა დათრგუნოს. მას შემდეგ, რაც მიზანი დაკონკრეტდება, ის ორგანიზაციულ სიხისტეს და ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობას იწვევს. გაურკვევლობა თავისუფალ ადგილს უტოვებს სხვა მენეჯერებს, რათა მათ დეტალები შეავსონ.[8]

როგორც ცხრილ 5-3-შია ნაჩვენები, ეფექტიანი მისიის მასშტაბურობისთვის არ არის აუცილებელი, ის ძალიან გრძელი იყოს; რეკომენდებული სიგრძე მაქსიმუმ 250 სიტყვაა. ეფექტიანმა მისიამ ორგანიზაციაში პოზიტიური გრძნობები და ემოციები უნდა გამოიწვიოს; ის აღმაფრთოვანებელი უნდა იყოს და მკითხველი მოქმედებისთვის განაწყოს, მისია აგრეთვე მდგრადობით უნდა

ცხრილი 5–3 მისიის მახასიათებლები

1. ფართო მასშტაბის უნდა იყოს; არ უნდა შეიცავდეს ფულად თანხებს, რიცხვებს, პროცენტებს, კოეფიციენტებს, ან მიზნებს.
2. სიდიდით 250 სიტყვაზე ნაკლები უნდა იყოს.
3. აღფრთოვანებას უნდა იწვევდეს.
4. უნდა მიუთითოს ფირმის პროდუქტების სასარგებლო თვისებებზე.
5. უნდა ასახოს, რომ ფირმა სოციალურად პასუხისმგებელია.
6. უნდა ასახოს, რომ ფირმა პასუხისმგებელია ეკოლოგიური თვალსაზრისით.
7. უნდა შეიცავდეს ცხრა კომპონენტს: კლიენტებს, პროდუქციას ან სერვისს, ბაზრებს, ტექნოლოგიებს, გადარჩენის, ზრდისა და მომგებიანობის შესახებ ზრუნვას, ფილოსოფიას, ზრუნვას საზოგადოებრივ იმიჯზე, ზრუნვას დასაქმებულებზე.
8. უნდა იყოს მომრიგებლური ხასიათის.
9. უნდა იყოს მდგრადი.

გამოირჩეოდეს. ყოველივე ეს მისიის სასურველი მახასიათებლებია. ეფექტიანი მისია ფირმის წარმატებულობის შთაბეჭდილებას ქმნის, მას აქვს მიმართულება, დროის შესაბამისია, აქვს მხარდაჭერა და ინვესტიციური მზაობა ადამიანთა ყველა სოციოეკონომიკური ჯგუფისგან. ის ზრდის სამომავლო მიმართულებებისა და სტრატეგიების შესახებ განსჯას ასახავს, რაც წინდახედულ შიდა და გარე ანალიზს ეყრდნობა. ბიზნესის მისიამ ალტერნატიულ სტრატეგიებს შორის შერჩევის კრიტერიუმები უნდა უზრუნველყოს. მკაფიო მისია ქმნის საფუძვლებს სტრატეგიის ვარიანტების გენერირებისა და შერჩევისთვის. ის ორიენტირებისას დინამიკური უნდა იყოს, რაც ზრდის განსაკუთრებით პერსპექტიული და ასევე ნაკლებად იმედის მომცემი მიმართულებების შესახებ მსჯელობის შესაძლებლობას.

მყიდველებზე ორიენტაცია

კარგი მისია ორგანიზაციის განზრახვას, კლიენტებს, პროდუქციას ან სერვისს, ბაზრებს, ფილოსოფიას და ძირითად ტექნოლოგიას აღწერს. **ვერნ მაკ გინის (Vern McGinnis)** თანახმად, მისია: (ა) უნდა განსაზღვრავდეს, რა არის ორგანიზაცია და რისკენ მიისწრაფვის, (ბ) საკმარისად შეზღუდული უნდა იყოს, რათა სარისკო ნამოწყებები გამორიცხოს და, ამავე დროს, იმდენად ფართო უნდა იყოს, რომ კრეატიული ზრდის შესაძლებლობა არ შეზღუდოს, (გ) ყველა სხვისგან უნდა გამოყოს მოცემული ორგანიზაცია, (დ) ფირმის მიმდინარე და სამომავლო აქტივობების შეფასების საფუძვლად უნდა გამოდგეს და (ე) საკმაოდ გასაგები ტერმინებით უნდა იყოს ფორმულირებული, რათა ორგანიზაციაში მისი არსი კარგად გაიგონ.[9]

კარგი მისია მყიდველთა მოლოდინებს ასახავს. იმის მაგივრად, რომ შემუშავდეს პროდუქტი და შემდეგ მისთვის შეირჩეს ბაზარი, ორგანიზაციების ოპერაციულმა ფილოსოფიამ უნდა ასახოს მყიდველთა მოთხოვნილებები და შემდეგ განისაზღვროს იმ პროდუქციის ან სერვისის მიწოდება, რომლებიც ამ მოთხოვნილებებს დააკმაყოფილებს.

კარგი მისია მყიდველისთვის ფირმის პროდუქციის სარგებლიანობის იდენტიფიცირებას ახდენს. სწორედ ამიტომ, AT&T-ის მისია უფრო კომუნიკაციაზე ფოკუსირდება, ვიდრე ტელეფონებზე; ExxonMobil-ის მისია მეტად ფოკუსირებულია ენერგიაზე, ვიდრე წიაღისეულზე (ნავთობსა და ბუნებრივ აირზე), Union Pacific-ისა ტრანსპორტირებაზე და არა რკინიგზაზე, Universal Studios-ი გართობაზე და არა კინოფილმებზე. ბიზნესის მისიის შემუშავების მთავარი მიზეზი მყიდველთა მოზიდვაა, რაც ორგანიზაციის არსებობის ქვაკუთხედია.

ქვემოთ მოყვანილ სასარგებლო დებულებებს არსებითი მნიშვნელობა აქვთ მისიის შემუშავების დროს:

არ შემომთავაზოთ ნივთები.
არ შემომთავაზოთ ტანსაცმელი. შემომთავაზეთ მიმზიდველი გარეგნობა.
არ შემომთავაზოთ ფეხსაცმელი. შემომთავაზეთ ფეხების კომფორტი და სასიამოვნო სიარული.
არ შემომთავაზოთ სახლი. შემომთავაზეთ კომფორტული, სუფთა და ბედნიერი ადგილი.
არ შემომთავაზოთ წიგნები. შემომთავაზეთ სიამოვნების საათები და ცოდნის სარგებელი.
არ შემომთავაზოთ CD-ი. შემომთავაზეთ თავისუფალ დროს მუსიკის ჰანგები.
არ შემომთავაზოთ ხელსაწყოები. შემომთავაზეთ სარგებელი და სიამოვნება, რაც მშვენიერი საგნების კეთებას ახლავს.
არ შემომთავაზოთ ავეჯი. შემომთავაზეთ მყუდრო ადგილი, კომფორტი და სიწყნარე.
არ შემომთავაზოთ ნივთები. შემომთავაზეთ იდეები, ემოციები, სასიამოვნო ატმოსფერო, შეგრძნებები და სარგებელი.
გთხოვთ, ნუ შემომთავაზებთ ნივთებს.

მისიის კომპონენტები

მისია ფორმულირდება და საჭიროებისამებრ იცვლება მისი სიდიდის, შინაარსის, ფორმატისა და სპეციფიკაციების მიხედვით. სტრატეგიული მენეჯმენტის პრაქტიკოსთა და აკადემიური წრეების წარმომადგენელთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ ეფექტიანი ფორმულირება უნდა მოიცავდეს მისიის ცხრა კომპონენტს. რადგან მისია ხშირად სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ყველაზე თვალსაჩინო და საჯარო ნაწილია, მნიშვნელოვანია, ის იმ ცხრა მახასიათებელს მოიცავდეს, რომლებიც 5-3 ცხრილშია წარმოდგენილი, და ასევე მომდევნო ცხრა კომპონენტსაც.

1. ***მყიდველები*** – ვინ არიან ფირმის მყიდველები?
2. ***პროდუქცია და სერვისი*** – რა არის ფირმის ძირითადი პროდუქცია და სერვისი?
3. ***ბაზრები*** – გეოგრაფიული თვალსაზრისით, სად უნდა ჩაერთოს ფირმა კონკურენტულ ბრძოლაში?
4. ***ტექნოლოგია*** – ფირმის ტექნოლოგია თანამედროვეა?
5. ***გადარჩენის, ზრდისა და მომგებიანობის შესახებ ზრუნვა*** – იღწვის თუ არა მოცემული ფირმა ზრდისა და საფინანსო მდგრადობისთვის?
6. ***ფილოსოფია*** – რა არის ფირმის ძირითადი მრწამსი, ფასეულობები, მისწრაფებები და ეთიკური პრიორიტეტები?
7. ***თვითშეფასება*** - რა არის ფირმის უნიკალური კომპეტენცია ან ძირითადი კონკურენტული უპირატესობა?
8. ***საზოგადოებრივ იმიჯზე ზრუნვა*** – ფირმა პასუხისმგებელია საზოგადოებრივ, სოციალურ და გარემოს დაცვით პრობლემებზე?
9. ***თანამშრომლებზე ზრუნვა*** – თანამშრომლები ფასეული აქტივია ფირმისათვის?[10]

ცხრილი 5-4 მისიის ცხრა ძირითადი კომპონენტის მაგალითები

1. მყიდველები

ჩვენ მივიჩნევთ, რომ უპირველესად პასუხისმგებლობა გვეკისრება ექიმების, ძიძების, პაციენტების, დედებისა და ყველა იმ პირის მიმართ, რომლებიც ჩვენს პროდუქციასა და სერვისს იყენებენ. (Johnson&Johnson-ი)

ჩვენი მყიდველების ლოიალობის მოსაპოვებლად ვუსმენთ მათ, განვჭვრეტთ მათ მოთხოვნილებებს და ვმოქმედებთ, რათა შევქმნათ მათი თვალებით დანახული ფასეულობა. (Lexmark International-ი)

2. პროდუქცია და სერვისი

AMAX-ის ძირითადი პროდუქციაა მოლიბდენი, ნახშირი, რკინის მადანი, სპილენძი, ტყვია, თუთია, ნავთობი და ბუნებრივი აირი, პოტაში, ფოსფატები, ნიკელი, ვოლფრამი, ვერცხლი, ოქრო და მაგნიუმი. (AMAX Engineering Company)

Standard Oil Company არის ნავთობის, ბუნებრივი და კონდენსატური აირის, საძიებო და მოპოვების ბიზნესში, რათა ამ ნედლეულისგან საზოგადოებისთვის სასარგებლო მაღალხარისხიანი პროდუქცია აწარმოოს, განახორციელოს მათი დისტრიბუცია და მარკეტიზაცია, გონივრული ფასებითა და შესაბამისი თანამდევი მომსახურებით მიაწოდოს პროდუქტი მომხმარებლებს. (Standard Oil Company)

3. ბაზრები

ჩვენ Corning Glass Works-ის, როგორც მსოფლიო მასშტაბის კონკურენტის, სრული წარმატებისთვის ვიღვწით. (Corning Glass Works-ი)

ჩვენი ყურადღება მიპყრობილია ჩრდილო ამერიკის ბაზრებისკენ, თუმცა გლობალური შესაძლებლობებიც იქნება გამოკვლეული. (Blockway)

4. ტექნოლოგია

Control Data არის მიკროელექტრონიკისა და კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამომყენებელ ბიზნესში, ორი მთავარი მიმართულებით: კომპიუტერებთან დაკავშირებული ტექნიკური უზრუნველყოფა და მაღალხარისხიანი გამომთვლელი სერვისი, რომელიც მოიცავს გამოთვლებს, ინფორმაციას, განათლებასა და ფინანსებს. (Control Data)

ჩვენ მიზანმიმართულად ვიღვწით უპირატესობის მოსაპოვებლად, რათა სრულწლოვანი მწეველებისთვის შევიმუშაოთ ტექნოლოგიები, რომელთაც მოწევასთან დაკავშირებული ჯანმრთელობის რისკების შემცირება შეეძლება. (RJ Reynolds-ი)

5. გადარჩენის, ზრდისა და მომგებიანობის შესახებ ზრუნვა

კომპანია თავის საქმიანობას წინდახედულად წარმართავს, რათა მიაღწიოს მომგებიანობასა და ზრდას, რაც Hoover-ის საბოლოო წარმატებას უზრუნველყოფს. (Hoover Universal-ი)

სამართლიანი მოგების სანაცვლოდ, მთელ მსოფლიოში რომ მოვემსახუროთ ცოდნას, ამიტომ ვაფასებთ ღირებულ ინფორმაციას, წარმოებასა და დისტრიბუციას, რაც სასარგებლო იქნება ჩვენი მყიდველების, დასაქმებულების, ინვესტორებისა და საზოგადოებისათვის. (McGraw-Hill-ი)

6. ფილოსოფია

ჩვენი მსოფლიო კლასის ლიდერობა ეძღვნება მენეჯმენტის ფილოსოფიას, რომელიც ადამიანებს მოგებაზე ამაღლებს. (Johnson Company)

Mary Kay-ს ფილოსოფიის ძირითადი ნაწილი, ოქროს წესს - მონაწილეობისა და მზრუნველობის სულისკვეთებას ეფუძნება, როდესაც ადამიანები ხალისით გვითმობენ საკუთარ დროს, ცოდნასა და გამოცდილებას. (Mary Kay Cosmetics-ი)

7. თვითშეფასება

Crown Zellerbach-ი ისწრაფვის, 1,000 დღის განმავლობაში დაძლიოს მუდმივი კონკურენცია ყოველი თანამშრომლის კონსტრუქციული და შემოქმედებითი შესაძლებლობების გამოთავისუფლებით. (Crown Zellerbach-ი)

8. საზოგადოებრივ იმიჯზე ზრუნვა

რათა გავინაწილოთ გარემოს დაცვის მსოფლიო ვალდებულებები. (Dow Chemical-ი)

რათა, როგორც კარგმა კორპორაციულმა მოქალაქეებმა, საკუთარი წვლილი შევიტანოთ იმ ქვეყნების საზოგადოებების ეკონომიკურ ძლიერებაში, რომლებშიც ჩვენ ვაკეთებთ ბიზნესს. (Pfizer-ი)

9. თანამშრომლებზე ზრუნვა

მოვიზიდოთ პერსონალი, განვავითაროთ იგი, შევძლოთ მისი მოტივირება და დავაჯილდოოთ ის, დავეხმაროთ განსაკუთრებული უნარებისა და მახასიათებლების შენარჩუნებაში, კარგი სამუშაო კონდიციებისა და საუკეთესო ლიდერული თვისებების გამომუშავებაში, მწარმოებლურობის საფუძველზე განვახორციელოთ კომპენსირება, შევიმუშაოთ მიმზიდველი შეღავათების პროგრამა, მივცეთ მათ პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა და დასაქმების მაღალი გარანტიები. (Barnes Corporation-ი)

მოცემულ გეოგრაფიულ არეალში, დასაქმების სხვა შესაძლებლობებთან შედარებით, საკუთარი თანამშრომლების კონკურენტული შრომის ანაზღაურებითა და დამატებითი შეღავათებით კომპენსირების გზით, სხვა დამსაქმებლებთან კონკურირების პირობებში, უზრუნველყოთ პერსონალის შესაბამისი მონაწილეობა კორპორაციის ეფექტიანობის მიღწევაში. (Public Service Electric & Gas Company)

ცხრილ 5-4-ში მოყვანილია ნაწყვეტები სხვადასხვა ორგანიზაციის მისიებიდან, რათა მაგალითებით გამყარდეს მისიის ცხრა ძირითადი კომპონენტი.

მისიის ფორმულირება და შეფასება

მისიის ფორმულირებისა და შეფასებისთვის საჭირო უნარების შემუშავების საუკეთესო გზაა კომპანიის არსებული მისიის გამოკვლევა. ამიტომ, მისიები, რომლებიც ცხრილ 5-5-შია წარმოდგენილი, შეფასებულია ცხრა საჭირო კომპონენტის მიხედვით. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ცხრილ 5-5-ში ყოველ მისიაში მოცემული ნუმერაცია აღნიშნავს, თუ რომელი კომპონენტია ჩართული შესაბამის დოკუმენტში. წარმოდგენილ მისიებს შორის საუკეთესოა Dell-ის ფორმულირება, რადგან მას მხოლოდ ერთი კომპონენტი აკლია, მაშინ, როდესაც L'Oreal-ის ყველაზე უარესია, რადგან ცხრიდან ექვსი რეკომენდებული კომპონენტი აკლია.

ცხრილში წარმოდგენილი კონკრეტული ორგანიზაციის მისიებიდან არც ერთი არ არის უნაკლო, ამიტომ მათი შეფასებისთვის საჭიროა გულდასმით მსჯელობა. გასათვალისწინებელია, რომ მისიის შეფასების დროს ზოგიერთი ადამიანი უფრო მომთხოვნია, სხვებთან შედარებით. მაგალითად, თუ მისია დაკონკრეტების გარეშე შეიცავს სიტყვას „მყიდველები", ეს დამაკმაყოფილებელია?

ცხრილი 5-5 მისიის მაგალითები

Fleetwood Enterprise-ი ლიდერი იქნება რეკრეაციული ავტომობილებისა და ასაწყობი სახლების დარგებში (2, 7), ხარისხიანი პროდუქციის წარმოების მხრივ, მომხმარებლებზე ორიენტირებული ინოვაციებისადმი მიდრეკილებით(1). ყურადღებას გავამახვილებთ ტრენინგზე, შევქმნით მრავალფეროვნებას და უზრუნველვყოფთ ჩვენი პარტნიორებისა და დილერების შესაძლებლობების ზრდას (9). ჩვენ ლიდერები ვიქნებით სათანადო ტექნოლოგიების გამოყენებაში (4). ვიმოქმედებთ უმაღლესი ეთიკური დონისა და სანიმუშო კორპორაციული მმართველობის შესაბამისად (6). ჩვენ აქციონერებს შევთავაზებთ ფასეულობას, მუშაობის პოზიტიურ შედეგებს და საუკეთესო მოგებას (5). *(ავტორის კომენტარი: მისიას აკლია ორი კომპონენტი: ბაზრები და საზოგადოებრივ იმიჯზე ზრუნვა)*

ჩვენ მიზანია, PepsiCo გავხადოთ მსოფლიოს (3) პირველი სამომხმარებლო პროდუქციის კომპანია, რომელიც ფოკუსირებული იქნება გემრიელ საჭმელსა და სასმელზე (2). ჩვენ ვცდილობთ, ინვესტორები ჯანსაღი ფინანსური ჯილდოთი უზრუნველვყოთ (5). ჩვენი თანამშრომლებისთვის ისევე ვქმნით ზრდისა და გამდიდრების შესაძლებლობებს (9), როგორც ჩვენი ბიზნესპარტნიორებისა და იმ საზოგადოებისთვის, რომელშიც ვოპერირებთ. ვცდილობთ, ვიმოქმედოთ პატიოსნად, გულღიად, სამართლიანად და უზადოდ (6). *(ავტორის კომენტარი: მისიას აკლია სამი კომპონენტი: მყიდველები, ტექნოლოგიები და თვითშეფასება)*

ჩვენ ლოიალურნი ვართ **Royal Caribbean and Celebrity**-ის მიმართ და ვცდილობთ, მუდმივად დავხვეწოთ ჩვენი საქმიანობა. ყოველთვის მეგობრული განწყობითა და ღიმილით ვქმნით

მომსახურებას (7). ჩვენ განვჭვრეტთ მყიდველების საჭიროებებს და ძალ-ღონეს არ ვიშურებთ, რათა გადავაჭარბოთ ჩვენი კლიენტურის მოლოდინს (1). ვეკისრულობთ ყველა იმ პრობლემის გადაწყვეტას, რომლებიც ჩვენს თვალსაწიერში ექცევა. ვცდილობთ ჩვენი კორპორაციული რეპუტაციისა და დასაქმებულთა მორალურ ზრდას (9). ვიღვწით მაღალი ეთიკური სტანდარტების დაცვისთვის და პატივს ვცემთ სხვა ადამიანების უფლებებსა და ღირსებას (6). *(ავტორის კომენტარი: მისიას ხუთი კომპონენტი აკლია: პროდუქცია/სერვისი, ბაზრები, ტექნოლოგია, გადარჩენაზე, ზრდასა და მომგებიანობაზე ზრუნვა, საზოგადოებრივ იმიჯზე ზრუნვა)*

Dell-ის მისიაა იყოს მსოფლიოში (3) ყველაზე წარმატებული კომპანია (2) და ბაზარს, რომელსაც ვემსახურებით, მივაწოდოთ მყიდველის საუკეთესო გამოცდილება (1). ამგვარი ქმედებით Dell-ი იქნება: უმაღლეს ხარისხთან დაკავშირებით კლიენტების მოლოდინის შესაბამისი; ლიდერი, ტექნოლოგიების თვალსაზრისით (4); მას ექნება: კონკურენტული ფასწარმოქმნა; ინდივიდუალური და საერთო კორპორაციული პასუხისმგებლობა (6); საუკეთესო კორპორაციული მოქალაქეობა (8); ფინანსური სტაბილურობა (5); ის იქნება: საუკეთესო, მომსახურების მოცემულ კლასში (7); ქასთომიზაციის მოქნილი შესაძლებლობით აღჭურვილი (7). *(ავტორის კომენტარი: განცხადებას მხოლოდ ერთი კომპონენტი - დასაქმებულებზე ზრუნვა აკლია)*

Procter&Gamble უზრუნველყოფს საუკეთესო ხარისხისა და ფასეულობის ბრენდული პროდუქციისა და მომსახურების მიწოდებას (7), რაც მომხმარებლისა და სამყაროს ცხოვრებას გაუმჯობესებს (3). შედეგად მომხმარებლები (1) ჩვენ დაგვაჯილდოებენ დარგში საუკეთესო გაყიდვების მოცულობით, მოგებით (5) და შექმნილი ფასეულობით, ეს კი ჩვენს ხალხს (9), აქციონერებსა და საზოგადოებას, რომელშიც ვცხოვრობთ და ვსაქმიანობთ, საშუალებას მისცემს, მოიპოვონ კეთილდღეობა (8). *(ავტორის კომენტარი: მისიას აკლია სამი კომპონენტი: პროდუქცია/სერვისი, ტექნოლოგია და ფილოსოფია)*

L'Oreal-ში, ჩვენ გვწამს, რომ ხანგრძლივი წარმატება ბიზნესში აგებულია ეთიკაზე (6), სტანდარტებზე, რომლებიც იწვევს ზრდას, ჩვენი პერსონალის მიმართ პასუხისმგებლობის ჭეშმარიტ გრძნობაზე (9), ჩვენს მომხმარებლებზე, მდგომარეობაზე იმ საზოგადოებაში, რომელშიც ვსაქმიანობთ (8). *(ავტორის კომენტარი: მისიას ექვსი კომპონენტი აკლია: მყიდველები, პროდუქცია/მომსახურება, ბაზრები, ტექნოლოგია, გადარჩენის, ზრდისა და მომგებიანობის შესახებ ზრუნვა, საზოგადოებრივ იმიჯზე ზრუნვა)*

იდეალურ შემთხვევაში მისია მეტს უნდა გამოხატავდეს, ვიდრე შესაბამისი კომპონენტის აღმნიშვნელი (მაგალითად: პროდუქცია ან თანამშრომლები) რომელიმე კონკრეტული სიტყვის მნიშვნელობაა. რატომ? იმიტომ, რომ მისია უნდა იყოს ინფორმაციული, აღმაფრთოვანებელი, ხანგრძლივი მოქმედების და დაინტერესებულ მხარეთა მოტივატორი. ცხრა კომპონენტის ჩართულობის მხრივ მისიის შეფასება მხოლოდ დასაწყისია მისი საერთო ეფექტიანობის დადგენის პროცესისა.

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის

შეგახსენებთ, რომ კონკურენტული უპირატესობის მიღება და შენარჩუნება სტრატეგიული მენეჯმენტის საფუძველია, ამიტომ ვიდრე გამართავთ ფირმის შესახებ თქვენი ხედვისა თუ მისიის ანალიზის პრეზენტაციას, დარწმუნდით „თვითშეფასებისა“ და „უნიკალური კომპეტენციის“ კომპონენტებთან დაკავშირებით. განსახილველი ფირმისთვის თქვენ მიერ რეკომენდებული ხედვისა და მისიის მისი მეტოქე კომპანიების ხედვასა და მისიასთან შედარების დროს ცხადად მიუთითეთ, რით დაეხმარება მოცემულ ფირმას თქვენი რეკომენდაციები ან სტრატეგია კონკურენტული უპირატესობის მიღებასა და შენარჩუნებაში. ამგვარად, თქვენ მიერ შეთავაზებული მისია აუცილებლად უნდა შეიცავდეს ცხრა კომპონენტსა და ცხრა მახასიათებელს, მაგრამ ხედვისა და მისიის შესახებ დისკუსიის დროს ფოკუსირება კონკურენტულ უპირატესობაზე უნდა გაკეთდეს. სხვა სიტყვებით რომ ითქვას, იყავით დირექტიული, შორსმჭვრეტელი და გამჭრიახი, როდესაც ფირმის მიერ კონკურენტული უპირატესობის მიღებისა და შენარჩუნების საუკეთესო გზების კონტექსტით, თქვენს ხედვასა თუ მისიას მიმოიხილავთ. არ დაკმაყოფილდეთ მხოლოდ თქვენ მიერ შემოთავაზებულ ფორმულირებათა და მეტოქე ფირმის ხედვისა და მისიის ცხრა კომპონენტის მარტივი შედარებით, თუმცა არ იქნება ურიგო, თუ მას წარმოადგენთ.

დასკვნა

ყოველ ორგანიზაციას არსებობის უნიკალური მიზანი და მიზეზი აქვს. ეს უნიკალურობა ხედვასა და მისიაში უნდა აისახოს. ბიზნესის ხედვისა და მისიის ხასიათიდან გამომდინარე, ის შეიძლება ასახავდეს ფირმის კონკურენტულ უპირატესობას ან ნაკლოვანებას. ორგანიზაციას მიზნის მიღწევის გრძნობა უმახვილდება, როდესაც სტრატეგები, მენეჯერები და თანამშრომლები მკაფიო ბიზნესხედვას და მისიას შეიმუშავებენ და გაიაზრებენ. დრაკერმა განაცხადა, რომ ნათელი ბიზნესხედვისა და მისიის შემუშავება „სტრატეგების უპირველესი პასუხისმგებლობაა".

კარგი მისია უნდა მოიცავდეს კლიენტებს, პროდუქციას ან სერვისს, ბაზრებს, ტექნოლოგიას, განვითარების, ზრდისა და მომგებიანობისკენ მიმართულ ძალისხმევას, ფილოსოფიას, თვითშეფასებას, ზრუნვას დასაქმებულებსა და საზოგადოებრივ იმიჯზე. ეს ცხრა საბაზისო კომპონენტი მისიის შეფასებისა და ფორმულირების პრაქტიკულ კონსტრუქციად გვევლინება. როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის პირველი ნაბიჯი, ხედვა და მისია დაგეგმვის ყველა მომდევნო აქტივობის მიმართულებას იძლევა.

კარგად გააზრებული ხედვა და მისია არსებითია სტრატეგიის ფორმულირების, იმპლემენტაციისა და შეფასებისთვის. ბიზნესის მკაფიო ხედვისა და მისიის შემუშავება და გააზრება, ჩვეულებრივ, მხედველობიდან ყველაზე უფრო ხშირად გამორჩენილი ამოცანებია სტრატეგიულ მენეჯმენტში. ხედვისა და მისიის მკაფიო ფორმულირების გარეშე ფირმის მოკლევადიანი ქმედებები გრძელვადიანი ინტერესებისთვის კონტრპროდუქტიული შეიძლება გამოდგეს. მუდმივად მზად უნდა ვიყოთ ხედვისა და მისიის კორექტირებისათვის, მაგრამ თუ ისინი ზედმიწევნით ყურადღებითაა შემუშავებული, მათი ხშირად შეცვლა არ მოგვიხდება. ჩვეულებრივ, ორგანიზაციები ყოველწლიურად გადაამოწმებენ საკუთარ ხედვასა და მისიას. ეფექტიანი მისია უძლებს დროის გამოცდას.

ხედვა და მისია მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტებია სრტატეგებისთვის, ფაქტი, რომელსაც ქვემოთ მოყვანილი ისტორია აღწერს, Porsche-ს ყოფილი გენერალური დირექტორის, **ჰეტერ შულცის (Peter Schultz)** მონათხრობია:

> სამი ყმაწვილი დიდ ეკლესიას აშენებდა. ყველა ერთნაირ სამუშაოს ასრულებდა, მაგრამ როდესაც თითოეულს ეკითხებოდნენ, რა იყო მათი სამუშაო, ისინი განსხვავებულად პასუხობდნენ: „ვასხამ ცემენტს", – ამბობდა პირველი; „ვიღებ ხელფასს", – დასძენდა მეორე; „ვეხმარები საკათედრო ტაძრის მშენებლობაში", – აღნიშნავდა მესამე. ცოტა ჩვენგანს შეუძლია ტაძრის აშენება, მაგრამ იმის მიხედვით, რამდენად კარგად შეგვიძლია აღნიშნული ტაძრის დანახვა, მიუხედავად ჩვენი მამოძრავებელი მიზეზისა, სამუშაო უფრო მიზანშეწონილად გვეჩვენება. კარგი სტრატეგები და მკაფიო მისია გვეხმარება, ვიპოვოთ ეს „ტაძრები", რადგან სხვა შემთხვევაში ხელში შეგვრჩებოდა მძიმე პრობლემები და უშინაარსო საქმიანობა.[11]

საკვანძო ტერმინები და ცნებები

ბაზრები (გვ. 200)
გადარჩენაზე, ზრდასა და მომგებიანობაზე ზრუნვა (გვ. 200)
დაინტერესებული მხარეები (გვ. 195)
თანამშრომლებზე ზრუნვა (გვ. 200)
თვითშეფასება (გვ. 200)
კრედო (გვ. 193)
მისიის კომპონენტები (გვ. 200)
მისია (გვ. 193)
მომრიგებლური ხასიათი (გვ. 199)
მყიდველები (გვ. 200)
პროდუქცია ან სერვისი (გვ. 200)
საზოგადოებრივ იმიჯზე ზრუნვა (გვ. 200)
ტექნოლოგია (გვ. 200)
ფილოსოფია (გვ. 200)
ხედვა (გვ. 193)

საკითხები განხილვისა და დისკუსიისთვის

5-1. შეიმუშავეთ (ან მოიძიეთ) Samsung Electronics-ის მისია და გააანალიზეთ ის მეხუთე თავში მოტანილი მეთოდური რეკომენდაციების ფონზე.

5-2. განაზოგადეთ Samsung-ის გასული ათწლეულის განმავლობაში წარმატებული გლობალური სტრატეგია. იქნებოდა თუ არა ეს სტრატეგია ასეთივე წარმატებული 2014 წელს? პასუხი განმარტეთ.

5-3. ეცადეთ, მოიძიოთ Samsung-ის ხედვა. თუ ვერ შეძლებთ, თვითონ შეიმუშავეთ ხედვა ამ კომპანიისთვის.

5-4. შეიძლება მისიის კომპონენტების მნიშვნელობა იცვლებოდეს ბიზნესის ტიპის შესაბამისად? დადებითი პასუხის შემთხვევაში განიხილეთ, როგორი იქნება მათი შედარებითი მნიშვნელობები Samsung-სა და Singapore Airlines-ში.

5-5. ჩამოთვალეთ სამი რამ, რასაც თქვენს მისიად მიიჩნევთ და რის განხორციელებასაც მომდევნო სამ წელიწადში აპირებთ. რამდენად რელევანტურია ხედვის/მისიის კონცეფცია ინდივიდებისთვის მათ პირად თუ პროფესიულ ცხოვრებაში? პასუხი განმარტეთ.

5-6. მოიძიეთ Google-ში სიტყვა „მისია" (mission statement). თქვენი აზრით, რომელია ორი საუკეთესო ვებგვერდი, რომლებზეც მისიის მაგალითებია განთავსებული?

5-7. დაწერეთ თქვენი უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტის ხედვები.

5-8. თუ ეს-ეს არის შეიძინეთ 10 მოქმედი კომპანია, როგორ შექმნიდით ხედვასა და მისიას?

5-9. ინტერნეტში მოიძიეთ მისიის ექვსი მაგალითი. შეაფასეთ ისინი და თქვენი ანალიზი ჯგუფს გაუზიარეთ.

5-10. როგორ და რატომ იცვლება ქვეყნების მიხედვით ხედვისა და მისიის შემუშავების პროცესი?

5-11. მნიშვნელობის მიხედვით ჩამოთვალეთ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ხედვისა და მისიის ქონის ექვსი სარგებელი.

5-12. მხოლოდ ზღაპრები მთავრდება სიტყვებით: „და ცხოვრობდნენ ისინი დიდხანს და ბედნიერად". როგორია ამ გამონათქვამის რელევანტურობა ხედვისა და მისიის კონცეფციისთვის?

5-13. განმარტეთ ტერმინის „მომრიგებლური ხასიათი" აზრი და მნიშვნელობა მისიის შემუშავებისთვის.

5-14. ჩამოთვალეთ მისიის ცხრა კომპონენტი. თითოეულის შესაბამისი მაგალითი მოიყვანეთ თქვენი კოლეჯიდან ან უნივერსიტეტიდან.

5-15. მნიშვნელობის მიხედვით ჩამოთვალეთ მისიის შვიდი მახასიათებელი.

5-16. დაწერეთ თქვენ მახლობლად მდებარე რესტორნის ხედვა და მისია.

5-17. დაწერეთ საუკეთესო წინადადება Samsung-ისთვის, სადაც მოყვანილი იქნება მისიის ოთხი კომპონენტი.

5-18. შეადარეთ თქვენი ქვეყნის რომელიმე დარგის სამი კომპანიის მისია აშშ-ის სამი კონკურენტი კომპანიის მისიასთან. რით განსხვავდება ისინი ერთმანეთისგან?

5-19. აქვს Singapore Airlines-ს ვებგვერდზე განთავსებული ხედვა და მისია? უნდა ჰქონდეს თუ არა? პასუხი ახსენით.

5-20. თქვენი აზრით, რამდენად ხშირად უნდა შეიცვალოს ხედვა და მისია? რატომ?

5-21. ახსენით, როგორ შეიძლება იყოს მისია მომრიგებლური ხასიათის. მოიყვანეთ მაგალითები.

5-22. უნდა გამოაქვეყნოს სწრაფი კვების ადგილობრივმა რესტორანმა მისია თავისი ბიზნესის ადგილზე? პასუხი ახსენით.

5-23. ინტერნეტში მოძებნეთ ხუთი მისია. შეაფასეთ ისინი ექვსი მახასიათებლის მიხედვით.

5-24. მეხუთე თავის დასკვნითი ნაწილის მიხედვით განმარტეთ, როგორ უნდა წარმართოს სტუდენტების ჯგუფმა პრეზენტაციაზე მისიის შესახებ დისკუსია სლაიდების გამოყენებით.

5-25. ჩამოთვალეთ საცალო ვაჭრობის პატარა მაღაზიის მისიის ოთხი ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელი. პასუხი განმარტეთ.

MyManagementLab®

გამოიყენეთ **mymanagementlab.com** შემდეგ კითხვებზე წერილობითი პასუხის გასაცემად:

5-26. განმარტეთ, რატომ არ უნდა შეიცავდეს მისია სტრატეგიებს და მიზნებს.

5-27. ჩამოთვალეთ მისიის შვიდი მახასიათებელი.

საკითხავი მასალა

Bartkus, Barbara, Myron Glassman, and R. Bruce McAfee. „Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors"? *Business Horizons* 43, no. 6 (November-December 2000): 23.

Church Mission Statements, http://www.missionstatements. com/church-mission-statements.html.

Collins, David J., and Michael G. Rukstad. „Can You Say What Your Strategy Is"? *Harvard Business Review*, April 2008, 82.

Company Mission Statements, http://www.missionstatements. com/company-mission-statements.html.

Conger, Jay A., and Douglas A. Ready. „Enabling Bold Visions". *MIT Sloan Management Review* 49, no. 2

(Winter 2008): 70.

Day, George S., and Paul Schoemaker. „Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals". *Long Range Planning* 37, no. 2 (April 2004): 117.

Ibarra, Herminia, and Otilia Obodaru. „Women and the Vision Thing". *Harvard Business Review*, January 2009, 62-71.

Lissak, Michael, and Johan Roos. „Be Coherent, Not Visionary". *Long Range Planning* 34, no. 1 (February

2001): 53.

Newsom, Mi Kyong, David A. Collier, and Eric O. Olsen. „Using „Biztainment" to Gain Competitive Advantage". *Business Horizons*, March-April 2009, 167-166.

Nonprofit Organization Mission Statements, http://www. missionstatements.com/nonprofit-mission- statements. html.

Restaurant Mission Statements, http://www.missionstatements.com/restaurant-mission-statements.html.

School Mission Statements, http://www.missionstatements. com/school-mission-statements.html.

სავარჯიშოები ნასწავლის განსამტკიცებლად

სავარჯიშო 5A
იმ პოტენციური ცვლილებების შესწავლა, რომლებიც ფირმის ხედვისთვის/მისიისთვისაა აუცილებელი

მიზანი

თავის დასაწყისში Samsung Electronics-ი მოყვანილია იმ ფირმის ნიმუშად, რომელიც საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესს იყენებს. ეს სავარჯიშო შესაძლებლობას გაძლევთ, პრაქტიკული თვალსაზრისით შეისწავლოთ კომპანიის არსებული ხედვა და მისია ან მათში შესატანი საჭირო ცვლილებები, რასაც კომპანიის მიერ შეთავაზებული პროდუქციის მოდიფიკაცია განაპირობებს. ეწვიეთ Samsung-ის კორპორაციულ ვებგვერდს. Samsung-ის ხედვა ამ ვებგვერდზე ასეა ჩამოყალიბებული: „Samsung-ი იმ ინოვაციური ტექნოლოგიებისა და ეფექტიანი პროცესების ერთგულია, რომლებიც ქმნიან ახალ ბაზრებს, ამრავალფეროვნებენ ადამიანთა ცხოვრებას და ახანგრძლივებენ Samsung-ის ციფრულ ლიდერობას". ამ კომპანიაში მისიას ფილოსოფიას უწოდებენ და ის აგრეთვე წარმოდგენილია კომპანიის ვებგვერდზე. Samsung-ი ბრწყინვალედ ახორციელებს სტრატეგიულ მენეჯმენტს.

მითითებები

ნაბიჯი 1. შეაფასეთ Samsung-ის ხედვა და მისია მეხუთე თავში მოცემული მახასიათებლებისა და კომპონენტების მეშვეობით.

ნაბიჯი 2. ჩამოაყალიბეთ Samsung Electronics-ის გაუმჯობესებული ხედვა და მისია:

ა) Samsung-ის ხედვისა და მისიის იმ ნაკლოვანებების გათვალისწინებით, რომლებიც მეხუთე თავში მოყვანილ კონცეფციებს ეფუძნება;

ბ) იმ ახალი პროდუქციის გათვალისწინებით, რომელიც Samsung-მა მთელ მსოფლიოში დანერგა.

სავარჯიშო 5B
მისიის შინაარსის ალტერნატიული ხედვის გამოკვლევა

მიზანი

ეს სავარჯიშო წარმოგიდგენთ გარკვეული თვალსაზრისით განსხვავებულ ხედვას მისიის შესახებ, იმ კონცეფციებთან შედარებით, რომლებიც მეხუთე თავშია მოცემული. მაგალითად, **ბართის (Bart 1997)** თანახმად, მისია სამი საკვანძო კომპონენტისგან შედგება:

1. ძირითადი ბაზარი - ვინ არის თქვენი სამიზნე მომხმარებელი/მყიდველი?
2. თანამშრომლობა - რა სახის პროდუქციით ან მომსახურებით უზრუნველყოფთ ამ მომხმარებლებს?
3. განსხვავებულობა - რატომაა თქვენი პროდუქცია ან მომსახურება უნიკალური, ანუ რატომ უნდა აგირჩიონ ამ მომხმარებლებმა თქვენ?

მაგალითად, თუ თქვენ McDonald's-ის მისიას ალმოაჩენთ ინტერნეტში, ბართის საკვანძო კომპონენტები იქ შემდეგნაირადაა ასახული:

1. ძირითადი ბაზარი - სწრაფი კვების კლიენტურა მსოფლიოს მასშტაბით;
2. თანამშრომლობა - მაღალხარისხიანი, გემრიელი და გონივრულფასიანი საკვები;
3. განსხვავებულობა - მუდმივად აღიქმება, როგორც სუფთა, კომფორტული, კარგად მოვლილი, მიმზიდველი რესტორანი, სადაც დასაქმებული არიან მეგობრული, ყურადღებიანი და ეფექტიანი ადამიანები.

მითითებები

შეადარეთ და შეაპირისპირეთ ბართისეული და მეხუთე თავში მოცემული მეთოდური რეკომენდაციები.

წყარო: 1) Christopher K. Bart. „Sex, Lies, and Mission Statements". *Business Horizons*, pp. 9-18, November-December, 1997, and 2) www.wikipedia.com.

სავარჯიშო 5C
მისიის შეფასება

მიზანი

მისია სტრატეგიული მენეჯმენტის განუყოფელი ნაწილია. ის სტრატეგიული აქტივობების ფორმულირების, იმპლემენტაციისა და შეფასების მიმართულებებს განსაზღვრავს. ეს სავარჯიშო შესაძლებლობას გაძლევთ, პრაქტიკულად შეაფასოთ მისია, ანუ გამოიმუშავოთ ჩვევა, რომელიც კარგი მისიის ჩამოყალიბების წინაპირობაა. ქვემოთ წარმოდგენილია adidas-ის მისია:

„adidas-ი სპორტული საქონლის დარგში მსოფლიო ლიდერობის შენარჩუნებისთვის იმ ბრენდების მეშვეობით იღვწის, რომლებიც ეფუძნება სპორტისადმი ლტოლვასა და სპორტული ცხოვრების სტილს. ჩვენ ვესწრაფვით, სისტემატურად მივაღწიოთ საუკეთესო საფინანსო შედეგებს. ჩვენ ვართ ლიდერები ინოვაციებისა და დიზაინის მხრივ, ვინც ცდილობს, დაეხმაროს ყველა დონისა და უნარის მქონე ათლეტს, რათა მათ ჩვენ მიერ ბაზარზე მინოდებული თითოეული პროდუქტის მეშვეობით მიაღწიონ უმაღლეს შედეგს. ჩვენ მომხმარებლებზე ვართ ფოკუსირებული და, შესაბამისად, მუდმივად ვაუმჯობესებთ პროდუქციისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის ხარისხს, იერ-სახეს, შეგრძნებებსა და იმიჯს, რათა ვიმოქმედოთ მომხმარებელთა მოლოდინების შესაბამისად და გადავაჭარბოთ კიდეც მათ, უზრუნველვყოთ ისინი უმაღლესი ფასეულობით. ჩვენ ვართ გლობალური ორგანიზაცია, გვაქვს სოციალური და ეკოლოგიური პასუხისმგებლობა, კრეატიული და საფინანსო დაჯილდოების პრაქტიკა ჩვენი თანამშრომლებისა და აქციონერებისთვის. ჩვენ ვცდილობთ ჩვენი ბრენდებისა და პროდუქციის მუდმივ გაძლიერებას, კონკურენტული პოზიციის გაუმჯობესებისთვის".

ნაბიჯები

ნაბიჯი 1. ქაღალდის ფურცლის მარცხენა მხარეს ჩამოწერეთ მისიის ცხრა კომპონენტი.

ნაბიჯი 2. თითოეულ მათგანს მიუწერეთ „კი" ან „არა", იმის მიხედვით, მიიჩნევთ თუ არა, რომ adidas-ის მისია შეიცავს შესაბამის კომპონენტს. ყველა იმ კომპონენტისთვის, რომლებსაც თქვენ მიუწერეთ „არა"-ს, ჩამოაყალიბეთ გაუმჯობესებული წინადადება, ამ კომპონენტის მითითებით.

ნაბიჯი 3. შეფასებისთვის თქვენი ფურცელი ინსტრუქტორს გადაეცით.

სავარჯიშო 5D
Under Armour-ის - adidas AG-ის კონკურენტის მისიის შეფასება

მიზანი

ყოველთვის არსებობს მოქმედი ხედვისა და მისიის გაუმჯობესების სივრცე. Under Armour-ი დაარსდა 1996 წელს მერილენდის უნივერსიტეტის ფეხბურთის გუნდის ყოფილი მოთამაშის **კევინ პლანკის (Kevin Plank)** მიერ. Under Armour-ის სპორტული ტანსაცმელი თამაშისა და ვარჯიშის მთელი დროის განმავლობაში ათლეტებს სიგრილის, სიმშრალის და სიმსუბუქის შენარჩუნებაში ეხმარება. ტექნოლოგია, რომელიც Under Armour-ის პროდუქციის მრავალფეროვანი ასორტიმენტის საფუძველია - რთულია, მაგრამ რჩევაა მარტივი: ჩაიცვით HeatGear®-ი, როდესაც ცხელა, ხოლო ColdGear®-ი, როდესაც ცივა, AllSeasonGear®-ი კი უკიდურეს შემთხვევებს შორის (www.underarmour.com). მოინახულეთ Under Armour-ის ვებგვერდი და მოძებნეთ მისი მისია.

მითითებები

ნაბიჯი 1. ქაღალდის ფურცლის მარცხენა მხარეს ჩამოწერეთ მისიის ცხრა კომპონენტი.

ნაბიჯი 2. თითოეულ მათგანს მიუწერეთ „კი" ან „არა" იმის მიხედვით, მიიჩნევთ თუ არა, რომ Under Armour-ის მისია შეიცავს შესაბამის კომპონენტს. ყველა იმ კომპონენტისთვის, რომლებსაც მიუწერეთ „არა", ჩამოაყალიბეთ გაუმჯობესებული წინადადება, ამ კომპონენტის მითითებით.

ნაბიჯი 3. შეფასებისთვის თქვენი ფურცელი ინსტრუქტორს გადაეცით.

სავარჯიშო 5E
მოცემული დარგის საუკეთესო ხედვებისა და მისიების შერჩევა

მიზანი

ეს სავარჯიშო განკუთვნილია იმისთვის, რომ კარგად გაეცნოთ არსებულ ხედვებსა და მისიებს თქვენ მიერ შერჩეულ დარგში.

მითითებები

შეარჩიეთ თქვენთვის საინტერესო დარგში მოღვაწე 10 კომპანია. დაიწყეთ მოცემული კომპანიების ხედვებისა და მისიების ძიება. განაგრძეთ ძებნა, ვიდრე არ იპოვით ხუთ ხედვასა და ხუთ მისიას. ისინი არ უნდა ეკუთვნოდეს ერთსა და იმავე კომპანიას. მიმზიდველობის მიხედვით დაიწყეთ შერჩეული ხედვებისა და მისიების რანგირება, 1 ქულით შეაფასეთ საუკეთესო, ხოლო 5-ით ყველაზე უარესი.

სავარჯიშო 5F
Novartis AG-ისთვის საუკეთესო ხედვისა და მისიის შემუშავება

მიზანი

ეს სავარჯიშო განკუთვნილია ხედვისა და მისიის ნულიდან შემუშავების ან არსებულის გაუმჯობესებისთვის საჭირო პრაქტიკული უნარების განვითარებისთვის.

მითითებები

ნაბიჯი 1. კომპანიის ხედვისა და მისიის გასაცნობად მოინახულეთ Novartis AG-ის ვებგვერდი. შეგახსენებთ, რომ ამ დოკუმენტებს კომპანიები სხვადასხვა სახელით მოიხსენიებენ.

ნაბიჯი 2. მოამზადეთ და გააუმჯობესეთ Novartis AG-ის ხედვა და მისია იმის მიუხედავად, შეძელით თუ არა მათი მოძებნა კომპანიის ვებგვერდსა თუ ფირმის წლიურ ანგარიშში.

შენიშვნები

1. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (New York: Harper & Row, 1974), 61.
2. Andrew Campbell and Sally Yeung, „Creating a Sense of Mission", *Long Range Planning* 24, no. 4 (August 1991): 17.
3. Charles Rarick and John Vitton, „Mission Statements Make Cents", *Journal of Business Strategy* 16 (1995): 11. აგრეთვე, Christopher Bart and Mark Baetz, „The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study", *Journal of Management Studies* 35 (1998): 823; „Mission Possible", *Business Week* (August 1999): F12.
4. W. R. King and D. I. Cleland, *Strategic Planning and Policy* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1979), 124.
5. Brian Dumaine, „What the Leaders of Tomorrow See", *Fortune*, July 3, 1989, 50.
6. „How W. T. Grant Lost $175 Million Last Year", *Business Week*, February 25, 1975, 75.
7. Drucker, *Management*, 88.
8. John Pearce II, „The Company Mission as a Strategic Tool", *Sloan Management Review* 23, no. 3 (Spring 1982): 74.
9. George Steiner, *Strategic Planning: What Every Manager Must Know* (New York: The Free Press, 1979), 160.
10. Vern McGinnis, „The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning", *Business* 31, no. 6 (November-December 1981): 41.
11. http://ezinearticles.com/?Elements-of-a-Mission- Statement&id=3846671.

6



წყარო: © Norman Nick/Fotolia

MyManagementLab®

გაიუმჯობესეთ შედეგები!

10 მლნ-ზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. ეწვიეთ **mymanagementlab.com-ს** მოდელირების, სასწავლო მასალებისა და თავების ბოლოს მოცემული პრობლემების გასაცნობად.

შიდა აუდიტი

სწავლის მიზნები

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. მარკეტინგის უფროსი ოფიცრის დანიშნულებისა და როლის ცვლილების განმარტება.
2. ბიზნესპრობლემების უზარალობის ანალიზის ჩატარება.
3. სტრატეგიული მენეჯმენტის შიდა აუდიტის მუშაობის აღწერა.
4. სტრატეგიულ მენეჯმენტში გაერცელებულ რესურსებზე დაფუძნებული ხედვის განხილვა.
5. ბიზნესის ფუნქციონალურ არეალებს შორის არსებული საკვანძო ურთიერთობების განხილვა.
6. საბაზისო ფუნქციების ან აქტივობების - მენეჯმენტის, მარკეტინგის, ფინანსებისა და აღრიცხვის, წარმოებისა და ოპერაციების, კვლევისა და განვითარების, ასევე მართვის საინფორმაციო სისტემების იდენტიფიცირება.
7. ახსნა იმისა, თუ როგორ უნდა გამოვლინდეს ფირმის შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეები, მათ შორის, შეირჩეს პრიორიტეტები.
8. საფინანსო კოეფიციენტების ანალიზის მნიშვნელობის განმარტება.
9. სტრატეგიულ მენეჯმენტში **მართვის საინფორმაციო სისტემის** არსისა და როლის განხილვა.
10. შიდა ფაქტორების შეფასების (IFE) მატრიცის შედგენა.
11. დანახარჯები/სარგებლის ანალიზის, ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზისა და ბენჩმარქინგის, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის ინსტრუმენტების განმარტება.

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად

შემდეგი სავარჯიშოების მოძიება შესაძლებელია მოცემული თავის ბოლოს:

სავარჯიშო 6A: შეადგინეთ კორპორაციული IFE მატრიცა Volkswagen Group-ისთვის

სავარჯიშო 6B: რამდენი რესურსი უნდა განათავსოს აშშ-ის გარეთ VW-მა?

სავარჯიშო 6C: უზარალობის ანალიზის გამოყენება

სავარჯიშო 6D: ჩაატარეთ საფინანსო კოეფიციენტების ანალიზი Adidas AG-ისთვის

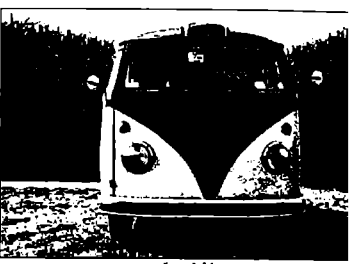
სავარჯიშო 6E: Adidas AG-ისთვის ააგეთ IFE მატრიცა

სავარჯიშო 6F: გააანალიზეთ თქვენი უნივერსიტეტის ან კოლეჯის შიდა სტრატეგიული სიტუაცია

ეს თავი ფოკუსირებულია ბიზნესის ფუნქციონალურ არეალებში, მათ შორის, მენეჯმენტში, მარკეტინგში, ფინანსებსა და აღრიცხვაში, წარმოებასა და ოპერაციებში, კვლევასა და განვითარებაში, მართვის საინფორმაციო სისტემებში, ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირებასა და შეფასებაზე. განხილულია ბიზნესის ამ არეალებს შორის არსებული ურთიერთობები და მნიშვნელოვანი ფუნქციონალური არეალების კონცეფციები. აღწერილია **შიდა აუდიტის** შესრულების პროცესი. წარმოდგენილია სტრატეგიული მენეჯმენტის **რესურსებზე დაფუძნებული ხედვისა** და ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზის კონცეფციები. Volkswagen-ი საუკეთესოდ ახერხებს თავისი ძლიერი მხარეების გამოყენებას და მათ გარე შესაძლებლობებში კაპიტალიზებას. Volkswagen-ი წარმოდგენილია მოცემული თავის დასანყისში არსებულ ჩანართში.

შიდა აუდიტის არსი

ყველა ორგანიზაციას ბიზნესის ნებისმიერ ფუნქციონალურ არეალში აქვს სუსტი და ძლიერი მხარეები. არ არსებობს სანარმო, რომელიც თანაბრად ძლიერი ან სუსტია ყველა არეალის მიხედვით. მაგალითად, Maytag-ი ცნობილია საუკეთესო წარმოებითა და პროდუქტის დიზაინით, მაშინ, როცა Procter&Gamble გამოირჩევა ბრწყინვალე მარკეტინგით. შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეები, დაწყვილებული გარე შესაძლებლობებსა და საფრთხეებთან, მკაფიო ხედვასა და მისიასთან, უზრუნველყოფს მიზნებისა და სტრატეგიების განვითარების საფუძვლებს. მიზნები და სტრატეგიები განისაზღვრება შიდა ძლიერი მხარეების კაპიტალიზებისა და სუსტი მხარეების დაძლევის მიზნით. შიდა აუდიტი სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ნაწილია და სურათ 6-1-ზე თეთრი ფერითაა აღნიშნული.



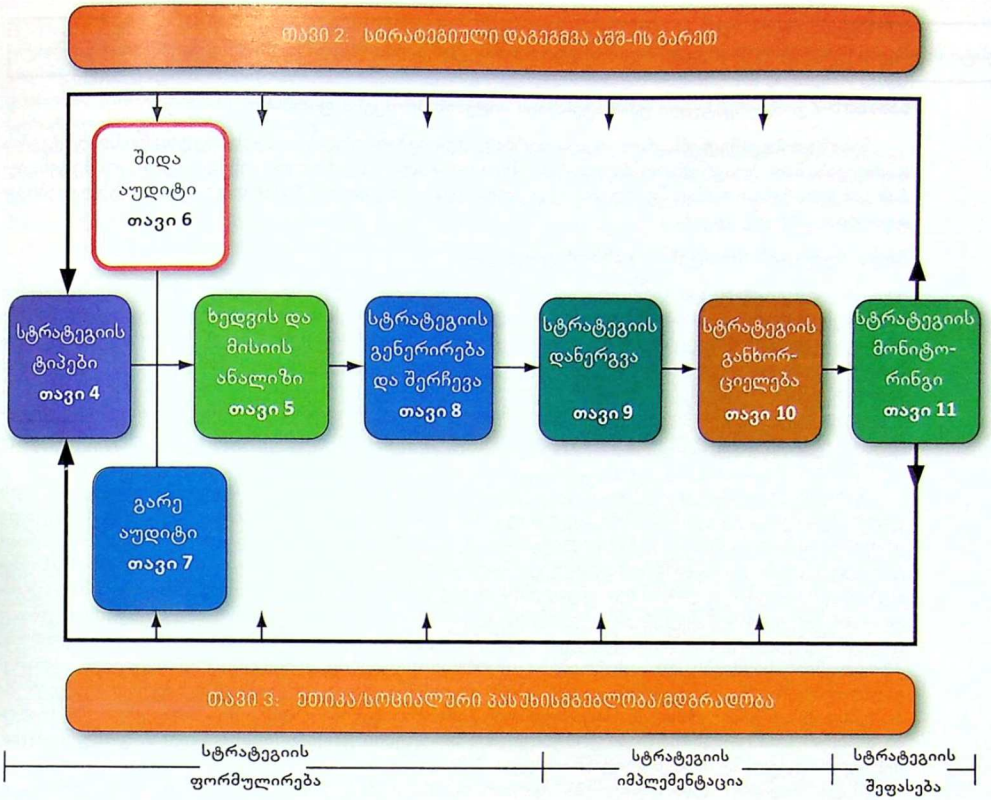
საუკეთესო საჩვენებელი ქეისი

Volkswagen

Volkswagen (VW) Group-ი გლობალური საავტომობილო მწარმოებელია, რომლის შტაბ-ბინა ვოლფსბურგში, ქვემო საქსონიაში, გერმანიაში, მდებარეობს. უდიდესი გერმანული და მსოფლიოში სიდიდით მესამე ავტომწარმოებელი VW წელინადში აწარმოებს 7 მლნ-ზე მეტ მსუბუქ, სატვირთო და ფურგონ ავტომობილს, მათ შორის, Beatle-ს, Golf-ს, Passat-ს, Jetta-ს, Rabbit-ს და Fox-ს. VW აგრეთვე ფლობს მაღალი კლასის ავტომწარმოებლებს: AUDI-ს, Lamborghini-ს, Bentley-ს და Bugatti-ს; ის სხვა ბრენდების მფლობელიცაა, ესენია: SEAT-ი (საოჯახო ავტომობილები, ესპანეთი) და Škoda (საოჯახო ავტომობილები, ჩეხეთის რესპუბლიკა). VW Porsche-ს აქციების 49.9 პროცენტის მფლობელიცაა. VW-Passat-ის ამერიკულმა და ჩინურმა ვერსიამ გაიმარჯვა 2012 წლის Motor Trend Car-ზე. VW-Golf-მა მოიგო 2013 წლის European Car-ი. 2013 წელს *Fortune*-მა VW დაასახელა მსოფლიოს მე-9 უდიდეს, აშშ-ის გარეთ მე-6 ყველაზე მომგებიან და 33-ე ყველაზე აღიარებულ კომპანიად.

2013 წლის აგვისტოში Trendence Institute-ის (TI) მიერ ჩატარებულმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ VW Group-მა, როგორც ევროპაში ყველაზე მიმზიდველმა დამსაქმებელმა, მე-4 ადგილიდან მე-2-ზე გადაინაცვლა და მხოლოდ აშშ-ში ბაზრებულ Google-ს ჩამორჩა. ამ გამოკვლევაში ევროპის 24 ქვეყნის 320,000 სტუდენტი გამოიკითხა, მათი კარიერული გეგმებისა და სასურველი დამსაქმებლების გამოვლენის მიზნით. **რალფ ლინდემ (Ralph Linde),** Volkswagen Group Academy-ს ხელმძღვანელმა, აღნიშნა, რომ უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულთა სატრენინგო სქემებთან ერთად Volkswagen-ი ასევე ამაყობს მენტორინგითა და თითოეული თანამშრომლისთვის კარიერული განვითარების შესაძლებლობებით. ეს შედეგი დადასტურდა 2013 წლის აპრილში TI-ს მიერ 37,000 გერმანელი სტუდენტის გამოკითხვით. კვლევამ აჩვენა, რომ Volkswagen Group-ის კომპანიები ყველაზე მოთხოვნადი დამსაქმებლები არიან რესპონდენტთა შორის.

2013 წლის იანვრიდან აგვისტომდე Volkswagen-მა მსოფლიოს მიაწოდა 3.84 მლნ (+3.1 პროცენტი) მსუბუქი ავტომობილი, ჩინეთში ეს მაჩვენებლები შეადგენს 1.56 მლნ-ს (+18.4 პროცენტი), ხოლო მექსიკაში - 92,100 (+18.3 პროცენტი) ერთეულს. იმავე პერიოდში Audi-მ მსოფლიოს მიაწოდა 1.03 მლნ ავტომობილი, რაც 7.2 პროცენტით მეტია, წინა წელთან შედარებით. ქვეყნებს შორის ლიდერობს ჩინეთი, რომელსაც Audi-მ მიაწოდა 310,300 (+19.5 პროცენტი) ავტომობილი. Audi-ს მიწოდება აშშ-ში, წინა წლის იმავე პერიოდთან შედარებით, გაიზარდა 14.7 პროცენტით, როდესაც Audi-მ 101,300 მანქანა გაყიდა. VW-ს სპორტული ავტომობილების მწარმოებელმა Porsche-მ, რომელიც Volkswagen Group-ს 2012 წლის 1 აგვისტოს შეუერთდა, 2013 წლის პირველი რვა თვის განმავლობაში 106,800 ავტომობილი გამოუშვა და 32,500 ერთეული გაყიდა აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში, რომელზეც მოდის Porsche-ს გაყიდვების ყველაზე დიდი წილი. 31,400 ცალი Porsche კლიენტებს ჩრდილო ამერიკის რეგიონში გადაეცათ. გარდა ამისა, ამ რვა თვის განმავლობაში VW-ის ŠKODA-მ მსოფლიო მასშტაბით 598,400 (–5.5 პროცენტი) ერთეულის, ხოლო SEAT-მა 234,200 (+11.4 პროცენტი) ავტომობილის მიწოდება განახორციელეს.



ნახაზი 6-1 სტრატეგიული მენეჯმენტის კომპლექსური მოდელი

წყარო: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40, © Fred R. David.

ძირითადი შიდა ძალები

შეუძლებელია, სტრატეგიული მენეჯმენტის ნაწილში ღრმად იყოს მიმოხილული ყველა ის მასალა, რომელიც წარმოდგენილია მარკეტინგის ნაწილში, ფინანსებში, აღრიცხვაში, მენეჯმენტში, მართვის საინფორმაციო სისტემებში, ასევე წარმოებასა და ოპერაციებში; ამ ფუნქციების ბევრი ქვეარეალი არსებობს. მაგალითად, მარკეტინგში მოიაზრება მყიდველთა მომსახურება, საგარანტიო სერვისი, რეკლამა, შეფუთვა და **ფასწარმოქმნა**. მაგრამ, სტრატეგიულმა დაგეგმვამ უნდა მოიცვას დეტალური აღწერა იმისა, თუ როგორ მოქმედებს ფირმა ყოველ შიდა არეალში.

ცხადია, ორგანიზაციის სხვადასხვა ტიპის, მაგალითად: ჰოსპიტლების, უნივერსიტეტებისა და სამთავრობო ორგანიზაციების ბიზნესის ფუნქციონალური არეალები განსხვავებულია. მაგალითად, ჰოსპიტლებში ფუნქციონალური არეალები შეიძლება მოიცავდეს: კარდიოლოგიურ, ჰემატოლოგიურ, ავადმყოფებზე ზედამხედველობის, ტექნიკური მომსახურების, საექიმო დახმარებისა და მიმღებ ქვეარეალებს, უნივერსიტეტების ფუნქციონალური არეალები კი - ათლეტურ პროგრამებს, განთავსების და საცხოვრებელ სერვისებს, ფონდების მოძიებას, აკადემიურ კვლევებს, კონსულტაციებსა და სასწავლო პროგრამებს. დიდ ორგანიზაციებში ყოველ განყოფილებას გარკვეული ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვს.

ფირმის ძლიერ მხარეებს, რომელთა ადვილად გამეორება ან იმიტირება კონკურენტებს არ შეუძლიათ, **უნიკალური კომპეტენციები** ეწოდება. კონკურენტული უპირატესობის შექმნა, უნიკალური კომპეტენციების მხრივ, უპირატესობის მოპოვებას მოიცავს. სტრატეგიები ნაწილობრივ განკუთვნილია ფირმის სუსტი მხარეების დასაძლევად, მათი ძლიერ მხარეებად და შესაძლოა უნიკალურ კომპეტენციებად გარდაქმნისთვის.

სუსტი მხარეები ⇨ ძლიერი მხარეები ⇨ უნიკალური კომპეტენციები ⇨ კონკურენტული უპირატესობა

ნახაზი 6-2 კონკურენტული უპირატესობის მიღების პროცესი ფირმაში

ნახაზი 6-2 გვიჩვენებს, რომ ყველა ფირმა გამუდმებით უნდა ეცადოს საკუთარი სისუსტეების დაძლევას, მათ ძლიერ მხარეებად გარდაქმნას და ბოლოს და ბოლოს უნიკალური კომპეტენციების განვითარებას, რამაც შეიძლება, მოცემული ფირმა მეტოქის მიმართ კონკურენტული უპირატესობით უზრუნველყოს.

შიდა აუდიტის პროცესის განხორციელება

შიდა აუდიტის პროცესი გარე აუდიტის პროცესის პარალელურია. მთელი ფირმის უფლებამოსილი მენეჯერები და დასაქმებულები ჩართულნი უნდა იყვნენ ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენის პროცესში. შიდა აუდიტი მოითხოვს ფირმის მენეჯმენტის, მარკეტინგის, ფინანსებისა და აღრიცხვის, წარმოებისა და ოპერაციების, კვლევისა და განვითარების, მართვის საინფორმაციო სისტემების შესახებ არსებული ინფორმაციის შეგროვებასა და ასიმილირებას. ძირითად ფაქტორებს პრიორიტეტი უნდა მიენიჭოს ისე, როგორც ეს მეშვიდე თავშია აღწერილი, ასე რომ, ფირმის ყველაზე მნიშვნელოვანი ძლიერი და სუსტი მხარეები კოლექტიურად უნდა გამოვლინდეს.

გარე აუდიტთან შედარებით, შიდა აუდიტის განხორციელების პროცესი მონაწილეებისთვის უფრო მეტ შესაძლებლობას უზრუნველყოფს იმის დასადგენად, თუ რით წააგავს ორგანიზაციაში ერთმანეთს მათი სამუშაო, განყოფილებები და ქვეგანყოფილებები. ეს დიდი უპირატესობაა, რადგან მენეჯერები და თანამშრომლები უკეთ საქმიანობენ, როდესაც მათ იციან, როგორ ზემოქმედებს მათი სამუშაო ფირმის სხვა არეალებსა თუ აქტივობებზე. მაგალითად, როდესაც მარკეტინგისა და წარმოების მენეჯერები ერთობლივად განიხილავენ შიდა ძლიერ თუ სუსტ მხარეებთან დაკავშირებულ საკითხებს, ისინი უკეთ იაზრებენ ყველა ფუნქციონალური არეალის საკითხებს, პრობლემებს, საქმეებსა და საჭიროებებს. იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც არ იყენებენ სტრატეგიულ მენეჯმენტს, მარკეტინგს, ფინანსებისა და ოპერაციათა მენეჯმენტს, ხშირად მენეჯერები არსებითად არ ურთიერთობენ. შიდა აუდიტის განხორციელება გადაცემის საუკეთესო საშუალება ან ფორუმია ორგანიზაციაში კომუნიკაციის პროცესის გაუმჯობესებისთვის. **კომუნიკაცია**, შესაძლოა, ყველაზე მნიშვნელოვანი სიტყვაა მენეჯმენტში.

შიდა აუდიტის განხორციელება ფირმის ოპერაციების შესახებ არსებული ინფორმაციის შეგროვებას, ასიმილირებასა და შეფასებას მოითხოვს. ძირითადი შიდა ფაქტორები, რომლებიც როგორც ძლიერ, ისე სუსტ მხარეებს მოიცავს, იდენტიფიცირებული იქნება და მათ სადისკუსიო ფორმით პრიორიტეტი მიენიჭება მეშვიდე თავში. **ვილიამ კინგის (William King)** თანახმად, ორგანიზაციის სხვადასხვა ერთეულის მენეჯერებისგან შემდგარ და პერსონალისგან მხარდაჭერილ მიზნობრივ ჯგუფს უნდა დაევალოს იმ 20 ყველაზე მნიშვნელოვანი ძლიერი და სუსტი მხარის გამოვლენა, რომელთაც გავლენის მოხდენა შეუძლიათ ორგანიზაციის მომავალზე. მან აღნიშნა:

> გამოცდილ მენეჯერებს მოეხსენებათ, რომ 20 ყველაზე მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული ძლიერი და სუსტი მხარის შესახებ დასკვნების განვითარება, როდესაც ამაში ჩართულია სხვადასხვა ორგანიზაციული ინტერესებისა და თვალთახედვის მქონე მენეჯერი, შეიძლება რთული ამოცანა გამოდგეს. 20-გვერდიანი ძლიერი და სუსტი მხარეების სიის შედგენა შეიძლება შედარებით ადვილად დასრულდეს, მაგრამ მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანი ოცეულის სიის შედგენა, არსებით ანალიზსა და შეთანხმებას მოითხოვს. ეს ჭეშმარიტებაა, რადგან ამისთვის საჭიროა მსჯელობა და გარდაუვალია ის გავლენა, რომელიც ასეთმა სიამ შეიძლება მოახდინოს, რადგან ის გამოიყენება სტრატეგიის ფორმულირების იმპლემენტაციისა და შეფასების დროს.[1]

სტრატეგიული მენეჯმენტი ძალიან ინტერაქტიური პროცესია, რომელსაც მენეჯმენტის, მარკეტინგის, ფინანსებისა და აღრიცხვის, წარმოებისა და ოპერაციების, კვლევისა და განვითარების, მართვის საინფორმაციო სისტემის ეფექტიანი კოორდინირება სჭირდება. მიუხედავად იმისა, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესს სტრატეგოსები მეთვალყურეობენ, წარმატება მოითხოვს, რომ იდეებისა და ინფორმაციის მიწოდებისთვის ყველა ფუნქციონალური არეალის მენეჯერებმა და დასაქმებულებმა ერთად იმუშაოს. მაგალითად, საფინანსო მენეჯერებმა შეიძლება მოითხოვონ ოპერაციული მენეჯერებისთვის ხელმისაწვდომი შესაძლო სასაქონლო ვარიანტების შეზღუდვა, ხოლო კვლევისა და განვითარების მენეჯერებმა წარმოადგინონ პროდუქტები, რომელთათვისაც მარკეტინგის მენეჯერებს უფრო დიდი მოთხოვნა აქვთ დანესებული. ორგანიზაციული წარმატების საფუძველი ყოველი ფუნქციონალური არეალის მენეჯერის ეფექ-

ტიანი კოორდინაცია და ურთიერთგაგებაა. სტრატეგიული მენეჯმენტის შიდა აუდიტის განხორციელებაში მონაწილეობით ფირმის სხვადასხვა განყოფილებისა და ქვედანაყოფის მენეჯერები გადაწყვეტილებების არსისა და მათი ფირმის სხვა ფუნქციონალურ არეალებზე გავლენის ეფექტიანობის გააზრებამდე მიდიან. ამ ურთიერთობების შედეგად მიღებული ცოდნა კრიტიკულია სტრატეგიისა და მიზნების დადგენისთვის.

ბიზნესის ფუნქციონალურ არეალებს შორის არსებული ურთიერთობების აღმოჩენისა და გაზრების უუნარობა შეიძლება, საზიანო იყოს სტრატეგიული მენეჯმენტისთვის. ამ ურთიერთობების ის რაოდენობა, რომელთა მართვაც აუცილებელია, დრამატულად იზრდება ფირმის ზომების, მრავალფეროვნების, გეოგრაფიული დისპერსიისა და შეთავაზებული პროდუქციისა თუ სერვისის რაოდენობის ზრდასთან ერთად. სამთავრობო და არამომგებიან ორგანიზაციებში ტრადიციულად არ უთმობდნენ საკმარის ყურადღებას ბიზნესის ფუნქციებს შორის არსებულ ურთიერთობებს. ზოგიეთი ფირმა კი სხვათა ხარჯზე დიდ ყურადღებას ერთ ფუნქციაზე ამახვილებს. **ანსოფი (Ansoff)** განმარტავდა:

> პირველად ორმოცდაათი წლის განმავლობაში წარმატებული ფირმები თავიანთი ენერგიის ფოკუსირებას ახდენდნენ მთავარი ფუნქციებიდან ერთ-ერთზე – წარმოებაზე/ოპერაციებზე, კვლევასა და განვითარებაზე ან მარკეტინგზე. დღეს, გარემოს სირთულისა და დინამიზმის ზრდის გამო, წარმატება სულ უფრო დამოკიდებულია რამდენიმე ფუნქციონალური ზეგავლენის გონივრულ შეთანაწყობაზე. ასეთი გადასვლა ერთ ფუნქციაზე ფოკუსირებიდან მულტიფუნქციონალურ ფოკუსირებაზე არსებითია სტრატეგიული მენეჯმენტისთვის.[2]

ფინანსური კოეფიციენტების ანალიზი ფუნქციონალურ არეალებს შორის არსებული ურთიერთობების სირთულის მაგალითად გვევლინება. ინვესტიციებზე უკუგების ან მოგების კოეფიციენტების შემცირება შეიძლება იყოს არაეფექტიანი მარკეტინგის, ცუდი მენეჯმენტის პოლიტიკის, კვლევებსა და განვითარებაში დაშვებული შეცდომის, ან სუსტი მართვის საინფორმაციო სისტემის შედეგი. სტრატეგიის ფორმულირების, იმპლემენტაციის ან შეფასების მოქმედებათა ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმის მკაფიო გააზრებაზე, თუ რა ზემოქმედებას ახდენენ ერთმანეთზე ბიზნესის ძირითადი ფუნქციები. სტრატეგიებისთვის წარმატების მისაღწევად ბიზნესის ფუნქციონალურ არეალებს შორის კოორდინირებული ძალისხმევაა საჭირო. დაგეგმვასთან დაკავშირებით **ჯორჯმა (George)** აღნიშნა:

> ჩვენ შეგვიძლია, კონცეპტუალურად გამოვაცალკევოთ დაგეგმვა თეორიული დისკუსიისა და ანალიზისაგან, მაგრამ პრაქტიკულად არც ერთი არ გვეელინება მისგან დამოუკიდებელ ელემენტად და არ შეიძლება იყოს განცალკევებული. დაგეგმვის ფუნქცია შერეულია ბიზნესის ყველა სხვა ფუნქციასთან და წააგავს მელანს, რომელიც თუ ერთხელ შეერევა წყალს, შემდეგ მათი განცალკევება შეუძლებელია. ის ყველგან ვრცელდება და ორგანიზაციის მართვის სრული პროცესის ნაწილია.[3]

რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა

ზოგიერთი მკვლევარი ადარებს გარე და შიდა აუდიტს და აღნიშნავს შიდა აუდიტის, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ნაწილის მნიშვნელობას. **რობერტ გრანტმა (Robert Grant)** დაასკვნა, რომ შიდა აუდიტი უფრო მნიშვნელოვანია და განაცხადა:

> მსოფლიოში, სადაც მყიდველთა განწყობილება ცვალებადია, მათი იდენტობა ასევე იცვლება და ტექნოლოგიები, რომლებიც კლიენტების მოთხოვნილებებს მუდმივად უნდა მოემსახუროს, ვითარდება, გარე ფოკუსირებაზე ორიენტირება მყარ საფუძველს ვერ უზრუნველყოფს გრძელვადიანი სტრატეგიის ფორმულირებისთვის. როდესაც გარე გარემო მუდმივად ცვალებადია, ფირმის მფლობელობაში არსებული რესურსები და შესაძლებლობები შეიძლება ბევრად უფრო სტაბილური ბაზისი იყოს, რომლის მეშვეობითაც საკუთარი იდენტობის განსაზღვრა შეიძლება. შედეგად, ბიზნესის იმის საფუძველზე განსაზღვრა, თუ რისი გაკეთება შეუძლია მას, სტრატეგიული თვალსაზრისით უფრო მყარ საფუძველს ქმნის.[4]

კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების **რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა** ამტკიცებს, რომ ფირმისთვის კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისა და შენარჩუნების საქმეში შიდა რესურსები უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე გარე ფაქტორები. მეშვიდე თავში წარმოდგენილი **ინდუსტრიული ორგანიზაციების თეორიის** საწინააღმდეგოდ, რესურსებზე დაფუძნებული ხედვის მომხრეები აცხადებენ, რომ ორგანიზაციის მწარმოებლურობა, უპირველესად, განისაზღვრება შიდა რესურსებით, რომლებიც სამ ყოვლისმომცველ კატეგორიად შეიძლება დაჯგუფდეს: ფიზიკური რესურსები, ადამიანური რესურსები და ორგანიზაციული რესურსები.[5] ფიზიკური რესურსები მოიცავს ყველა ქარხანასა და მოწყობილობას, ფერმას, ტექნოლოგიას, მანქანა-და-

ნადგარებს და ა.შ.; ადამიანური რესურსები მოიცავს ყველა დასაქმებულს, ტრენინგს, გამოცდილებას, ინტელექტს, ცოდნას, უნარებს, შესაძლებლობებს და ა.შ. ორგანიზაციული რესურსები კი მოიცავს ფირმის სტრუქტურას, დაგეგმვის პროცესს, საინფორმაციო სისტემებს, პატენტებს, სავაჭრო მარკებს, საავტორო უფლებებს, მონაცემთა ბაზებს და ა.შ. რესურსებზე დაფუძნებული ხედვის თეორია ამტკიცებს, რომ რესურსები სწორედ ის არის, რაც ფირმას შესაძლებლობების გამოყენებაში და საფრთხეების ნეიტრალიზებაში ეხმარება.

რესურსებზე დაფუძნებული ხედვის საბაზისო წინაპირობა ფირმის შიდა რესურსების მრავალფეროვნების, ტიპის, მოცულობისა და ხასიათის, პირველ ყოვლისა, სტრატეგიის განვითარების დროს განხილვაა, რამაც შეიძლება მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის განვითარება განაპირობოს. რესურსებზე დაფუძნებული ხედვის შესაბამისი სტრატეგიული მართვა მოიცავს ფირმის უნიკალური რესურსებისა და შესაძლებლობების განვითარებასა და გამოყენებას და აღნიშნული რესურსების მუდმივ შენარჩუნებასა და გაძლიერებას. ეს თეორია ამტკიცებს, რომ ფირმისთვის სასარგებლოა იმ სტრატეგიის განხორციელება, რომელიც დროის მოცემულ მომენტში არ გამოიყენება რომელიმე კონკურენტი ფირმის მიერ. როდესაც სხვა ფირმებს არ შეუძლიათ მოცემული ფირმის სტრატეგიის დუბლირება, რესურსებზე დაფუძნებული ხედვის თეორეტიკოსების თანახმად, ამ ფირმას აქვს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა.

რესურსი ფასეულად რომ მიიჩნიონ, ის ჩამოთვლილთაგან ერთ-ერთ პირობას მაინც უნდა აკმაყოფილებდეს: იყოს (ა) იშვიათი, (ბ) რთულად საიმიტაციო, (გ) არამარტივად ჩანაცვლებადი. რესურსების ეს სამი მახასიათებელი, რომელთაც ხშირად ემპირიულ მაჩვენებლებსაც უწოდებენ, ფირმას იმ სტრატეგიის იმპლემენტირების საშუალებას აძლევს, რომელიც მის ეფექტიანობასა და შედეგიანობას გაუმჯობესებს და მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებამდე მიიყვანს. ბევრი რესურსია იშვიათი, არაიმიტირებადი და არაჩანაცვლებადი, ამიტომ, ფირმა ძლიერ კონკურენტულ უპირატესობას მით უფრო დიდხანს შეინარჩუნებს, რაც უფრო ხანგრძლივად გაგრძელდება ასეთი ვითარება.

იშვიათი რესურსები ისაა, რომელთა დაუფლება სხვა კონკურენტ ფირმას არ შეუძლია. თუ ბევრ ფირმას აქვს მსგავსი რესურსები, მაშინ ასეთი ფირმები დიდი ალბათობით მსგავსი სტრატეგიების იმპლემენტირებას მოახდენენ, ამგვარად, არც ერთ მოცემულ ფირმას არ ექნება მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ გავრცელებულ რესურსებს ფასეულობა არ გააჩნია; ისინი ნამდვილად ეხმარებიან ფირმის ეკონომიკურ გაძლიერებას. თუმცა კონკურენტული უპირატესობის გასამყარებლად, უფრო სასარგებლოა, თუ რესურსი, იმავდროულად, იშვიათია.

ასევე მნიშვნელოვანია, რომ მსგავსი რესურსები რთულად საიმიტაციო იყოს. როგორც რესურსებზე დაფუძნებული ხედვის თეორეტიკოსები ამბობენ, თუ ფირმას არ შეუძლია მარტივად მოიპოვოს რესურსები, მაშინ ეს რესურსები უფრო მეტად განაპირობებს კონკურენტულ უპირატესობას, ვიდრე მარტივად იმიტირებადი რესურსები. მაშინაც კი, როდესაც ფირმა იშვიათ რესურსებს იყენებს, მას მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეეძლება, თუ სხვა ფირმებს არ ექნებათ ამ რესურსების მარტივად მოპოვების შესაძლებლობა.

მესამე **ემპირიული ინდიკატორი**, რომელსაც შეუძლია რესურსები კონკურენტული უპირატესობის წყაროდ აქციოს, მისი ჩანაცვლების შესაძლებლობაა. პორტერის ხუთი ძალის მოდელს რომ დავესესხოთ, რამდენადაც არ არსებობს ფირმის რესურსების სიცოცხლისუნარიანი სუბსტიტუტები, იმდენად მეტად ექნება მას საკუთარი კონკურენტული უპირატესობის გამყარების შესაძლებლობა. იმ შემთხვევაში, როდესაც ფირმას არ ძალუძს კონკურენტის რესურსების სრულყოფილად იმიტირება, მას მაინც შეუძლია მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მიღება, თუ სუბსტიტუტების მოპოვების საკუთარ ხერხს შეიმუშავებს.

რესურსებზე დაფუძნებული ხედვის პოპულარობა იზრდება, ასევე გრძელდება სტრატეგიულ მენეჯმენტში რესურსებისა და მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის ურთიერთკავშირების ძიება. თუმცა, როგორც ეს მეშვიდე თავშია მოხსენიებული, დარწმუნებით არავის შეუძლია განაცხადოს, გარე და შიდა ფაქტორებიდან რომელია უფრო მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობისკენ სწრაფვის დროს. ეფექტიანი სტრატეგიის ფორმულირების საფუძველია გარე და შიდა ფაქტორებს შორის ურთიერთკავშირების გააზრება (ეს საკითხი განხილულია მერვე თავში). რადგან გარე და შიდა ფაქტორები მუდმივად იცვლება, ფირმის მიერ კონკურენტული უპირატესობის მიღებისა და გამყარებისთვის გაწეული პერმანენტული ძალისხმევისას სტრატეგოსები ცდილობენ, გამოავლინონ და ისარგებლონ პოზიტიური ცვლილებებით და ბუფერული წინაღობა აღმართონ ნეგატიური ცვლილებების წინაშე. ეს არის სტრატეგიული მენეჯმენტის დანიშნულება და გამოწვევა, ფირმის გადარჩენა კი ხშირად სწორედ ამ სახის სამუშაოზეა დამოკიდებული.

სტრატეგიისა და კულტურის ინტეგრაცია

ფირმის ბიზნესაქტივობებს შორის ურთიერთობები შესაძლოა უფრო მეტად თვალსაჩინო გახდეს ორგანიზაციულ კულტურაზე, შიდა გარემოს ამ ფენომენზე, ფოკუსირების დროს, რომელიც ორგანიზაციის ყველა განყოფილებასა თუ ქვედანაყოფშია გამჯდარი. **ორგანიზაციული კულტურის** განმარტება შეიძლება, როგორც „ქცევის მოდელისა, რომელიც ორგანიზაციის მიერ გარე ადაპტაციისა და შიდა ინტეგრაციის პრობლემების დაძლევის გამოცდილების საფუძველზე შემუშავდება, ამიტომ ის საკმარისად ქმედითია და ორგანიზაციის წევრებს უნდა მიეწოდოს, როგორც აღქმის, განსჯისა და შეგრძნების კორექტული გზა".[4] ეს დეფინიცია სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების დროს აქცენტს სვამს გარე და შიდა ფაქტორების შეხამებაზე.

ორგანიზაციული კულტურა აერთიანებს მოუხელთებელ, დახვეწილ და დიდწილად ქვეცნობიერ ძალებს, რომლებიც სამუშაო გარემოს ფორმირებაში მონაწილეობენ. ცვლილებებისადმი საოცრად მედეგი კულტურა ფირმისთვის შეიძლება განსაკუთრებულ სიძლიერეს ან სისუსტეს წარმოადგენდეს. ის, შესაძლოა, ნებისმიერი ბიზნესფუნქციის ძლიერების ან სისუსტის მთავარი მიზეზი იყოს.

როგორც ცხრილ 6-1-შია განსაზღვრული, კულტურა მოიცავს ფასეულობებს, მრწამსს, წეს-ჩვეულებებს, რიტუალებს, ცერემონიალებს, მითებს, ისტორიებს, ლეგენდებს, თქმულებებს, ენას, მეტაფორებს, სიმბოლოებსა და გმირებს. ეს შემადგენლები თუ განზომილებები ბერკეტებია, რომელთა გამოყენებითაც სტრატეგოსებს სტრატეგიის ფორმულირების, იმპლემენტაციისა და შეფასების აქტივობებზე გავლენის მოხდენა და მათთვის მიმართულების მიცემა შეუძლიათ. ორგანიზაციული კულტურა ინდივიდის პიროვნულ მახასიათებლებს ჰგავს იმით, რომ, როგორც არ არსებობს ორი ერთნაირი პიროვნული მახასიათებლის მქონე ადამიანი, ისე არ მოიძებნება ორი მსგავსი ორგანიზაციული კულტურა. ორივე, როგორც კულტურა, ისე პიროვნული მახასიათებლები, მედეგობით გამოირჩევა და შეიძლება იყოს: თბილი, აგრესიული, მეგობრული, ღია, ინოვაციური, კონსერვატიული, ლიბერალური, მკაცრი ან სიმპათიური.

ცხრილი 6-1 კულტურის შემადგენლები

წეს-ჩვეულებები	აქტივობების დაგეგმილი ნაკრები, რომელიც კულტურული გამოხატვის სხვადასხვა ფორმის კონსოლიდირებას ერთ ღონისძიებად ახდენს.
ცერემონიალი	რამდენიმე დაკავშირებული წეს-ჩვეულება.
რიტუალი	ქცევების სტანდარტიზებული ნაკრები, გამოიყენება ძლიერი შეგრძნებების სამართავად.
მითი	წარმოსახვითი მოვლენების ამსახველი ამბავი, ჩვეულებრივ, არაა გამყარებული ფაქტებით.
თქმულება	ისტორიული მოთხრობა, რომელიც ჯგუფისა და მისი ლიდერის უნიკალურ მიღწევებს აღწერს.
ლეგენდა	წინაპართაგან გადმოცემული ამბავი რაიმე აღსანიშნავ მოვლენაზე, ჩვეულებრივ, არ არის გამყარებული ფაქტებით.
ისტორია	ამბავი, რომელიც, როგორც წესი, ნამდვილ მოვლენებს ემყარება.
ფოლკლორი	გამოგონილი ისტორია.
სიმბოლო	რაიმე ობიექტი, მოქმედება, მოვლენა, ხარისხი ან ურთიერთობა გამოიყენება აზრის გადმოსაცემად.
ენა	მანერა, რომლითაც ურთიერთობენ ჯგუფის წევრები.
მეტაფორა	სიტყვის გადატანითი მნიშვნელობა, გამოიყენება ხედვის დასაფიქსირებლად, ან ახალი, ან ძველი მნიშვნელობის გასამყარებლად.
ფასეულობები	ცხოვრებისეული გამოცდილების საფუძველზე ჩამოყალიბებული პოზიცია, გამოიყენება ქცევის სახელმძღვანელო პრინციპებად.
მრწამსი	ამა თუ იმ მოვლენის აღქმა.
გმირები	დიდად პატივცემული ინდივიდები.

წყარო: Based on H. M. Trice and J. M. Beyer, „Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials", Academy of Management Review 9, no. 4 (October 1984): 655.

Google-ის კულტურა არაოფიციალურია. თანამშრომლებს შეუძლიათ, დარბაზებში დამსაქმებლის ხარჯით შეძენილი სკუტერებით იხეტიალონ და ბრეინშტორმინგი მოაწყონ საჯარო თეთრ დაფებზე, რომლებიც კომპანიის ოფისში ყველგან ხელმისაწვდომია. ამის საწინააღმდეგოდ, Procter&Gamble-ის (P&G) კულტურა იმდენად ხისტია, რომ თანამშრომლები საკუთარ თავს ხუმრობით „პროქტოიდებს" ეძახიან. მიუხედავად ამ განსხვავებისა, ეს ორი კომპანია ცვლის თანამშრომლებს და ერთმანეთის პერსონალის მოსამზადებელ სესიებში მონაწილეობს. რატომ? იმიტომ, რომ P&G-ი უფრო მეტ ფულს ხარჯავს რეკლამაზე, ვიდრე რომელიმე სხვა კომპანია და Google-ს სურს, P&G-ის $8.7 მლრდ-იანი წლიური დანახარჯების უმეტესი ნაწილი თვითონ მიიღოს. P&G-ი მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ სარეცხი საშუალებების ახლანდელი მოდიფიკაციის, ტუალეტის ქაღალდების და კანის კრემების მომხმარებლები ამჟამად უფრო მეტ დროს ინტერნეტს უთმობენ, ვიდრე ტელეგადაცემების ყურებას.

ორგანიზაციული კულტურის შემადგენლებით ბიზნესის ყოველი ფუნქციონალური არეალია გაჯერებული. ეს არის რაღაც, ხელოვნების მაგვარი, საბაზისო ფასეულობებისა და მრწამსის გამოსავლენად, რაც ღრმადაა ჩაფლული ორგანიზაციის ისტორიების, ენის, გმირებისა და რიტუალების მდიდარ კოლექციაში და, ამასთან, მის ძლიერ და სუსტ მხარეებს ასახიერებს. კულტურა ორგანიზაციის ის ასპექტია, რომლის აღქმაც სტრატეგიული მენეჯმენტის შიდა აუდიტის დროს არ შეიძლება, როგორც თავისთავად არსებული მოცემულობისა, რადგან კულტურამ და სტრატეგიამ ერთობლივად უნდა იფუნქციონიროს.

ცხრილი 6-2 ორგანიზაციული კულტურის თხუთმეტი ასპექტი და მათი მაგალითები

N	განზომილებები	დაბალი		დონე		მაღალი
1	ძლიერი სამუშაო ეთიკა; ადრე მისვლა და გვიან წასვლა	1	2	3	4	5
2	ეთიკური მრწამსი; სამსახურებრივი ეთიკის მკაფიო კოდექსი	1	2	3	4	5
3	ოფიციალური ტანსაცმელი; სავარაუდოდ, პერანგი და ჰალსტუხი	1	2	3	4	5
4	არაოფიციალური ტანსაცმელი; ყოველდღიური ტანსაცმლის ბევრი დღე	1	2	3	4	5
5	სამსახურს გარეთ ერთმანეთთან ურთიერთობის შესაძლებლობა	1	2	3	4	5
6	არანაირი კითხვა ხელმძღვანელის გადაწყვეტილების შესახებ	1	2	3	4	5
7	დასმენის (დაბეზღების) წახალისება	1	2	3	4	5
8	ჯანმრთელობაზე ზრუნვა; გამაჯანსაღებელი პროგრამების არსებობა	1	2	3	4	5
9	„სახლიდან მუშაობის" ნებართვა	1	2	3	4	5
10	კრეატიულობის, ინოვაციურობის და ამთვისებლობის წახალისება;	1	2	3	4	5
11	ქალებისა და უმცირესობათა მხარდაჭერა; „შუშის ჭერზე" უარის თქმა	1	2	3	4	5
12	მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობა, ფილანთროპობა	1	2	3	4	5
13	მრავალრიცხოვანი შეხვედრა	1	2	3	4	5
14	ფართო მონაწილეობაზე დამყარებული მენეჯმენტის სტილი	1	2	3	4	5
15	ბუნებრივი გარემოს დაცვა; მდგრადი პროგრამის ქონა	1	2	3	4	5

ცხრილ 6-2-ში ორგანიზაციული კულტურის ასპექტების რამდენიმე მაგალითია მოყვანილი. გაითვალისწინეთ, რომ თქვენი თანამშრომლებისა და მენეჯერებისათვის დამახასიათებელია მათი ფირმის შესატყვისი კულტურული ასპექტები. როდესაც ერთი ფირმა ყიდულობს მეორეს, ორი კულტურის ინტეგრირება შეიძლება მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს. მაგალითად, ცხრილ 6-2-ის მიხედვით, ერთი ფირმის შეფასება ძირითადად შეიძლება 1 (დაბალი შეფასება) იყოს, ხოლო მეორე ფირმისა - 5 (მაღალი შეფასება). დაბალი შეფასება განსაკუთრებით გამომწვევ სტრატეგიულ პრობლემაზე მიუთითებს.

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი, როგორც წესი, კონკრეტული ორგანიზაციის კულტურის ფარგლებში მიმდინარეობს. **ლოშმა (Lorsch)** აღმოაჩინა, რომ წარმატებული კომპანიების აღმასრულებლები ფირმის კულტურის ემოციური მიმდევრები არიან, მაგრამ მან დაასკვნა, რომ კულტურამ ორი მთავარი მიმართულებით შეიძლება გაუწიოს სტრატეგიულ მენეჯმენტს წინააღმდეგობა. პირველი, მენეჯერებს ხშირად გამორჩებათ გარე პირობების ცვლილების

მნიშვნელობა, რადგან ისინი ძლიერი მრწამსით არიან დაბრმავებულნი. მეორე, როდესაც ესა თუ ის კულტურა წარსულში ეფექტიანი იყო, ბუნებრივი რეაქციაა მომავალში მისი მიმდევრობის შენარჩუნება, თვით მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ცვლილებების დროსაც კი.[7] ორგანიზაციულმა კულტურამ საკუთარი ხალხის საერთო მიზნისკენ კოლექტიურ სწრაფვას უნდა დაუჭიროს მხარი. მან ხელი უნდა შეუწყოს კომპეტენტურობისა და ენთუზიაზმის დამკვიდრებას მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის.

ორგანიზაციული კულტურა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ბიზნესგადაწყვეტილებებზე და ამიტომ ის უნდა შეფასდეს შიდა სტრატეგიული მენეჯმენტის აუდიტის დროს. თუ სტრატეგიები სარგებელს იღებენ კულტურის ისეთი უპირატესობებიდან, როგორებიცაა მძლავრი შრომითი ეთიკა ან მაღალი ეთიკური მრწამსი, მაშინ მენეჯმენტს მეტწილად სწრაფად და ადვილად შეუძლია ცვლილებების დანერგვა. თუმცა, თუ ფირმის კულტურა არ არის სტრატეგიული ცვლილებების მხარდამჭერი, ეს უკანასკნელნი შეიძლება არაეფექტიანი ან კონტრპროდუქტიულიც კი აღმოჩნდეს. ფირმის კულტურა ახალი სტრატეგიის ანტაგონისტურიც კი შეიძლება იყოს. შედეგი დაბნეულობა და დეზორიენტაცია იქნება.

ორგანიზაციულმა კულტურამ სტრატეგიის იმპლემენტაციისთვის ადამიანებს ენთუზიაზმი უნდა შესძინოს. **ალარიმ (Allarie) და ფასიროტუმ (Firsirotu)** აღნიშნეს კულტურის გააზრების საჭიროება:

> კულტურა ფირმის იმ გადაულახავ სირთულეებს ახსნის, რომელიც მის მიერ სტრატეგიული მიმართულების ცვლილების მცდელობის დროს წარმოიქმნება. გარდა იმისა, რომ „სწორი" კულტურა კორპორაციული უპირატესობის არსი და საფუძველი გახდა, ის აგრეთვე ამტკიცებს, რომ რეფორმების წარმატება თუ წარუმატებლობა მენეჯერთა გამჭრიახობასა და ფირმის არსებული კულტურის დროულად ცვლილების უნარზეა დამოკიდებული, როდესაც ეს სტრატეგიული ცვლილებებითაა განპირობებული.[8]

ორგანიზაციული კულტურის პოტენციური ფასეულობა ბოლომდე არაა შესწავლილი სტრატეგიული მენეჯმენტის განვითარების პროცესში. იმ ეფექტის უგულებელყოფამ, რომელსაც ორგანიზაციული კულტურა ბიზნესის ფუნქციონალურ არეალებს შორის ურთიერთობებზე ახდენს, შეიძლება გამოიწვიოს კომუნიკაციური ბარიერები, კოორდინაციის ნაკლებობა და ცვალებადი პირობებისადმი ადაპტაციის უუნარობა. ზოგიერთი წინააღმდეგობრიობა კულტურასა და ფირმის სტრატეგიას შორის გარდაუვალია, მაგრამ ეს წინააღმდეგობები ისე უნდა კონტროლდებოდეს, რომ მათ არ მიაღწიონ წერტილს, სადაც წყდება ურთიერთობები და კულტურა ანტაგონისტური ხდება. ორგანიზაციის წევრთა შორის არსებული დაბნეულობის შედეგად ფერხდება სტრატეგიის ფორმულირება, იმპლემენტაცია და შეფასება. ამის საწინააღმდეგოდ, მხარდამჭერი ორგანიზაციული კულტურა მართვას უფრო აადვილებს.

ფირმის კულტურასთან დაკავშირებული შიდა სიძლიერეები და სისუსტეები ზოგჯერ ამ ფენომენის ინტერფუნქციონალური არსის გამო მხედველობიდანაა გამორჩენილი. ამიტომ მნიშვნელოვანია, სტრატეგოსებმა თავიანთი ფირმა გაიაზრონ, როგორც სოციოკულტურული სისტემა. წარმატება ზოგჯერ ფირმის სტრატეგიისა და კულტურის ურთიერთკავშირით განისაზღვრება. სადღეისოდ სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოწვევაა ორგანიზაციულ კულტურასა და ინდივიდუალურ ურთიერთობებში ისეთი ცვლილებების მოხდენა, რომლებიც სტრატეგიის ფორმულირების, იმპლემენტაციისა და შეფასებისთვისაა საჭირო.

მენეჯმენტი

მენეჯმენტის ფუნქციები ხუთ საბაზისო აქტივობას: დაგეგმვას, ორგანიზებას, მოტივაციას, პერსონალის მართვასა და კონტროლს მოიცავს. ამ აქტივობების მიმოხილვა ცხრილ 6-3-შია მოცემული. ეს აქტივობები მნიშვნელოვანია სტრატეგიული დაგეგმვის შეფასების განხორციელებისთვის, რადგან ორგანიზაციამ მუდმივად უნდა მოახდინოს მისი მენეჯერული სიძლიერეების კაპიტალიზება და გამოასწოროს მენეჯმენტის თვალსაზრისით სუსტი სფეროები.

დაგეგმვა

ცვლილებები ერთადერთია, რაც ნებისმიერი ორგანიზაციაში მომავალში აუცილებლად განხორციელდება, დაგეგმვა კი მნიშვნელოვანი ხიდია აწმყოსა და მომავალს შორის, რაც სასურველი შედეგების მიღწევის ალბათობას ზრდის. დაგეგმვა პროცესია, რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაციული ერთეული თუ ინდივიდი განსაზღვრავს, ღირს თუ არა დავალების შესრულება, ცდილობს სასურველი მიზნების მიღწევის საუკეთესო გზების შერჩევას და გაუთვალისწინებელი სირთულეების ადეკვატური რესურსებით დაძლევას. დაგეგმვა დასაბამს აძლევს იმ პროცესს, რომლითაც ინდივიდებს ან ბიზნესებს შეუძლიათ ოცნებების მიღწევებად გარდაქ-

მნა. დაგეგმვა იმ ვითარების თავიდან აცილების საშუალებას იძლევა, როდესაც ექსტრემალურად მძიმე მუშაობის შედეგად მხოლოდ მცირედი მიიღწევა.

დაგეგმვა წარმატებაში ავანსად ინვესტირებაა. ის ეხმარება ფირმებს კონკრეტული ძალისხმევით მაქსიმალური ეფექტის მიღებაში. დაგეგმვა საშუალებას აძლევს ფირმებს, რელევანტურ ფაქტორებს მიაქციონ ყურადღება, ხოლო ფოკუსირება მოახდინონ მათგან კრიტიკულზე. დაგეგმვა ყოველი განსჯადი შემთხვევითობისა და ცვლილებისთვის ფირმების მზაობას უზრუნველყოფს. დაგეგმვა შესაძლებლობას აძლევს ფირმას, შეაგროვოს საჭირო რესურსები და დასახულ მიზნებს ყველაზე ეფექტიანი გზით მიაღწიოს. დაგეგმვის შედეგად ფირმას შეუძლია საკუთარი რესურსების კონსერვირება, ბუნებრივი რესურსების ფლანგვის თავიდან აცილება, სამართლიანი მოგების მიღება და საკუთარი თავის ეფექტიან და სასარგებლო ფირმად წარმოჩენა. დაგეგმვა საშუალებას აძლევს ფირმას, განსაზღვროს, ზუსტად რისი მიღწევა შეუძლია და ამის განხორციელებას კონკრეტულად რა, ვისთვის, როდის, სად, რატომ ან როგორ მოქმედება სჭირდება. დაგეგმვა ფირმას აძლევს იმის შეფასების საშუალებას, თუ რამდენად გარანტირებულია სასურველი მიზნის მიღწევასთან ასოცირებული ძალისხმევა, დანახარჯები და შედეგები.[9] დაგეგმვა ეფექტიანი სტრატეგიის ფორმულირების ქვაკუთხედია. მიუხედავად იმისა, რომ ის მენეჯმენტის საფუძვლად მიიჩნევა, როგორც წესი, დაგეგმვა სწორედ ის ამოცანაა, რომელსაც მენეჯერები ხშირად უგულებელყოფენ. დაგეგმვა სტრატეგიის წარმატებული იმპლემენტაციისა და შეფასების საფუძველი იმიტომაცაა, რომ ორგანიზება, მოტივაცია, სტაფინგი და კონტროლი კარგ დაგეგმვაზეა დამოკიდებული.

ცხრილი 6-3 მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები

ფუნქცია	აღწერა	სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის დონე
დაგეგმვა	დაგეგმვა შედგება ყველა იმ მენეჯერული აქტივობისგან, რომლებიც მომავლისთვის მზადებას უკავშირდება. სპეციფიკური დავალებები პროგნოზირებითურთ, მიზნების განსაზღვრა, სტრატეგიის განვითარება, პოლიტიკის ჩამოყალიბება და ამოცანების დადგენა.	სტრატეგიის ფორმულირება
ორგანიზება	ორგანიზება მოიცავს ყველა იმ მენეჯერულ აქტივობას, რაც დავალებების სტრუქტურიზებისა და უფლებამოსილებითი ურთიერთობების შედეგია. სპეციფიკური არეალები მოიცავს: ორგანიზაციულ პროექტირებას, სამუშაოთა სპეციალიზაციას, კონტროლის დიაპაზონს, სამართავ ერთეულს, კოორდინაციას, სამუშაოთა პროექტირებას, სამუშაოთა ანალიზს.	სტრატეგიის იმპლემენტაცია
მოტივაცია	მოტივაცია მოიცავს ძალისხმევას, რომელიც ადამიანური ქცევის ფორმირებისკენაა მიმართული. სპეციფიკური თემები მოიცავს: ლიდერობას, კომუნიკაციას, სამუშაო ჯგუფებს, ქცევის მოდიფიცირებას, უფლებამოსილებების გადაცემას, სამუშაოს გამდიდრებას, სამუშაოსგან კმაყოფილებას, საჭიროებების შესრულებას, ორგანიზაციულ ცვლილებებს, დასაქმებულისა და მენეჯერის მორალს	სტრატეგიის იმპლემენტაცია
პერსონალის მართვა	პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული აქტივობები ფოკუსირებულია როგორც პერსონალზე, ისე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტზე და მოიცავს: ხელფასისა და შრომის ანაზღაურების ადმინისტრირებას, დასაქმებულთა სარგებელს, ინტერვიუს, დაქირავებას, დათხოვნას, ტრენინგს, მართვის განვითარებას, დასაქმებულთა უსაფრთხოებას, პოზიტიურ დისკრიმინაციას, თანაბარ სამუშაო პირობებს, მეკავშირულ ურთიერთობებს, კარიერულ განვითარებას, პერსონალის გამოკვლევას, სადისციპლინო პოლიტიკას, საჩივრების განხილვის პროცედურებსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობებს.	სტრატეგიის იმპლემენტაცია
კონტროლი	კონტროლს მიეკუთვნება ყველა ის მმართველობითი საქმიანობა, რომლებიც მიმართულია იმისკენ, რომ ფაქტობრივი შედეგები დადგეგმილს შეესაბამებოდეს. საკვანძო საზრუნავი არეალები მოიცავს: ხარისხის კონტროლს, საფინანსო კონტროლს, გაყიდვების კონტროლს, მარაგების კონტროლს, დანახარჯების კონტროლს, გადახრების კონტროლს, დაჯილდოებასა და სანქციებს.	სტრატეგიის შეფასება

დაგეგმვის პროცესში ჩართულნი უნდა იყვნენ მთელი ორგანიზაციის მენეჯერები და თანამშრომლები. დაგეგმვის დროის ჰორიზონტი უმაღლესი დონის მენეჯერებისთვის შეადგენს 2-5 წლამდე პერიოდს, რაც ყველაზე დაბალი რგოლის მენეჯერებისთვის ექვს თვემდე მცირდება. მნიშვნელოვანია, ყველა მენეჯერმა ისე განახორციელოს დაგეგმვის პროცესი, რომ მასში ჩართოს დაქვემდებარებულნი და ხელი შეუწყოს თანამშრომლების მიერ პროცესის გააზრებასა და მხარდაჭერას.

დაგეგმვას დადებითად ზემოქმედება შეუძლია ორგანიზაციულ და ინდივიდუალურ მწარმოებლურობაზე. ის საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, განახორციელოს როგორც გარე შესაძლებლობის იდენტიფიცირება და მისგან სარგებლის მიღება, ისე გარე საფრთხეების მინიმიზება. მომავლის დაგეგმვა ეფუძნება წარსულისა და აწმყოს შედეგების ექსტრაპოლირებას (გრძელვადიანი დაგეგმვა). ის აგრეთვე მოიცავს: მისიის განვითარებას, სამომავლო მოვლენებისა და ტენდენციების პროგნოზირებას, მიზნების განსაზღვრას და სტრატეგიების შერჩევას (სტრატეგიული დაგეგმვა).

დაგეგმვის პროცესში ორგანიზაციას **სინერგიის** მიღწევა შეუძლია. სინერგია მაშინ ხდება, როდესაც ყველა ერთობლივად იღვწის, როგორც გუნდი, რომელმაც იცის, რის მიღწევა სურს; სინერგია 2+2=5 ეფექტია, ანუ როდესაც შედეგები აჭარბებს მონაწილეთა ინდივიდუალურად მიღწეული მაჩვენებლების ჯამს. მკაფიო მიზნების განსაზღვრითა და გააზრებით, დასაქმებულებსა და მენეჯერებს სასურველი შედეგების მიმართულებით ერთობლივად მუშაობა შეუძლიათ. სინერგია შეიძლება, მძლავრი კონკურენტული უპირატესობის შედეგი იყოს. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი თავისთავად ისახავს მიზნად ორგანიზაციაში სინერგიის შექმნას.

დაგეგმვა ფირმებს ცვალებად ბაზრებთან ადაპტაციისა და ამით საკუთარი დანიშნულების განსაზღვრის შესაძლებლობას აძლევს. სტრატეგიული მენეჯმენტი შეიძლება აღქმულ იქნეს, როგორც დაგეგმვის ფორმალური პროცესი, რომელიც ორგანიზაციებს უფრო პროაქტიური, ვიდრე რეაქტიური სტრატეგიების შერჩევის შესაძლებლობას აძლევს. წარმატებული ორგანიზაციები საკუთარი მომავლის გაკონტროლებისთვის იღვწიან და მათთვის საკმარისი აღარ არის გარე ძალებსა და მათ მიერ გამოწვეულ მოვლენებზე რეაგირება. ისტორიულად ორგანიზმები და ორგანიზაციები, რომლებიც ვერ ადაპტირდებიან შეცვლილ გარემოსთან, ქრებიან. სწრაფი ადაპტაცია დღეს უფრო საჭიროა, ვიდრე ოდესმე, რადგან ბაზრების, ეკონომიკებისა და კონკურენტების ცვლილება მსოფლიო მასშტაბით ჩქარდება. ბოლო დროს ბევრი ფირმა ვერ შეეგუა გლობალურ რეცესიას და ბიზნესიდან გავიდა.

ორგანიზება

ორგანიზაციის მიზანია დავალებებისა და უფლებამოსილებითი ურთიერთობების განსაზღვრისთვის ძალისხმევის კოორდინირების მიღწევა. ორგანიზება იმის დადგენას ნიშნავს, თუ ვინ რა უნდა აკეთოს და ვინ ვის უნდა ჩააბაროს ანგარიში. კარგად ორგანიზებული იმ საწარმოების მრავალი მაგალითია ისტორიაში, რომლებიც წარმატებით კონკურირებდნენ (და ზოგიერთ შემთხვევაში ამარცხებდნენ) უფრო ძლიერ, მაგრამ ნაკლებად ორგანიზებულ ფირმებთან. როგორც წესი, კარგად ორგანიზებულ ფირმებს ჰყავთ მოტივირებული მენეჯერები და თანამშრომლები, რომლებიც მოწოდებულნი არიან ორგანიზაციის წარმატებისთვის. კარგად ორგანიზებულ ფირმებში, დეზორგანიზებულებთან შედარებით, რესურსები უფრო ეფექტიანად განაწილებული და შედეგიანად გამოყენებულია.

მენეჯმენტის ორგანიზების ფუნქცია შეიძლება აღვიქვათ, როგორც სამი თანამიმდევრული აქტივობის ერთობა: დავალებების სამუშაოებად დანაწილება (სამუშაოს სპეციალიზაცია), სამუშაოთა კომბინირება განყოფილებების შესაქმნელად (დეპარტამენტალიზაცია) და უფლებამოსილებების დელეგირება. დავალებების სამუშაოებად დანაწილება მოითხოვს სამუშაოთა აღწერას და სპეციფიკაციას. ეს ინსტრუმენტები, როგორც მენეჯერებისთვის, ისე თანამშრომლებისთვის ცხადყოფს, თუ რას იწვევს კონკრეტული სამუშაოები.

> ერთი ადამიანი ჭიმავს მავთულს, მეორე - ასწორებს, მესამე - ჭრის, მეოთხე - წვერს ულესავს, მეხუთე - თავს უკეთებს. ათი ადამიანი მუშაობს ამ პრინციპით, რათა ერთ დღეში 48,000 გულსაბნევის დამზადება შეძლონ, მაგრამ თუ ისინი ცალ-ცალკე და ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად იმუშავებდნენ, უკეთეს შემთხვევაში დღეში 20 გულსაბნევის დამზადებას შეძლებდნენ.[10]

სამუშაოთა კომბინირებისა და განყოფილებების ფორმირების შედეგია ორგანიზაციული სტრუქტურის, კონტროლის დიაპაზონისა და განკარგულებათა ჯაჭვის შექმნა. სტრატეგიული ცვლილებები ხშირად სტრუქტურის შეცვლასაც მოითხოვს, რადგან ამ დროს შეიძლება შეიქმნას, გაუქმდეს ან გაერთიანდეს თანამდებობრივი პოზიციები. ორგანიზაციული სტრუქტურა ფირმაში განსაზღვრავს რესურსების განაწილებასა და მიზნების დადგენას. მაგალითად, გეოგ-

რაფიული თვალსაზრისით რესურსების განაწილება და მიზნების განსაზღვრა ძალიან განსხვავებულია პროდუქტზე თუ მომხმარებელზე ორიენტირებული სტრუქტურების დროს.

დეპარტამენტალიზაციის ყველაზე განსხვავებული ფორმებია ფუნქციონალური, დივიზიონალური, ბიზნესის სტრატეგიულ ერთეულზე ორიენტირებული და მატრიცული სტრუქტურები. სტრუქტურების ეს ტიპები მეათე თავშია განხილული.

უფლებამოსილების დელეგირება მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული აქტივობაა, ამის დასტურად ძველი თქმულებაც გამოდგება: „თქვენ შეგიძლიათ განსაზღვროთ, რამდენად კარგია მენეჯერი იმაზე დაკვირვებით, თუ როგორ მუშაობს მისი განყოფილება მაშინ, როდესაც ის იქ არ არის". თანამედროვე დასაქმებულები უფრო განათლებულნი არიან და, შესაბამისად, ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობის მეტი შესაძლებლობა აქვთ, ვიდრე ოდესმე ჰქონდათ. ხშირ შემთხვევებში ისინი ელიან, თუ როდის მოხდება მათზე უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირება და ისინი ანგარიშვალდებულნი გახდებიან. უფლებამოსილების დელეგირება სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის განუყოფელი ნაწილია.

მოტივაცია

მოტივაცია შეიძლება განიმარტოს, როგორც სპეციფიკური მიზნების შესასრულებლად ადამიანებზე გავლენის მოხდენის პროცესი.[11] მოტივაცია განმარტავს, თუ რატომ მუშაობს ზოგიერთი ადამიანი კარგად, ზოგი კი ცუდად. მიზნები, სტრატეგიები და პოლიტიკა წარმატებული ვერ იქნება, თუ დასაქმებულები და მენეჯერები არ არიან სტრატეგიის შესრულებისთვის მოტივირებულნი. მენეჯმენტის მოტივაციის ფუნქცია მოიცავს, სულ მცირე, ოთხ ძირითად კომპონენტს: ლიდერობას, ჯგუფურ დინამიკას, კომუნიკაციებსა და ორგანიზაციულ ცვლილებებს.

როდესაც ფირმის მენეჯერები ან თანამშრომლები მწარმოებლურობის მაღალი დონის მიღწევისთვის იღვწიან, ეს აჩვენებს, რომ ფირმის სტრატეგოსები კარგი ლიდერები არიან. კარგი ლიდერები ურთიერთობებს ამყარებენ დაქვემდებარებულებთან, ყურადღებას ამახვილებენ მათ საჭიროებებსა და საზრუნავზე, აძლევენ კარგ მაგალითს, სანდონი და სამართლიანნი არიან. ლიდერობა მოიცავს ფირმის სამომავლო ხედვის განვითარებას და ამ ხედვის მიღწევისთვის ადამიანების მუხლჩაუხრელი შრომისთვის წახალისებას. **კირკპატრიკმა (Kirkpatrick)** და **ლოკმა (Locke)** აღნიშნეს, რომ გარკვეული შტრიხები ასევე ახასიათებთ ეფექტიან ლიდერებს, ესენია: ბიზნესის ცოდნა, კოგნიტიური უნარები, საკუთარი თავისადმი რწმენა, პატიოსნება, პირდაპირობა და დრაივი.[12] სუნ ცზი ამბობდა: „სუსტმა ლიდერობამ შეიძლება, კარგი სტრატეგია დაამსხვრიოს".

კვლევებიდან ჩანს, რომ ლიდერების ნაწილის დემოკრატიული ქცევა ცვლილებისადმი უკეთეს დამოკიდებულებასა და მწარმოებლურობის ამაღლებას იწვევს, ვიდრე ავტოკრატიული ქცევა. დრაკერმა აღნიშნა:

> ლიდერობა პიროვნული მიმზიდველობა როდია. ის დემაგოგიისა და პირფერობის ხარჯზე არც „მეგობრების გაჩენა და ადამიანებზე ზეგავლენის მოხდენის საშუალებაა". ლიდერობა ინდივიდების თვალსაწიერის გაფართოებაა, მათი მწარმოებლურობის მაღალი სტანდარტით გაუმჯობესებაა, ის შეზღუდვების გადალახვა და ადამიანის პიროვნული მახასიათებლების ფორმირებაა.[13]

ჯგუფური დინამიკა დასაქმებულების მორალსა და კმაყოფილებაში მთავარ როლს ასრულებს. არაფორმალური ჯგუფები ან კოალიციები ყველა ორგანიზაციაში იქმნება. მენეჯმენტის მიმართ ამგვარი გაერთიანებების კრიტერიუმები პოზიტიურიდან ნეგატიურამდე შეიძლება იცვლებოდეს. ამიტომ მნიშვნელოვანია, სტრატეგიის ფორმულირების, იმპლემენტაციისა და შეფასების მხარდაჭერის მიზნით, სტრატეგოსებმა ორგანიზაციაში არსებული არაფორმალური ჯგუფების შემადგენლობისა და ხასიათის იდენტიფიცირება მოახდინონ. არაფორმალური ჯგუფების ლიდერები განსაკუთრებით მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ სტრატეგიული ცვლილებების ფორმულირებასა და იმპლემენტაციაში.

კომუნიკაცია, შესაძლოა, მენეჯმენტის ყველაზე მნიშვნელოვანი სიტყვა და მოტივაციის მთავარი კომპონენტია. კომუნიკაციის ორგანიზაციული სისტემა განსაზღვრავს, როგორ უნდა მოხდეს სტრატეგიის წარმატებული იმპლემენტაცია. ორმიმართულებიანი კარგი კომუნიკაცია სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა განყოფილებებისა და ქვედანაყოფების მიზნებისა და პოლიტიკის მხარდასაჭერად. დაღმავალ კომუნიკაციებს აღმავალი კომუნიკაციების სტიმულირება შეუძლია. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი ბევრად ადვილდება, როდესაც დაქვემდებარებულები წახალისებულნი არიან, ღიად განიხილონ მათი საზრუნავი, წარმოაჩინონ საკუთარი პრობლემები, გასცენ რეკომენდაციები და მიიღონ რჩევები. სტრატეგიული მენეჯმენტის და-

ნერგვის თავდაპირველი მიზანი მთელ ფირმაში ეფექტიანი კომუნიკაციური ქსელის შექმნა და შენარჩუნებაა.

მომავლის მენეჯერებმა უნდა შეძლონ, რომ მათმა დაქვემდებარებულებმა გაითავისონ ბიზნესის მიმართ ვალდებულებები, მიუხედავად იმისა, არიან ისინი დაზგა-დანადგარების ოპერატორები თუ უმცროსი ვიცე-პრეზიდენტები. საკვანძო საკითხია უფლებამოსილებებისა და შესაძლებლობების გაფართოება, ეს არის მოვლენა, რომლის ძალმოსილება მცირე ოდენობის ინფორმაციის მარტივი განაწილებისა და ნაწილობრივი გადაწყვეტილების მიღების ჩარჩოებიდან გასვლას მოიაზრებს.[14]

პერსონალის მართვა

პერსონალის მართვა მენეჯმენტის ფუნქციაა, ის მოიცავს ისეთ აქტივობებს, როგორებიცაა რეკრუტინგი, გამოკითხვა, ტესტირება, შერჩევა, განვითარება, მზრუნველობა, შეფასება, დაჯილდოება, დისციპლინირება, თანადგომა, ტრანსფერინგი, თანამშრომლების დაქვეითება და სამსახურიდან დათხოვნა, ასევე დამაკავშირებელი ურთიერთობების წარმართვა.

პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული აქტივობები მთავარ როლს ასრულებს სტრატეგიის იმპლემენტაციასთან დაკავშირებულ ძალისხმევაში და ამ მიზეზის გამო ადამიანური რესურსების მენეჯერები უფრო აქტიურად არიან სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესში ჩართულნი. მნიშვნელოვანია პერსონალის მართვის არეალში ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება.

ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული აქტივობების სირთულე და მნიშვნელობა იმდენად იზრდება, რომ ყველას, უმცირესი ორგანიზაციების გარდა, სჭირდება ადამიანური რესურსების მენეჯერის სრულგანაკვეთიანი საშტატო ერთეული. ყოველდღიურად იმართება უამრავი სასამართლო შემთხვევა, რომლებიც პერსონალის მართვასთან დაკავშირებულ აქტივობებს ეხება. ორგანიზაციები და ფიზიკური პირები შეიძლება მკაცრად დაჯარიმდნენ პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული ფედერალური, შტატის და ადგილობრივი კანონებისა და სახელმძღვანელო პრინციპების დაუცველობის გამო. წრფივი მენეჯერები უბრალოდ ვერ შეძლებენ სტაფინგთან დაკავშირებული ყველა სამართლებრივი ცვლილებისა და მოთხოვნის საქმის კურსში ყოფნას. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი კოორდინირებას უწევს ფირმაში სტაფინგთან დაკავშირებით მიღებულ გადაწყვეტილებებს, ასე რომ, ორგანიზაციები, როგორც წესი, შეესაბამება სამართლებრივ მოთხოვნებს. ეს დეპარტამენტი აგრეთვე უზრუნველყოფს კომპანიაში მოქმედი წესების, შრომის ანაზღაურების, პოლიტიკისა და დასაქმებულთა შეღავათების შეთანხმებულ ადმინისტრირებას.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი განსაკუთრებით რთული გამოწვევაა საერთაშორისო კომპანიებისთვის. მაგალითად, ახალ გარემოსთან მეუღლეებისა და ბავშვების შეუთავსებლობა შეიძლება საკადრო პრობლემად იქცეს სამუშაოდ საზღვარგარეთ გადაყვანის დროს. რაც ისეთ შემთხვევებს იწვევს, როგორებიცაა: ნაადრევი დაბრუნება, შრომის მწარმოებლურობის შესუსტება, თანამდებობიდან გადადგომა, განთავისუფლება, მორალის შესუსტება, ოჯახური უთანხმოება და ზოგადი უკმაყოფილება. Ford Motor-ისა და ExxonMobil-ის მსგავსი ფირმები მეუღლეებისა და ბავშვების სქრინინგსა და გამოკითხვას ატარებენ მანამ, სანამ ამა თუ იმ პიროვნებას საზღვარგარეთ ამა თუ იმ პოზიციის დასაკავებლად გაგზავნიან. 3M Corporation-ი თავისი თანამშრომლების ბავშვებს სამიზნე ქვეყნის თანატოლებს აცნობს და მეუღლეებს საგანმანათლებლო შეღავათებს სთავაზობს.

კონტროლი

მენეჯმენტის კონტროლის ფუნქცია მოიცავს ყველა იმ აქტივობას, რომლებიც იმიტომ ხორციელდება, რომ ფაქტობრივი ოპერაციები შეესაბამებოდეს დაგეგმილს. ორგანიზაციის ყველა მენეჯერს აქვს კონტროლის პასუხისმგებლობა, მაგალითად, მწარმოებლურობის შეფასებისა და არაეფექტიანობის შემცირებისთვის აუცილებელი ქმედებების განხორციელება. მენეჯმენტის კონტროლის ფუნქცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სტრატეგიის ეფექტიანობის შესაფასებლად. კონტროლი ოთხი მთავარი ნაბიჯისგან შედგება:

1. მწარმოებლურობის სტანდარტების დადგენა;
2. ინდივიდუალური და ორგანიზაციული მწარმოებლურობის გაზომვა;
3. ფაქტობრივი მწარმოებლურობისა და დაგეგმილი სტანდარტების შედარება;
4. მაკორექტირებელი ღონისძიებების განხორციელება.

ინდივიდუალური მწარმოებლურობის გაზომვა ორგანიზაციებში ხშირად არაეფექტიანად, ხოლო ზოგჯერ საერთოდ არ ტარდება. ამ ნაკლოვანების ზოგიერთი მიზეზი არის ის, რომ შეფა-

სებამ შეიძლება კონფრონტაცია გამოიწვიოს, რისი თავიდან არიდებაც მენეჯერების უმრავლესობას ურჩევნია; აგრეთვე ხშირად ამას იმაზე მეტი დრო მიაქვს, ვიდრე მენეჯერებს შეუძლიათ, მას დაუთმონ; ასევე ინდივიდუალური მწარმოებლურობის გაზომვისთვის საჭიროა ის უნარები, რომლებიც ბევრ მენეჯერს, შესაძლოა, არ აღმოაჩნდეს. ინდივიდუალური მწარმოებლურობის გაზომვისადმი არც ერთი მიდგომა არ არის უნაკლო. ამიტომ ორგანიზაციებმა უნდა გამოსცადონ სხვადასხვა მეთოდი, მაგალითად, გრაფიკულ-რეიტინგული შკალა, ქცევითი რეიტინგული შკალა და ინციდენტების კრიტიკული მეთოდი; შემდეგ შეიმუშაონ ან შეარჩიონ მწარმოებლურობის შეფასებისადმი ის მიდგომა, რომელიც საუკეთესოდ შეესაბამება ფირმის საჭიროებებს. ეს თემა მეათე თავშია განხილული.

მენეჯმენტის აუდიტის კითხვების საკონტროლო სია

საკონტროლო კითხვების წარმოდგენილი სიის მეშვეობით შესაძლებელია ბიზნესის ფუნქციონალური არეალის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა. ნებისმიერ კითხვაზე პასუხი „არა" პოტენციურ სისუსტეზე მიუთითებს, მიუხედავად იმისა, რომ უარყოფითი პასუხების სტრატეგიული მნიშვნელობა და შედეგები ორგანიზაციების, დარგებისა და თავად სუსტი მხარეების სიმძიმის მიხედვით იცვლება. საკონტროლო სიის კითხვაზე პოზიტიური პასუხი „დიახ" სიძლიერის პოტენციურ არეალზე მიუთითებს.

1. იყენებს ფირმა სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციას?
2. კომპანიის მიზნები და ამოცანები გაზომვადი და კარგად გაზიარებულია?
3. კარგად ახორციელებს იერარქიული დონეების ყველა მენეჯერი დაგეგმვას?
4. კარგად ახორციელებენ მენეჯერები უფლებამოსილების დელეგირებას?
5. ორგანიზაციული სტრუქტურა შესაბამისია?
6. სამუშაოს აღწერა და სპეციფიკები ნათელია?
7. დასაქმებულების მორალი მაღალია?
8. კადრების გადინება და მოცდენა დაბალია?
9. ორგანიზაციული დაჯილდოებისა და კონტროლის მექანიზმი ეფექტიანია?

მარკეტინგი

მარკეტინგი შეიძლება აღიწეროს, როგორც მომხმარებელთა საჭიროებებისა, პროდუქციასა და სერვისზე მოთხოვნილების გამოვლენის, განჭვრეტის, შექმნისა და დაკმაყოფილების პროცესი. არსებობს **მარკეტინგის შვიდი ძირითადი ფუნქცია**: (1) მყიდველების ანალიზი, (2) პროდუქციისა და სერვისის გასაღება, (3) პროდუქციისა და სერვისის დაგეგმვა, (4) ფასწარმოქმნა, (5) დისტრიბუცია, (6) **მარკეტინგული კვლევები** და (7) შესაძლებლობების ანალიზი.[15] ამ ფუნქციების გააზრება სტრატეგებს მარკეტინგული სიძლიერეებისა და სისუსტეების გამოვლენაში ეხმარება.

მყიდველების ანალიზი

მყიდველთა ანალიზი - მყიდველთა საჭიროებების, სურვილებისა და მოთხოვნილებების გამოკვლევა და შეფასება - მყიდველთა გამოკითხვების ადმინისტრირებას, მომხმარებლის შესახებ არსებული ინფორმაციის ანალიზს, ბაზარზე პოზიციონირების სტრატეგიების შეფასებას, მყიდველთა პროფილების განვითარებას და ბაზრის ოპტიმალური სეგმენტირების სტრატეგიის განსაზღვრას მოიცავს. **ინფორმაცია**, რომელიც მყიდველთა ანალიზის შედეგად მიიღება, შეიძლება მნიშვნელოვანი გამოდგეს ეფექტიანი მისიის განვითარებისთვის. მყიდველთა პროფილი შეიძლება ორგანიზაციის კლიენტურის დემოგრაფიულ მახასიათებლებს ასახავდეს. მყიდველები, გამყიდველები, დისტრიბუტორები, მენეჯერები, ბითუმად მოვაჭრენი, რითეილერები, მიმწოდებლები და კრედიტორები - ყველა შეიძლება მონაწილეობდეს მყიდველთა საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების იდენტიფიცირებისთვის საჭირო ინფორმაციის შეგროვებაში. წარმატებული ორგანიზაციები მუდმივად აკვირდებიან არსებული და პოტენციური კლიენტურის მსყიდველობით მოდელს.

პროდუქციისა და სერვისის გასაღება

სტრატეგიის წარმატებული იმპლემენტაცია, ჩვეულებრივ, ამა თუ იმ პროდუქციისა და სერვისის გაყიდვის ორგანიზაციისეულ შესაძლებლობას ეყრდნობა. გასაღება ბევრ მარკეტინგულ აქტივობას მოიცავს, მაგალითად: რეკლამას, გაყიდვების ზრდას, ფაბლისითის, პერსონალურ გაყიდვებს, გაყიდვების ძალების მენეჯმენტს, მყიდველებსა და დილერებთან ურთიერთობებს. ეს აქტივობები განსაკუთრებით კრიტიკულია, როდესაც ფირმა ბაზარზე შეღწევის სტრატეგიას ახორციელებს. გასაღების სხვადასხვა ინსტრუმენტის ეფექტიანობა სამომხმარებლო და საწარმოო დანიშნულების პროდუქციისთვის განსხვავებულია. პერსონალური გაყიდვები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საწარმოო დანიშნულების საქონლის კომპანიებისთვის, მაშინ, როდესაც რეკლამა უფრო გამოიყენება სამომხმარებლო დანიშნულების საქონლის კომპანიების მიერ.

მაგალითად, J.M. Smucker Company-ს ჰქონდა $5.5 და $4.8 მლრდ-ის შემოსავალი, შესაბამისად, 2012 და 2011 წლებში და რეკლამაზე $119 და $115 მლნ დახარჯა ამ ორი წლის განმავლობაში, რაც, შესაბამისად, შემოსავლების 2.1 და 2.4 პროცენტი იყო. რეკლამაზე შემოსავლების დაახლოებით 3 პროცენტის ოდენობის დანახარჯი ნორმალური მაჩვენებელია კომპანიებისთვის, მიუხედავად იმისა, რომ ეს მონაცემი შეიძლება დარგების მიხედვით იცვლებოდეს. J.M. Smucker-ის საქონლის პორტფელი მოიცავს ყავას, ხილის ჯემს, ზეთს, პურ-ფუნთუშეულს, რძის პროდუქტების კონსერვებს, ფქვილს, სიროფებს, მარინადებს და სხვა. ბოლო დროს რეკლამირების ერთ-ერთი ასპექტი ის არის, რომ ის ჩვეულებრივ კონკურენტებისკენაა მიმართული და მარკეტინგის ეს პრაქტიკა ამართლებს ჩვენს ცუდ ეკონომიკურ დროებაში. **ნიკ ბრაიანმა (Nick Brien)** Mediabrands-იდან აღნიშნა, რომ „რეკლამამ ცუდ დროს საომარი ხასიათი უნდა მიიღოს. ის საბრძოლო ძაღლია და კომპაქტური, აგრესიული უნდა იყოს". სადღეისოდ რეკლამები ნაკლებად ძვირი და მომაჯადოებელია, ამავე დროს, უფრო ინტერაქტიურიც. ცხრილში 6-4 ჩამოთვლილია სარეკლამო განცხადებების სპეციფიკური მახასიათებლები, რომლებიც იმ მძიმე ეკონომიკურ დროებას პასუხობს, რომლის წინაშეც ბევრი ადამიანი აღმოჩნდა მსოფლიოში.

მარკეტოლოგები 2012 წლის Super Bowl-ის მიმდინარეობისას 30-წამიანი სარეკლამო რგოლის გაშვებისთვის დაახლოებით $3 მლნ-ს ხარჯავდნენ. რეკლამა შეიძლება იყოს ძვირი და სწორედ ამიტომაა ის ბიზნესის ძირითადი ფუნქცია, რომელიც გულდასმით უნდა შეისწავლონ. მარკეტინგის გარეშე მხოლოდ საუკეთესო პროდუქციასა და სერვისს აქვს წარმატების მცირე შანსი.

ედუარდო კონრადოს (Eduardo Conrado) (Motorola-ს თანამშრომელი) მსგავსი მარკეტინგის დირექტორები ამჟამად თავიანთი ბიუჯეტის 50 პროცენტს ისეთ ტექნოლოგიებზე ხარჯავენ, როგორებიცაა ონლაინმარკეტინგი და სოციალური მედია.[16] მარკეტინგი ტექნიკური თვალსაზრისით ვითარდება. პროგრამულ უზრუნველყოფას ის იყენებს მიზნობრივ მყიდველებზე თვალყურის დევნებისთვის, კლიენტებთან ურთიერთობების მართვისთვის, მათი ქცევის პროგნოზირებისთვის, ონლაინმაღაზიების ამოქმედებისთვის, სოციალური მედიის ანალიზისთვის, ვებგვერდების სამართავად და მიზნობრივი რეკლამების შექმნისთვის. IBM-მა ამ ტენდენციის საპასუხოდ ყურადღება საინფორმაციო დირექტორებიდან მარკეტინგის დირექტორებზე გადაიტანა, რადგან ამჟამად სწორედ ისინი არიან პირველადი კლიენტები.

ცხრილი 6-4 თანამედროვე სარეკლამო განცხადებების სასურველი მახასიათებლები

1. პირდაპირ სამიზნედ კონკურენტის შერჩევა უნდა გახდეს; პროცესი უნდა იყოს მეტად კომპაქტური და აგრესიული.
2. უნდა იყოს ნაკლებად ძვირი და გლამურული, განვითარებისთვის ნაკლები სახსრები უნდა სჭირდებოდეს.
3. უნდა იყოს მოკლე და სხარტი, ძირითადად 10-15-წამიანი, იშვიათად 30 წამზე ხანგრძლივი.
4. „თავი კარგად უნდა გაგრძნობინოთ" ან „კარგ ხასიათზე უნდა დაგაყენოთ", რადგან (ა) რეკლამისთვის თავის არიდება ყველაზე ადვილია და (ბ) ადამიანები სირთულეებს ისედაც განიცდიან და კომფორტს ეძებენ.
5. უფრო ფართოდ გავრცელებადი უნდა იყოს, მაგალითად: ავტობუსებში, ლიფტებში, მობილურ ტელეფონებში და სატვირთო ავტომობილებზე.
6. ნაკლებად უნდა გამოჩნდეს ვებგვერდებზე, როგორც სარეკლამო ბანერები, ან ნაკლებად უნდა გაიგზავნოს, როგორც ელექტრონული შეტყობინება.
7. სწორედ უნდა შეირჩეს ფერები. მაგალითად, ბოლო ხანებში სტაფილოსფერი პოპულარობით ეწევა წითელს.
8. კონკურენტთან შედარებით, ბევრად ხშირად უნდა გამახვილდეს ყურადღება დაბალ ფასზე და მაღალ ფასეულობაზე.

9. ბევრად ხშირად უნდა გამახვილდეს ყურადღება იმაზე, თუ როგორ შეუძლია პროდუქტს ან სერვისს კლიენტის ცხოვრების გაუმჯობესება.

წყარო: Based on Suzanne Vranica, „Ads to Go Leaner, Meaner in „09", Wall Street Journal, January 5, 2009, B8.

დღეს, ალბათ, მსოფლიოს უდიდესი სოციალური ქსელი, Facebook-ი, ნიმუშია იმისა, თუ რა მიმართულებით ვითარდება სარეკლამო ბიზნესი. Facebook-ი კომპანიებს საუკეთესო კლიენტების „ლოიალურობის გაძლიერების" შესაძლებლობას აძლევს. თუ ახლახან ჩაერთეთ Facebook-ში ან განაახლეთ სტატუსი, თქვენ შეგიძლიათ იმ ადგილობრივი იუველირების სარეკლამო განცხადებების ნახვა, რომლებიც Facebook-ის ავტომატიზებულ სარეკლამო სისტემას თქვენთან დასაკავშირებლად იყენებენ. Facebook-ი სადღეისოდ ნებისმიერ ფირმას აძლევს შესაძლებლობას, ეფექტიანად გაანანილოს რეკლამა მიზნობრივ აუდიტორიაზე.[17] სტრატეგიული დაგეგმვის ანალიზის განხორციელების დროს, მეტოქე ფირმების ვებგვერდების შედარებასთან ერთად, მათი ფეისბუქგვერდებიც უნდა შედარდეს.

წიგნები ისტორიულად რეკლამის გავრცელების ერთ-ერთი საშუალება იყო. ელექტრონული წიგნების პოპულარობის ზრდის გამო, მარკეტოლოგები სულ უფრო ხშირად იყენებენ ამ საშუალებას სამომხმარებლო რეკლამის გავრცელებისთვის, რადგან თანდათან იზრდება ელექტრონული წიგნების მკითხველთა რიცხვი. ახალი სარეკლამო მიმართვები მიზნობრივად ეფუძნება წიგნების შინაარსს და მკითხველების დემოგრაფიულ პროფილს. ციფრული ელექტრონული წიგნების გამომშვები კომპანიები, მაგალითად, Wowio და Amazon-ი, სარეკლამო განცხადებების განთავსებას თავებს შორის, გვერდების საზღვრების გასწვრივ, ცდილობენ. Random House-ი აცხადებს, რომ მათ წიგნებშიც მალე განთავსდება სარეკლამო განცხადებები, მაგრამ მხოლოდ ავტორების ნებართვით.

მარკეტინგის გაყიდვების ფუნქციის ორგანიზაციული ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრა სტრატეგიული მენეჯმენტის შიდა აუდიტის მნიშვნელოვანი ნაწილია. სარეკლამო ინტერნეტპროდუქტებსა და სერვისებთან დაკავშირებული ახალი ტენდენცია ისაა, რომ რეკლამის ტარიფებს მხოლოდ გაყიდვების ტემპები განაპირობებს. ეს ახალი ანგარიშგება მკვეთრად განსხვავდება ტრადიციული სამაუწყებლო და ბეჭდვითი რეკლამისგან, რომელთა ტარიფები იმ ინდივიდების რაოდენობიდან გამომდინარეობს, რომლებიც სავარაუდოდ ნახავენ მოცემულ რეკლამას. გაყიდვებზე დაფუძნებული ონლაინრეკლამების ტარიფების განსაზღვრის ახალი წესის დანერგვა შესაძლებელი გახდა, რადგან ნებისმიერ ვებგვერდს შეუძლია იმის განსაზღვრა, თუ რომელმა მომხმარებელმა დააწკაპუნა კონკრეტულ რეკლამაზე და შემდეგ ჩაიწეროს, იყიდა თუ არა მან რეალურად რეკლამირებული პროდუქტი. იმ შემთხვევაში, თუ რეკლამირებული პროდუქტი არ გაიყიდა, რეკლამა უფასოა.

პროდუქტისა და სერვისის დაგეგმვა

პროდუქტისა და სერვისის დაგეგმვა მოიცავს ისეთ აქტივობებს, როგორებიცაა **ტესტმარკეტინგი**; პროდუქტისა და ბრენდის პოზიციონირება; შეფუთვა; პროდუქტის ვარიანტების, ვიზუალების, სტილისა და ხარისხის განსაზღვრა; ძველი პროდუქტების წარმოებიდან ამოღება და მომხმარებლისთვის სერვისის შეთავაზება.

ტესტმარკეტინგი პროდუქციისა და სერვისის დაგეგმვის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი მეთოდია. ის ორგანიზაციას ალტერნატიული მარკეტინგული გეგმების ტესტირებისა და ახალი პროდუქტის სამომავლო გაყიდვების პროგნოზირების საშუალებას აძლევს. ტესტმარკეტინგის პროექტის განხორციელების დროს ორგანიზაციამ უნდა გადაწყვიტოს, რამდენი და რომელი ქალაქი ჩართოს ტესტირებაში, რამდენ ხანს უნდა გაგრძელდეს ის, რა ინფორმაცია უნდა შეგროვდეს ტესტირების შედეგად და რა ღონისძიებები უნდა გატარდეს მას შემდეგ, რაც ტესტირება დასრულდება. ტესტმარკეტინგი უფრო ხშირად სამომხმარებლო საქონლის კომპანიების მიერ გამოიყენება, ვიდრე საწარმოო დანიშნულების კომპანიების მიერ. ტესტმარკეტინგის მეშვეობით მსხვილმასშტაბიანი წარმოების დაწყებამდე სუსტი პროდუქტებისა და არაეფექტიანი მარკეტინგული მიდგომების გამოვლენის შედეგად შესაძლებელია არსებითი დანაკარგების თავიდან აცილება.

ექსტენსიური ტესტმარკეტინგის შემდეგ შოკოლადის მწარმოებელმა Hershey-მ ჩინეთში გაყიდვაში ჩაუშვა თავისი პირველი შედედებულრძიანი კანფეტი. ამ კომპანიამ შანხაიში ასევე გახსნა აზიის ინოვაციური ცენტრი რძიანი შოკოლადის პრემიუმკამფეტების სხვადასხვა აზიური ქვეყნის ბაზრის ტესტირებისთვის. Hershey-მ 32 პროცენტით გაზარდა თავისი მაღაზიების რიცხვი ჩინეთში, მისი გაყიდვები კი 2013 წელს 60 პროცენტით გაიზარდა.

ფასწარმოქმნა

2012 წლის ბოლოს J.C. Penney-მ უარი თქვა თავის ერთთვიან 20-დან 29 პროცენტამდე ფასდაკლებაზე და სანაცვლოდ საკუთარ მაღაზიებში საქონლის დიდი რაოდენობით შესყიდვისთვის პერმანენტული ფასდაკლება დააწესა. Penney-ს საფასო სტრატეგია მომხმარებლებს ორ ვარიანტს სთავაზობს: ყოველდღიურ დაბალ ფასებს და გაყიდვებს კონკრეტული სასაქონლო პუნქტების მიხედვით. Penney-ს ფასების ცვლილების ეს სტრატეგია იმიტომ დასჭირდა, რომ მისი აქციების ღირებულება უკანასკნელი თვეების განმავლობაში 40 პროცენტით დაეცა. ფასების ახალი სტრატეგიის მხარდასაჭერად Penney-მ ყოველ კვირას 5-დან 12 წლამდე ბავშვებისთვის თმის უფასოდ შეჭრის კამპანია წამოიწყო. „უფასოდ" კარგი ფასია და ამიტომ ეს პროგრამა არსებობს Penney-ს 1,100 მაღაზიიდან 949-ში, სადაც ყოველთვიურად დაახლოებით 1 მლნ მომხმარებელი თმას უფასოდ იჭრის. „ამ კამპანიამ მოიზიდა ახალი ადამიანები და Penney-ს არსებული კლიენტები, რომლებმაც არ იცოდნენ უკანასკნელი ცვლილებების შესახებ", – აღნიშნა **ჯენ ჰოჯესმა (Jan Hodges),** Penney-ს სალონური სერვისების უფროსმა ვიცე-პრეზიდენტმა. მაგრამ ეს შემობრუნება დანაკარგის ფონზე წარიმართა, მას შემდეგ, რაც Penney-მ დაითხოვა თავისი გენერალური დირექტორი **რონ ჯონსონი (Ron Johnson)** და დააბრუნა მისი წინამორბედი, **ულმანი (Ullman)** და მაღაზიებში მომხმარებლების მოსაზიდად Facebook-ში წამოიწყო კამპანია სახელწოდებით „ჩვენ ვუსმენთ".

ფასწარმოქმნის გადაწყვეტილებებზე ზემოქმედებს ხუთი ძირითადი დაინტერესებული მხარე: მომხმარებლები, მთავრობა, მიმწოდებლები, დისტრიბუტორები და კონკურენტები. ზოგჯერ ორგანიზაცია პირდაპირი ინტეგრაციის სტრატეგიას, პირველ ყოვლისა, ფასწარმოქმნაზე უკეთესი კონტროლის მოპოვებისთვის ახორციელებს. მთავრობებს შეუძლიათ, ფასების დაწესებაზე, საფასო დისკრიმინაციაზე, დემპინგურ ფასებზე, ერთეულოვან ფასწარმოქმნაზე, რეკლამის ფასებსა და ფასების კონტროლზე დააწესონ შეზღუდვები. მაგალითად, **რობინსონ-პატმანის (Robinson-Patman)** კანონი მწარმოებლებსა და ბითუმად მოვაჭრეებს, გაყიდვების არხის მონაწილეებს (მიმწოდებლებსა და დისტრიბუტორებს) საფასო დისკრიმინაციას უკრძალავს, თუ ამით იზღუდება კონკურენცია.

კონკურენტი ორგანიზაციები ფრთხილად უნდა იყვნენ, რათა არ შეათანხმონ ფასდაკლებები, კრედიტის ან გაყიდვების პირობები; სავაჭრო ასოციაციების შეხვედრებზე არ უნდა განიხილონ ფასები, ფასნამატები და დანახარჯები; არ უნდა გამოსცენ შეთანხმებული ახალი ფრაისლისტები, რომლებშიც ძველი **მონაცემებია**, ან მაღალი ფასების შესანარჩუნებლად არ უნდა შეამცირონ წარმოების მოცულობები. სტრატეგოსებს უნდა შეეძლოთ ფასების როგორც მოკლევადიანი, ისე გრძელვადიანი პერსპექტივით განხილვა, რადგან კონკურენტებს შედარებით ადვილად ძალუძთ ფასების ცვლილების კოპირება. ხშირად დომინანტი ფირმა აგრესიულად ხედება კონკურენტების მიერ განხორციელებულ ნებისმიერ ფასდაკლებას.

რაც შეეხება ფასწარმოქმნას, როდესაც დოლარის ღირებულება იზრდება, აშშ-ის მულტინაციონალურ კომპანიებს აქვთ არჩევანი. მათ შეუძლიათ, ქვეყნის ადგილობრივი ვალუტის მიხედვით ასწიონ ფასები და, შესაბამისად, აღმოჩნდნენ გაყიდვებისა და ბაზრის წილის შემცირების რისკის წინაშე, ან შეინარჩუნონ ფასები არსებულ დონეზე და აღმოჩნდნენ მოგების შემცირების წინაშე, როდესაც მათი შემოსავლები აშშ-ის დოლარებზე გადაანგარიშდება.

საფასო კონკურენციის ინტენსიურობა ინტერნეტით ვაჭრობასთან ერთად (რა დროსაც მომხმარებლებს ფასების შედარების კარგი შესაძლებლობა აქვთ) ამცირებს მოგების მარჟას. მაგალითად, როდესაც 2012 წლის ბოლოს Toys „R" Us-მა თავისი პირველი საბავშვო ტაბლეტური კომპიუტერი (Tabeo) $149.99-ად წარადგინა, მისმა სამმა მთავარმა კონკურენტმა - Techno Source-მა, Lexibook Ltd.-მ და Oregon Scientific-მა - დაუყოვნებლივ გააიაფეს თავიანთი საბავშვო ტაბლეტები, რათა Toys „R" Us-ს თავიდან აეცილებინა ინტერნეტით ვაჭრობის შედეგად ფასების შედარების შესაძლებლობა. შედეგად, ტაბლეტი Tabeo მხოლოდ Toys „R" Us-ის მაღაზიებში იყიდება.

Nike-მა 2012 წლის ბოლოს 5-დან 10 პროცენტამდე გაზარდა ფასები საკუთარ ფეხსაცმელსა და ტანსაცმელზე, მას შემდეგ, რაც ახალი კალათბურთის ფეხსაცმელი LeBron James-ი $315-ად წარადგინა. ამ ფეხსაცმელში ჩამონტაჟებულია მოძრაობის სენსორები, რომლებსაც შეუძლია მოთამაშის ნახტომის სიმაღლის გაზომვა. თვით Nike-ის ძვირად შეფასებული Converse All-Star-ის ბოტასების ფასიც კი გაიზარდა $50-ზე ოდნავ მეტად. Nike-ი სამუშაო ძალის გაძვირების წინაშე აღმოჩნდა ჩინეთში, სადაც მისი პროდუქციის მესამედი იწარმოება.

Target Corp.-ი ახლახან შეუერთდა Best Buy-ს, რათა მის მიერ შეთავაზებული ფასები კონკურენტი საცალო მოვაჭრეების ონლაინ ფასების შესაბამისი ყოფილიყო. ორივე კომპანია ცდილობს „showrooming"-ის მოვლენის წინააღმდეგ ბრძოლას, როდესაც მყიდველები პროდუქციას ამოწმებენ მათ მაღაზიებში, ხოლო შემდეგ იმავე საქონელს კონკურენტების ვებგვერდებზე ყიდულობენ. ორივე კომპანიის - Target-ისა და Best Buy-ს - ფასები შეესაბამება Amazon.com-ის, Walmart.com-ისა

დისტრიბუცია

დისტრიბუცია მოიცავს: დასაწყობებას, დისტრიბუციის არხებს, დისტრიბუციის გაფართოებას, სავაჭრო ვებგვერდის განთავსებას, სავაჭრო ტერიტორიების შერჩევას, მარაგების მოცულობისა და ადგილმდებარეობის მართვას, ტვირთგადამზიდავებთან ურთიერთობას, საბითუმო ვაჭრობასა და საცალო ვაჭრობას. დღეს ბევრი მწარმოებელი არ ყიდის პირდაპირ მომხმარებლებზე საქონელს. ამიტომ სხვადასხვა მარკეტინგული ორგანიზაცია შუამავლად გვევლინება. მათ სხვადასხვა სახელი ჰქვიათ: მებითუმე, საცალოდ მოვაჭრე, ბროკერი, შუამავალი, აგენტი, მიმწოდებელი ან უბრალოდ დისტრიბუტორი.

დისტრიბუცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება, როდესაც ფირმა ბაზრის განვითარების ან პირდაპირი ინტეგრაციის სტრატეგიებს ახორციელებს. ზოგიერთი ყველაზე რთული და პრობლემური გადაწყვეტილება ფირმის მიერ პროდუქციის დისტრიბუციის შესახებ ზრუნვას ეხება. შუამავლები ხელს უწყობენ ეკონომიკის გაფურჩქვნას, რადგან ბევრ მწარმოებელს აკლია საფინანსო რესურსები და გამოცდილება პირდაპირი მარკეტინგის განსახორციელებლად. ის მწარმოებლები, რომელთაც შეუძლიათ საკუთარ თავს პირდაპირი გაყიდვების უფლება მისცენ, ხშირად უფრო მეტ უკუგებას იღებენ თავიანთი სანარმოო ოპერაციების გაფართოებისა და გაუმჯობესების შედეგად.

ნარმატებული ორგანიზაციები საბოლოო ბაზრამდე მისაღწევად ალტერნატიული გზების იდენტიფიცირებასა და შეფასებას ახდენენ. შესაძლო მიდგომები პირდაპირი გაყიდვებიდან ერთი ან რამდენიმე მებითუმისა და რითეილერის გამოყენებამდე იცვლება. დისტრიბუციის თითოეული ალტერნატიული არხის ძლიერი და სუსტი მხარეები ეკონომიკური, კონტროლისა და ადაპტურობის კრიტერიუმებით უნდა განისაზღვროს. ორგანიზაციებმა უნდა განიხილონ საბითუმო და საცალო ვაჭრობის სხვადასხვა ვარიანტთან დაკავშირებული დანახარჯები და სარგებელი. მათ უნდა შეისწავლონ განაწილების არხის მონაწილეთა მოტივირებისა და კონტროლის საჭიროება და მათი ცვლილებებთან ადაპტირების უნარი. როდესაც მარკეტინგული არხი შერჩეულია, ორგანიზაციებმა, როგორც წესი, ხანგრძლივად უნდა გააგრძელონ მასთან ურთიერთობები.

მარკეტინგული კვლევები

მარკეტინგული კვლევები საქონლისა და სერვისის მარკეტინგთან დაკავშირებული პრობლემების შესახებ არსებული მონაცემების სისტემატური შეგროვების, ჩაწერისა და ანალიზის პროცესია. მარკეტინგულ კვლევებს შეუძლია კრიტიკული სიძლიერეებისა და სისუსტეების წარმოჩენა. მარკეტინგის მკვლევრები იყენებენ უამრავ შკალას, ინსტრუმენტს, პროცედურას, კონცეფციას და მეთოდს ინფორმაციის შესაგროვებლად. მარკეტინგულ კვლევასთან დაკავშირებული აქტივობები ყველა დანარჩენ ძირითად ორგანიზაციულ ფუნქციას ეხმარება. ორგანიზაციას, რომელიც ფლობს მარკეტინგული კვლევების ბრწყინვალე უნარებს, უდავოდ, მისი საბაზისო სიძლიერე სტრატეგიების განხორციელებაა. PepsiCo-ს პრეზიდენტმა განაცხადა:

> როდესაც კონკურენციას აკვირდები, საუკეთესო, რასაც შეამჩნევ, მარკეტინგული კვლევებია. ჩვენი სტრატეგიული წარმატების უმრავლესობის საფუძველია ის იდეები, რომლებსაც ჩვეულებრივ ბაზარს, პატარა რეგიონულ ან ლოკალურ კონკურენტებს დავესესხებით. ყოველთვის, როდესაც ვამჩნევთ ახალ პერსპექტიულ იდეას, ვაუმჯობესებთ მას და შემდეგ ვამარცხებთ კონკურენტს.[18]

ანალიზი დანახარჯი/სარგებელი

მარკეტინგის მეშვიდე ფუნქციაა ანალიზი დანახარჯი/სარგებელი, რომელიც მოიცავს იმ დანახარჯების, სარგებლის და რისკების შეფასებას, რომლებიც მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებს უკავშირდება. დანახარჯი/სარგებელი ანალიზის შესასრულებლად საჭიროა სამნაბიჯიანი პროცედურის განხორციელება, ეს ნაბიჯებია: (1) მოცემულ გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებული მთლიანი დანახარჯების გამოანგარიშება, (2) ამ გადაწყვეტილებების შედეგად წარმოქმნილი სრული სარგებლის შეფასება და (3) მთლიანი დანახარჯებისა და სრული სარგებლის შედარება. როდესაც მოსალოდნელია, რომ სარგებელი გადააჭარბებს დანახარჯებს, შესაძლებლობები უფრო მიმზიდველად გამოიყურება. ზოგჯერ ცვლადები, რომლებიც დანახარჯი/სარგებელი ანალიზს ერთვის, არ შეიძლება გამოითვალოს ან გაიზომოს, მაგრამ ანალიზი რომ შესრულდეს, როგორც წესი, გონივრული შეფასებები აუცილებელია. ერთ-ერთი საკვანძო ფაქტორი, რომელიც განხილული უნდა იყოს, რისკია. დანახარჯი/სარგებელი ანალიზი აგრეთვე უნდა განხორციელდეს მაშინ, როდესაც კომპანია სოციალური პასუხისმგებლობის ალტერნატიულ გზებს აფასებს.

დანახარჯი/სარგებელი ანალიზის პრაქტიკა განსხვავდება ქვეყნებისა და დარგების მიხედვით. რამდენიმე ძირითადი განსხვავება მოიცავს იმ გავლენის ტიპებს, რომლებიც შეფასებებს

დანახარჯებისა და სარგებლის სახით ერთვის, მნიშვნელოვანია ფულადი ფორმით გამოსახული ამ გაანგარიშებისა და დისკონტირების განაკვეთში არსებული განსხვავებებიც. სამთავრობო სააგენტოები მთელ მსოფლიოში დანახარჯი/სარგებელი ანალიზის საბაზისო ნაკრებში შემდეგ ინდიკატორებს აერთიანებენ:

1. წმინდა მიმდინარე ფასეულობა (NPV)
2. სარგებლის მიმდინარე ფასეულობა (PVB)
3. დანახარჯების მიმდინარე შეფასება (PVC)
4. სარგებლისა და დანახარჯის შეფარდება (BCR) = PVB / PVC
5. წმინდა სარგებელი = PVB - PVC
6. NPV/k (სადაც k ხელმისაწვდომი სახსრების დონეა)[19]

მარკეტინგის აუდიტი კითხვების საკონტროლო სია

სტრატეგიული დაგეგმვისას უნდა გაეცეს პასუხი მარკეტინგის შესახებ დასმულ შემდეგ კითხვებს:

1. ბაზრები ეფექტიანად სეგმენტირებულია?
2. ორგანიზაცია კონკურენტთა შორის კარგად პოზიციონირებულია?
3. იზრდება ფირმის საბაზრო წილი?
4. დისტრიბუციის არსებული არხები საიმედო და დანახარჯების მიხედვით ეფექტიანია?
5. აქვს ფირმას გაყიდვების ეფექტიანი ორგანიზაცია?
6. ახორციელებს ფირმა ბაზრის გამოკვლევას?
7. პროდუქციის ხარისხი და კლიენტურის მომსახურება კარგია?
8. ფასწარმოქმნა ფირმის პროდუქციასა და სერვისზე სათანადოდაა განხორციელებული?
9. აქვს ფირმას ეფექტიანი წინსვლის, რეკლამისა და ფაბლისითის სტრატეგია?
10. მარკეტინგი, დაგეგმვა და ბიუჯეტირება ეფექტიანია?
11. ფირმის მარკეტინგის მენეჯერები შესაბამისად გამოცდილნი და მომზადებული არიან?
12. ფირმა ინტერნეტში საუკეთესოდაა წარმოდგენილი, კონკურენტებთან შედარებით?

ფინანსები და აღრიცხვა

საფინანსო მდგომარეობა ხშირად ფირმის კონკურენტული პოზიციისა და ინვესტორების საერთო მიმზიდველობის ერთადერთ საუკეთესო საზომად განიხილება. ორგანიზაციის საფინანსო ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრას არსებითი მნიშვნელობა აქვს ფირმის სტრატეგიის ეფექტიანი ფორმულირებისთვის. ფირმის ლიკვიდურობას, ლევერეჯს, სამუშაო კაპიტალს, მომგებიანობას, აქტივების გამოყენებას, ნაღდი ფულის ნაკადსა და კაპიტალს ზოგიერთი განხორციელებადი სტრატეგიული ალტერნატივის გამოთიშვა შეუძლია. საფინანსო ფაქტორები ხშირად ცვლიან არსებულ სტრატეგიებს და იმპლემენტაციის გეგმებს.

განსაკუთრებით კარგი ვებგვერდები, სადაც შეიძლება ფირმების შესახებ საფინანსო ინფორმაციის მოძიება, წარმოდგენილია ცხრილ 6-5-ში.

საფინანსო და აღრიცხვის ფუნქციები

ჯეიმს ვან ჰორნის (James Van Horne) თანახმად, საფინანსო და აღრიცხვის ფუნქციები მოიცავს სამ გადაწყვეტილებას ინვესტიციების, ფინანსებისა და დივიდენდების შესახებ.[20] საფინანსო კოეფიციენტების ანალიზი ყველაზე ფართოდ გამოყენებული მეთოდია ინვესტიციების, ფინანსებისა და დივიდენდების მიმართულებით ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნესის ფუნქციონალური არეალები მჭიდროდ არიან დაკავშირებულნი, საფინანსო კოეფიციენტების ანალიზმა შეიძლება სიძლიერის ან სისუსტის მაუწყებლის როლი შეასრულოს მენეჯმენტის, მარკეტინგის, წარმოების, კვლევის, განვითარების და მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემების აქტივობებისთვის. საფინანსო კოეფიციენტები თანაბრად გამოიყენება მომგებიან და არამომგებიან ორგანიზაციებში. მიუხედავად იმისა, რომ არამომგებიან ორგანიზაციებს ნამდვილად არ ექნებათ ინვესტიციებზე უკუგებისა ან ერთ აქციაზე მომგებიანობის კოეფიციენტები, მათ მუდმივად უნდა გაუწიონ მონიტორინგი ბევრ სხვა სპეციფიკურ კოეფიციენტს. მაგალითად, ამა თუ იმ რელიგიურმა გაერთიანებამ უნდა აკონტროლოს შენატანი თანხისა და წევრთა თანაფარდობა, მაშინ, როდესაც ზოოპარკი აკონტროლებს საკვების გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლებისა და ვიზიტიორების რაოდენობის თანაფარდობას. უნივერსიტეტმა უნდა აკონტროლოს სტუდენტებისა და პროფესორების რაოდენობების შეფარდება.

ამიტომ, როდესაც არამომგებიანი ორგანიზაციები აანალიზებენ საფინანსო კოეფიციენტებს, მათ კრეატიულობა მოეთხოვებათ, რადგან ისინი ისეც ცდილობენ, იყვნენ ფინანსურად ჯანსაღნი, როგორც ეს მომგებიან ორგანიზაციებს სურთ. უკვე ითქვა, რომ არამომგებიან ორგანიზაციებს ისევე ესაჭიროებათ სტრატეგიული დაგეგმვა, როგორც კომერციულ ფირმებს.

ცხრილი 6-5 საუკეთესო ვებგვერდები კომპანიების შესახებ ინფორმაციის, მათ შორის, საფინანსო კოეფიციენტების მოსაპოვებლად

1. www.money.msn.com
2. http://finance.yahoo.com
3. www.morningstar.com
4. www.hoovers.com
5. http://globaledge.msu.edu/industries/

ინვესტირებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები, რომლებსაც კაპიტალურ ასიგნებასაც უწოდებენ, ორგანიზაციის პროექტებისთვის, პროდუქტებისთვის, აქტივებისა და განყოფილებებისთვის - კაპიტალის განაწილება და გადანაწილებაა. როდესაც ფორმულირდება სტრატეგია, საჭიროა კაპიტალურ ასიგნებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღება სტრატეგიის წარმატებით იმპლემენტირებისთვის. **დაფინანსების გადაწყვეტილებები** ფირმებისთვის კაპიტალის საუკეთესო სტრუქტურას განსაზღვრავს და იმ სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებას მოიცავს, რომელთა მეშვეობით ფირმებს კაპიტალის გაზრდა შეუძლიათ (მაგალითად, აქციების გამოშვებით, დავალიანების გაზრდით, აქტივების გაყიდვით ან ამ მიდგომების კომბინაციით). დაფინანსების გადაწყვეტილებები უნდა ითვალისწინებდეს საბრუნავ კაპიტალზე მოკლევადიან და გრძელვადიან საჭიროებებს. ორი საკვანძო საფინანსო კოეფიციენტი, რომლებიც აჩვენებს, რა შემთხვევაში იქნება დაფინანსების გადაწყვეტილებები ეფექტიანი, დავალიანებისა და კაპიტალის, დავალიანებისა და მთლიანი აქტივების შეფარდებაა.

დივიდენდების შესახებ გადაწყვეტილებები ეხება ისეთ საკითხებს, როგორებიცაა აქციონერებისთვის გადახდილი დივიდენდების პროცენტი, მათი სტაბილურობის შენარჩუნება და აქციების გამოსყიდვა ან გამოშვება. დივიდენდების შესახებ მიღებული გადაწყვეტილებები განსაზღვრავს იმ სახსრების რაოდენობას, რომელიც რჩება ფირმაში, იმ სახსრებთან შედარებით, რომელიც აქციონერებისთვისაა გადახდილი. სამი საფინანსო კოეფიციენტი, რომლებიც ფირმის დივიდენდების შესახებ მიღებული გადაწყვეტილებების შეფასებისთვისაა სასარგებლო, აქციაზე გადაანგარიშებული მოგება, ერთ აქციაზე გაცემული დივიდენდები და ფასისა და მოგების თანაფარდობაა. ინვესტორებისთვის დივიდენდების გადახდისგან მიღებული სარგებელი დაბალანსებული უნდა იყოს ფირმაში დატოვებული თანხების შედეგად მიღებულ სარგებელთან და არ არსებობს ფორმულა, რომლის მიხედვითაც ზუსტად დადგინდებოდა კომპრომისული მნიშვნელობა. ქვემოთ ჩამოთვლილ მიზეზთა გამო, დივიდენდებს ზოგჯერ მაშინაც იხდიან, როდესაც შესაძლებელი იყო ბიზნესში სახსრების უფრო უკეთესი რეინვესტირება, ან როდესაც ფირმა გარე წყაროებიდან გეგმავს კაპიტალის მიღებას:

1. დივიდენდების გადახდა ჩვეულებრივი მოვლენაა. ამ წესის შეუსრულებლობა სტიგმად აღიქმება.
2. დივიდენდები ინვესტორი ბანკებისთვის სავაჭრო ორიენტირია. ზოგიერთ ინსტიტუციურ ინვესტორს მხოლოდ იმ აქციების შესყიდვა შეუძლია, რომელზედაც დივიდენდებს იხდიან.
3. აქციონერები ხშირად მოითხოვენ დივიდენდებს, მაშინაც კი, როდესაც კომპანიას ხელმისაწვდომი სახსრების რეინვესტირების კარგი შესაძლებლობები აქვს.
4. არსებობს მითი, რომ დივიდენდების გადახდა აქციების მაღალი ფასითაა გამოწვეული.

მხოლოდ 2012 წლის მეორე კვარტალში 505-მა აშშ-ის კომპანიამ გაზარდა თავისი დივიდენდები, მას შემდეგ, რაც პირველ კვარტალში ასევე მოიქცა 677 ფირმა. ფაქტია, 2012 წელს S&P 500-ის 70 პროცენტის აქციებზე გაიზარდა დივიდენდები. S&P-ის კომპანიები სადღეისოდ საშუალოდ თავიანთი შემოსავლების 31 პროცენტს დივიდენდების სახით იხდიან, მაგრამ ეს ნაკლებია შემოსავლების 52 პროცენტზე, რაც ზოგიერთ წელს დაფიქსირდა. 2013 წლის კალენდრის მიხედვით მოსალოდნელია, რომ S&P 500-ის კომპანიები სულ ცოტა $300 მლრდ-ს გადაიხდიან დივიდენდების სახით, რაც მეტია 2012 წლის მაჩვენებლის $282 მლრდ-ზე. კომპანიები აგრეთვე რეკორდული ტემპებით გამოისყიდიან საკუთარ აქციებს (რასაც სახაზინო აქციებსაც უწოდებენ).

ფირმების უმრავლესობისგან განსხვავებით, RadioShack Corp.-მა ახლახან შეაჩერა კვარტალური დივიდენდების, ერთ აქციაზე 12.5 ცენტის გადახდა, რითიც წლიურად დაზოგა $50 მლნ ლიკვიდურობის კრიზისის თავიდან ასაცილებლად, რადგან კომპანია დავალიანების შესამცირებლად იღვწის. 91 წლის კომპანია 4,700 მაღაზიას ფლობს აშშ-სა და მექსიკის ქალაქებში, მაგრამ

RadioShack-ი კონკურირებს ისეთ ონლაინმეტოქესთან, როგორიცაა Amazon-ი, რადგან მყიდველები სულ უფრო მზარდად უკვეთავენ ელექტრონიკას ინტერნეტით.

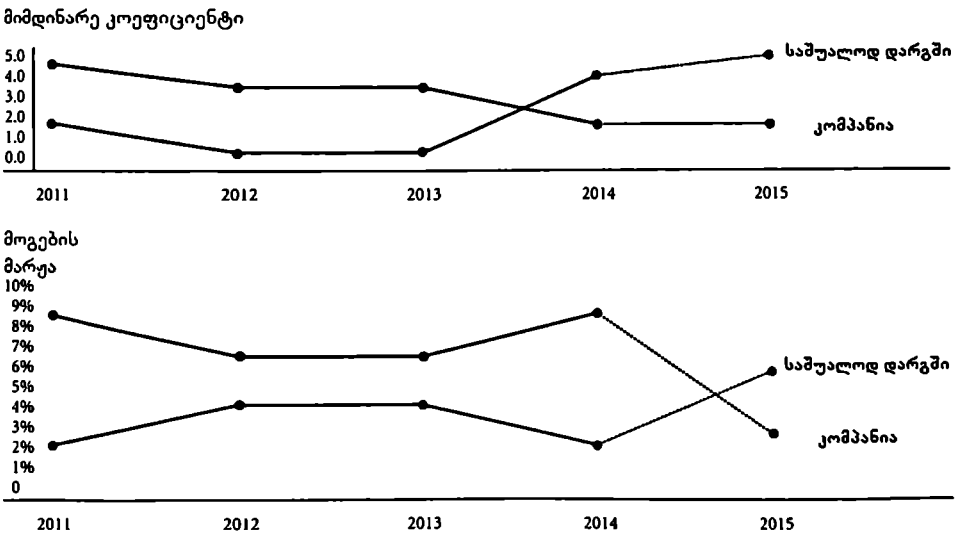
ლონდონში ბაზირებულმა BP PLC-მა ახლახან 13 პროცენტით, ანუ ერთ აქციაზე $0.09-მდე გაზარდა თავისი კვარტალური დივიდენდი. BP-ს სამეთვალყურეო საბჭომ ზრდის ანონსირებისას განაცხადა, რომ კომპანიას ბრწყინვალე მომავალი აქვს ამასწინდელი $26.8 მლრდ-იანი გარიგების წყალობით: მან რუსეთის სახელმწიფო ნავთობკომპანიის OAO Rosneft-ის 20 პროცენტი შეიძინა. მიუხედავად იმისა, რომ ჯერ კიდევ არ გადაწყვეტილა მექსიკის ყურეში ნავთობის ჩაღვრასთან დაკავშირებული სასამართლო დავები, BP-მ 2012 წლის ივლის-სექტემბრის სამთვიან პერიოდში $5.43 მლრდ-იანი წმინდა მოგების შესახებ განაცხადა, რაც აღემატება გასული წლის იმავე პერიოდის მაჩვენებელს - $5.04 მლრდ-ს.

Costco-მ 2012 წლის ბოლოს ისესხა $3.5 მლრდ მხოლოდ იმიტომ, რომ თავისი აქციონერებისთვის ერთ აქციაზე $7-იანი დივიდენდი გადაეხადა, რაც ჯამურად $3 მლრდ-ს შეადგენდა. დივიდენდების გადახდა ვალის აღების გარეშე ამოწურავდა Costco-ს ფულად სახსრებს. ბევრმა კომპანიამ 2012 წლის დასასრულისთვის „სპეციალური" დივიდენდები გადაიხადა, მხოლოდ 2012 წლის ნოემბერში 175 ფირმამ დივიდენდები ნაადრევად გადაიხადა, რათა თავი აერიდებინა 2013 წელს მოსალოდნელი, დივიდენდებზე დაწესებული გადასახადების არსებითი ზრდისთვის.

საფინანსო კოეფიციენტების ძირითადი ტიპები

საფინანსო კოეფიციენტები გამოითვლება ორგანიზაციების მიერ საკუთარი შემოსავლების შესახებ გაკეთებული განცხადებებისა და საბალანსო ცხრილების საფუძველზე. საფინანსო კოეფიციენტების გამოთვლა სურათის გადაღებას ჰგავს, რადგან შედეგები მხოლოდ დროის ერთ მომენტში არსებულ სიტუაციას ასახავს. დროში და საშუალო დარგობრივ მაჩვენებლებთან საფინანსო კოეფიციენტების შედარება, სავარაუდოდ, მნიშვნელოვან სტატისტიკურ შედეგებს მოგვცემს, რომლის გამოყენებაც შესაძლებელია ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასებისთვისაც. სურათ 6-3-ზე ნაჩვენები ტრენდული ანალიზი იმ მეთოდის შედეგია, რომელიც აერთიანებს როგორც დარგობრივი, ისე დროითი საფინანსო კოეფიციენტების განზომილებებს. გაითვალისწინეთ, რომ ნერტილოვანი ხაზები საპროგნოზო კოეფიციენტებს აღნიშნავს. ზოგიერთი ვებგვერდი, მაგალითად, როგორებიც ცხრილ 6-5-შია მოცემული, გაიანგარიშებს საფინანსო კოეფიციენტებს და მონაცემებს გრაფიკების სახითაც წარმოადგენს.

ცხრილში 6-6 მოყვანილია მოკლე ინფორმაცია საკვანძო საფინანსო კოეფიციენტების შესახებ, თუ როგორ უნდა გამოითვალოს ისინი და რას ასახავს თითოეული მათგანი. თუმცა ყველა კოეფიციენტი არ არის მნიშვნელოვანი ყოველი დარგისა თუ კომპანიისთვის. მაგალითად, დებიტორული დავალიანების ბრუნვა და დაფარვის საშუალო ხანგრძლივობა არ არის არსებითი იმ კომპანიისთვის, რომელიც ბიზნესს ნაღდი ფულის საფუძველზე აწარმოებს. საკვანძო საფინანსო თანაფარდობების კლასიფიცირება შემდეგი ხუთი ტიპის მიხედვითაა შესაძლებელი:



ნახაზი 6-3 საფინანსო კოეფიციენტების ტრენდული ანალიზი

1. **ლიკვიდურობის კოეფიციენტები** აფასებს ფირმის მიერ მოკლევადიანი ვალდებულებების დაფარვის შესაძლებლობას.

   მიმდინარე კოეფიციენტი

   სწრაფი ლიკვიდობის კოეფიციენტი

2. **ლევერეჯის კოეფიციენტები** აფასებენ, რამდენადაა ფირმა დაფინანსებული დავალიანების ხარჯზე:

   დავალიანებისა და მთლიანი აქტივების თანაფარდობა

   დავალიანებისა და კაპიტალის თანაფარდობა

   გრძელვადიანი დავალიანებისა და კაპიტალის თანაფარდობა

   მოგებისა და პროცენტული გადახდების (ანუ დაფარვის) თანაფარდობა

3. **საქმიანი აქტივობის კოეფიციენტები** აფასებენ, რამდენად იყენებს ფირმა მის ხელთ არსებულ რესურსებს:

მარაგების ბრუნვა

   ფიქსირებული აქტივების ბრუნვის კოეფიციენტი

   მთლიანი აქტივების ბრუნვის კოეფიციენტი

   დებიტორული დავალიანებების ბრუნვა

   დაფარვის საშუალო ხანგრძლივობა

4. მომგებიანობის კოეფიციენტები აფასებენ მენეჯმენტის საერთო ეფექტიანობას გაყიდვებისას, ინვესტიციებზე უკუგების მაჩვენებლების მეშვეობით:

   ერთობლივი მოგების მარჟა

   ოპერაციული მოგების კოეფიციენტი

   წმინდა მოგების მარჟა

   უკუგება ერთობლივ აქტივებზე (ROA)

   უკუგება აქციონერებისა საკუთარ კაპიტალზე (ROE)

   შემოსავალი ერთ აქციაზე (EPS)

   ფასისა და შემოსავლების თანაფარდობა

5. **ზრდის კოეფიციენტები** აფასებენ ფირმის უნარს, შეინარჩუნოს საკუთარი ეკონომიკური პოზიცია ეკონომიკისა და დარგის ზრდის პირობებში:

   გაყიდვები

   წმინდა შემოსავალი

   შემოსავალი ერთ აქციაზე

   დივიდენდები ერთ აქციაზე

საფინანსო კოეფიციენტების ანალიზი ფაქტობრივი მნიშვნელობების გამოთვლისა და მათი ინტერპრეტაციის ჩარჩოებს უნდა გასცდეს. ანალიზი სამი დამოუკიდებელი მიმართულებით უნდა წარიმართოს:

1. როგორ იცვლება ყოველი კოეფიციენტი დროში? ეს ინფორმაცია ისტორიული ტენდენციების შეფასების საშუალებაა. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, არის თუ არა თითოეული კოეფიციენტი ისტორიულად მზარდი, კლებადი ან დაახლოებით თანაბარი. მაგალითად, მოგების 10-პროცენტიანი მარჟა შეიძლება იყოს ცუდი, თუ ის უკანასკნელი სამი წლის განმავლობაში 20-პროცენტიანი ტრენდის დაბლაა. მაგრამ 10-პროცენტიანი მოგების მარჟა საუკეთესო მაჩვენებელი იქნება, თუ ის ტრენდის მაღლაა სამივე წელს. ამიტომ საჭიროა ყოველი კოეფიციენტის წლიური პროცენტული ცვლილების გამოთვლა, რათა შეფასდეს ამ განზომილების საფინანსო ეფექტიანობა. წლიდან წლამდე უნდა განხორციელდეს საფინანსო კოეფიციენტების დიდი პროცენტული ცვლილებების იდენტიფიცირება და გამოკვლევა.

2. როგორ უნდა შედარდეს თითოეული კოეფიციენტი დარგობრივ ნორმებს? სასაქონლო მარაგების ბრუნვის კოეფიციენტი, ერთი შეხედვით, შეიძლება შთამბეჭდავი აღმოჩნდეს,

მაგრამ როდესაც შედარდება დარგობრივ სტანდარტებსა და ნორმებს, ის გაფერმკრთალდება. დარგები დრამატულად განსხვავდება ამა თუ იმ კოეფიციენტების მიხედვით. მაგალითად, ისეთ სასურსათო კომპანიებს, მაგალითად, როგორიცაა Kroger-ი, სასაქონლო მარაგების მაღალი ბრუნვა აქვთ, ავტომობილების დილერებს კი პირიქით, დაბალი. ამიტომ ერთი და იმავე დარგის ფირმების კოეფიციენტების შედარება მნიშვნელოვანია სიძლიერეებისა და სისუსტეების გამოვლენისთვის.

3. *როგორ უნდა შედარდეს ძირითადი კონკურენტები ყოველი კოეფიციენტის მიხედვით?* ხშირად მოცემულ დარგში ან ლოკაციაში კონკურენცია ზოგიერთ კონკურენტს შორის უფრო ინტენსიურია, ვიდრე დარგის დანარჩენ მეტოქე ფირმებს შორის. როდესაც ეს ასე ხდება, საფინანსო კოეფიციენტების ანალიზი უნდა მოიცავდეს აღნიშნული ძირითადი კონკურენტების შედარებას. მაგალითად, თუ ფირმის მომგებიანობის კოეფიციენტი იზრდება და დარგის საშუალო მაჩვენებლისგან სასურველად განსხვავდება, მაგრამ მცირდება დარგის ლიდერი კონკურენტის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით, არსებობს დაფიქრების მიზეზი.

ცხრილი 6–6 ძირითადი საფინანსო კოეფიციენტების მოკლე აღწერა

კოეფიციენტი	როგორ უნდა გამოითვალოს	რას აფასებს
ლიკვიდურობის კოეფიციენტები		
მიმდინარე კოეფიციენტი	მიმდინარე აქტივები / მიმდინარე ვალდებულებები	ხარისხი, რომლითაც ფირმას მოკლევადიანი ვალდებულებების შესრულება შეუძლია
სწრაფი ლიკვიდობის კოეფიციენტი	მიმდინარე აქტივებს – მარაგები / მიმდინარე ვალდებულებები	ხარისხი, რომლითაც ფირმას მოკლევადიანი ვალდებულებების შესრულება შეუძლია მარაგების გაყიდვის გარეშე
ლევერეჯის კოეფიციენტები		
დავალიანებისა და მთლიანი აქტივების თანაფარდობა	მთლიანი დავალიანება / მთლიანი აქტივები	პროცენტი კრედიტორებისგან მოზიდული მთლიანი სახსრებიდან
დავალიანებისა და კაპიტალის თანაფარდობა	მთლიანი დავალიანება / მთლიანი სააქციო კაპიტალი	პროცენტი კრედიტორებისგან მოზიდული მთლიანი სახსრებიდან სააქციო კაპიტალის ფონზე
გრძელვადიანი დავალიანებისა და კაპიტალის თანაფარდობა	გრძელვადიანი დავალიანება / მთლიანი სააქციო კაპიტალი	ბალანსი კაპიტალს და დავალიანებას შორის ფირმის გრძელვადიანი კაპიტალის სტრუქტურაში
მოგებისა და პროცენტული გადახდების თანაფარდობა	მოგება გადასახადების და საბანკო პროცენტის გადახდამდე / სულ საპროცენტო გადახდები	ხარისხი, რომლითაც შეიძლება შემცირდეს შემოსავლები, როცა ფირმას ჯერ კიდევ შეუძლია საბანკო პროცენტის მომსახურება
საქმიანი აქტივობის კოეფიციენტები		
მარაგების ბრუნვა	გაყიდვები / სასაქონლო მარაგები	თუ ფირმა ფლობს ჭარბ სასაქონლო მარაგებს, რამდენად სწრაფად ამცირებს ის მათ დარგის ფონზე
ფიქსირებული აქტივების ბრუნვის კოეფიციენტი	გაყიდვები / ფიქსირებული აქტივები	გაყიდვების პროდუქტიულობა და ქარხნებისა და დანადგარების დატვირთვის დონე
მთლიანი აქტივების ბრუნვის კოეფიციენტი	გაყიდვები / მთლიანი აქტივები	აწარმოებს თუ არა ფირმა საკმარისი მოცულობის ბიზნესს თავისი აქტივების ღირებულების ფონზე
დებიტორული დავალიანების ბრუნვა	წლიური სასაქონლო კრედიტი / დებიტორული დავალიანება	დროის საშუალო ხანგრძლივობა, რაც ფირმას სასაქონლო კრედიტის ამოსაღებად სჭირდება (%-ში)
დაფარვის საშუალო ხანგრძლივობა	დებიტორული დავალიანება / წლიური სასაქონლო კრედიტი/365	დროის საშუალო ხანგრძლივობა, რაც ფირმას სასაქონლო კრედიტის ამოსაღებად ესაჭიროება (დღეები)
მომგებიანობის კოეფიციენტები		
ერთობლივი მოგების მარჟა	გაყიდვებს – გაყიდული საქონლის თვითღირებულება / გაყიდვები	საერთო ხელმისაწვდომი მარჟა ოპერაციული ხარჯების დასაფარავად და მოგების მისაღებად
ოპერაციული მოგების კოეფიციენტი	შემოსავალი საბანკო პროცენტისა და გადასახადების გადახდამდე / გაყიდვები	მომგებიანობა საბანკო პროცენტისა და გადასახადების გაუთვალისწინებლად
წმინდა მოგების მარჟა	წმინდა მოგება / გაყიდვები	მომგებიანობა ფულის ერთეულზე გადასახადების გადახდის შემდეგ
უკუგება ერთობლივი აქტივებზე	წმინდა მოგება / მთლიანი აქტივები	მომგებიანობა გადასახადების გადახდის შემდეგ აქტივების გადაანგარიშებული
უკუგება აქციონერების საკუთარ კაპიტალზე	წმინდა მოგება / მთლიანი სააქციო კაპიტალი	მომგებიანობა გადასახადების გადახდის შემდეგ აქციონერთა ინვესტიციებზე გადაანგარიშებული

შემოსავალი ერთ აქციაზე	ნმინდა მოგება / ჩვეულებრივი აქციების რაოდენობა	ჩვეულებრივი აქციების მფლობელებისთვის ხელმისაწვდომი მოგება
ფასისა და შემოსავლების თანაფარდობა	ერთი აქციის საბაზრო ფასი / შემოსავალი ერთ აქციაზე	კაპიტალის ბაზარზე ფირმის მიმზიდველობა
ზრდის კოეფიციენტები		
გაყიდვები	მთლიანი გაყიდვების წლიური პროცენტული ზრდა	ფირმის გაყიდვების ზრდის ტემპი
წმინდა შემოსავალი	მოგების პროცენტული წლიური ზრდა	ფირმის მომგებიანობის ზრდის ტემპი
შემოსავალი ერთ აქციაზე	ერთ აქციაზე შემოსავლების წლიური პროცენტული ზრდა	ერთ აქციაზე გადაანგარიშებული ფირმის შემოსავლის ზრდის ტემპი
დივიდენდები ერთ აქციაზე	ერთ აქციაზე დივიდენდების წლიური პროცენტული ზრდა	ერთ აქციაზე გადაანგარიშებული ფირმის დივიდენდების ზრდის ტემპი

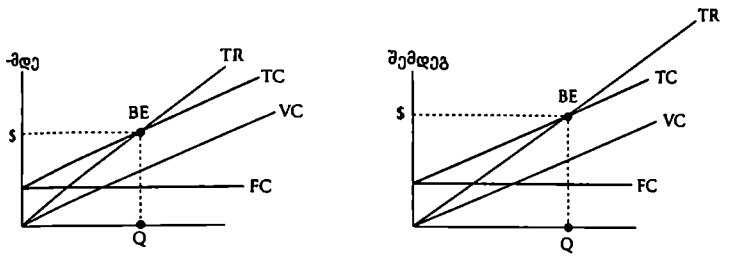
საფინანსო კოეფიციენტების ანალიზის დროს გასათვალისწინებელია ზოგიერთი შეზღუდვა. უპირველეს ყოვლისა, უნდა აღინიშნოს, რომ საფინანსო კოეფიციენტების ანალიზი რაოდენობრივ მაჩვენებლებს ეფუძნება და ფირმები განსხვავდებიან იმ მონაცემების დამუშავების მიხედვით, რომლებიც ეხება ამორტიზაციას, მარაგების შეფასებას, კვლევებისა და განვითარების ხარჯებს, საპენსიო გეგმის დანახარჯებს, შერწყმასა და გადასახადებს. შესადარებელ მაჩვენებლებზე ასევე შეიძლება სეზონურმა ფაქტორებმა მოახდინოს გავლენა. ამიტომ დარგის სხვადასხვა კოეფიციენტებთან შესაბამისობა ჯერ კიდევ არ ნიშნავს, რომ ფირმის მწარმოებლურობა ნორმალურია, ან ის კარგად იმართება. ამიტომ დარგის საშუალო მაჩვენებლებიდან გადახრა ყოველთვის არ აჩვენებს, რომ ფირმა ყველაფერს განსაკუთრებით კარგად ან ცუდად აკეთებს. მაგალითად: მარაგების ბრუნვის მაღალმა კოეფიციენტმა შეიძლება მარაგების მართვის ეფექტიანობასა და საბრუნავი კაპიტალის მყარ პოზიციაზე მიუთითოს, მაგრამ მან აგრეთვე შეიძლება მარაგების სერიოზული ნაკლებობა და საბრუნავი კაპიტალის სუსტი პოზიცია უჩვენოს.

საფინანსო კოეფიციენტებთან დაკავშირებული სხვა შეზღუდვა IFE მატრიცაში საკვანძო შიდა ფაქტორებად მათი ჩართვის თვალსაზრისით, არის ის, რომ საფინანსო კოეფიციენტები არც ისე „ქმედითია" პოტენციური სტრატეგიული საჭიროებების ასახვის თვალსაზრისით, რადგან ისინი მთლიანად ფირმის მწარმოებლურობას ეფუძნება. მაგალითად, თუ შიდა საკვანძო ფაქტორად ჩავრთავთ ფირმის „მიმდინარე კოეფიციენტის 1.8-დან 2.1-მდე ზრდას", ის არ იქნება ისევე ქმედითი, როგორც „ფირმის აფრიკაში მდებარე არომატების ქვეგანყოფილების შემოსავალი 2013 წელს, რომელიც 18 პროცენტით გაიზარდა". მეშვიდე თავში განხილულია სტრატეგიის ფორმულირებისთვის შერჩეული როგორც შიდა, ისე გარე „ქმედითი" საკვანძო ფაქტორების მნიშვნელობა. სტრატეგიის ფორმულირებასთან დაკავშირებული როგორც შიდა, ისე გარე „ქმედითი" საკვანძო ფაქტორების შერჩევა მნიშვნელოვანია.

ფირმის საფინანსო მდგომარეობა მხოლოდ საფინანსო ფუნქციაზე არაა დამოკიდებული და მასზე ბევრი ფაქტორი მოქმედებს, ესენია: (1) მენეჯმენტი, მარკეტინგი, წარმოებისა და ოპერაციების მენეჯმენტი, კვლევა და განვითარება, მართვის საინფორმაციო სისტემები; (2) კონკურენტების, მიმწოდებლების, დისტრიბუტორების, კრედიტორების, მყიდველებისა და აქციონერების მოქმედებები; (3) ეკონომიკური, სოციალური, დემოგრაფიული, ეკოლოგიური, პოლიტიკური, სამთავრობო, სამართლებრივი და ტექნოლოგიური ტრენდები.

უზარალობის ანალიზი

ვინაიდან მომხმარებლები ფასების მიმართ მგრძნობიარენი არიან, ბევრი ფირმა კონკურენციის პროცესში ამცირებს ფასებს. როდესაც ფირმა ამცირებს ფასებს, მისი **უზარალობის წერტილი** (BE) გაყიდული ერთეულების თვალსაზრისით იზრდება, როგორც ეს სურათ 6-4-ზეა ნაჩვენები. უზარალობის წერტილი შეიძლება განიმარტოს, როგორც ფირმის მიერ გაყიდული ერთეულების რაოდენობა, რომლის დროსაც მისი მთლიანი შემოსავლები (TR) მთლიან დანახარჯებს (TC) უტოლდება. უნდა აღინიშნოს, რომ სურათ 6-4-ზე გამოსახული „მდე" და „შემდეგ" გრაფიკები აჩვენებს, რომ TR წრფე ფასების შემცირების ფონზე გადაინაცვლებს მარჯვნივ, რითაც იზრდება გაყიდვების რაოდენობა (Q), რომლისთვისაც უნდა მიიღწეს უზარალობა. ამგვარად, უზარალობის წერტილის გაზრდა ფასების შემცირების უზარმაზარი ნაკლოვანებაა. რა თქმა უნდა, როდესაც მეტოქეები ამცირებენ ფასებს, ფირმამ კონკურენტუნარიანობისთვის თვითონაც უნდა შეამციროს ფასები, თუმცა უზარალობის კონცეფცია კარგად უნდა დაიმახსოვროს, რადგან ის მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით რეცესიის დროს.



ნახაზი 6-4 „მდე" და „შემდეგ" უზარალობის გრაფიკები, როდესაც ფასები მცირდება

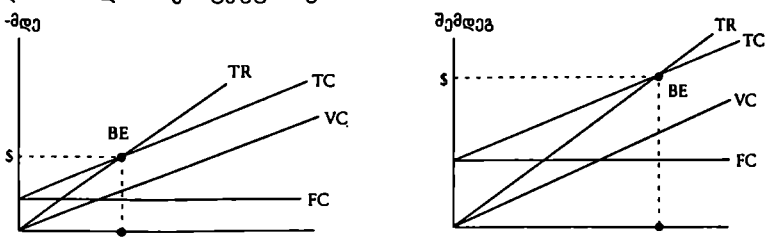
მიაქციეთ ყურადღება, რომ ნახაზ 6-5-ზე მზარდი **ფიქსირებული დანახარჯები** (FC) ასევე ზრდის უზარალობის სიდიდეს. აღსანიშნავია ისიც, რომ აქვე გამოსახული „მდე" და „შემდეგ" გრაფიკები ასახავს იმასაც, რომ ისეთი ფიქსირებული დანახარჯების გადიდება, როგორიც არის მაგალითად უფრო მეტი მაღაზია, ქარხანა ან თვით მეტი რეკლამაც კი, რაც შეიძლება სტრატეგიული გეგმის ნაწილი იყოს, TC წრფის ზრდას იწვევს, რის გამოც TC და TR წრფეების გადაკვეთის წერტილი შედარებით შორსაა რაოდენობის ღერძის მიხედვით. ფირმის ფიქსირებული დანახარჯების ზრდა უზარალობის წერტილის მისაღწევად საჭირო რაოდენობის მნიშვნელოვან ზრდას იწვევს. ეს არ არის მხოლოდ თეორია თეორიისთვის. მცირე ფიქსირებული დანახარჯების მქონე ფირმებს, მაგალითად, Apple-სა და Amazon.com-ს შედარებით დაბალი უზარალობის წერტილი აქვთ, რაც მკაცრი ეკონომიკური ვითარების დროს მათ უდავო კონკურენტულ უპირატესობას ანიჭებს. ნახაზი 6-5 აჩვენებს, რომ ფიქსირებული დანახარჯების (FC), მაგალითად, მანქანა-დანადგარებზე, მაღაზიებზე, რეკლამასა და მიწაზე ხარჯების მომატება, როდესაც მეტი პროდუქციის გაყიდვა საეჭვოა, ამ ხარჯების კომპენსირებას სათუოს ხდის და შეიძლება წამგებიანი გამოდგეს.

ფირმებს უნდა ეცნობოთ იმ ფაქტის შესახებ, რომ ფასების შემცირება და ფიქსირებული დანახარჯების მომატება შეიძლება, ორმაგი კატასტროფული დარტყმა აღმოჩნდეს მათთვის, რადგან უზარალობის რაოდენობის მიღწევისთვის, საჭიროა გაყიდვების დრამატულად გაზრდა. მიაქციეთ ყურადღება, რამდენად შორს გადაინაცვლებს უზარალობის წერტილი, როგორც ფასების შემცირების, ისე ფიქსირებული დანახარჯების ზრდის დროს. თუ ფირმა არ ატარებს უზარალობის ანალიზს, მაშინ მას დიდი ალბათობით ექნება ზარალი, რაც არ არის კარგი, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ეს ხანგრძლივად გრძელდება.

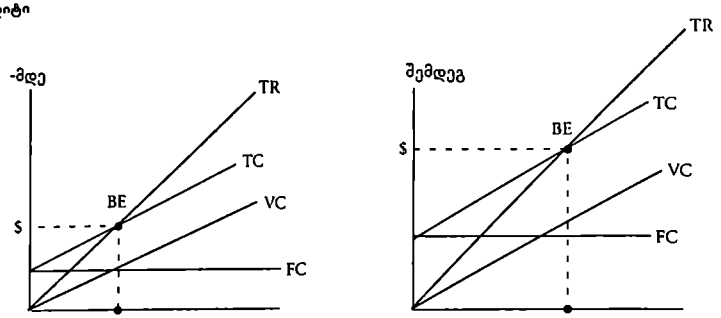
დაბოლოს, დააკვირდით 6-4, 6-5 და 6-6 ნახაზებს: როდესაც იზრდება **ცვალებადი დანახარჯები** (VC), მაგალითად შრომასა და მასალებზე გაწეული ხარჯები, ამას უზარალობის წერტილის ზრდაც მოჰყვება. ცვალებადი დანახარჯების ზრდა VC წრფის მარცხნივ გადანაცვლებით, ან მისი მეტი დამრეცობით აისახება. როდესაც TR წრფე მუდმივია, ცვალებადი დანახარჯების ზრდა მთლიანი დანახარჯების ზრდასაც იწვევს, რაც განაპირობებს წერტილის გადანაცვლებას, რომლისთვისაც TR = TC = BE.

უზარალობის წერტილის გამოთვლისთვის საჭირო ფორმულაა: BE რაოდენობა = TFC / (ფასს - VC). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ფირმის უზარალობისთვის საჭირო გასაყიდი პროდუქციის რაოდენობის დასადგენად მისი წარმოებისთვის აუცილებელი მთლიანი ფიქსირებული დანახარჯები უნდა გაიყოს ერთეულის ფასისა და ერთეულზე გაწეული ცვალებადი დანახარჯების სხვაობაზე. უზარალობის ანალიზის პრობლემები მოცემულია ცხრილ 6-7-ში.

აქ საკმარისია იმის თქმა, რომ სხვადასხვა სტრატეგიამ შეიძლება, განსხვავებულად, არსებითად სასარგებლოდ ან დამაზარალებლად იმოქმედოს ფირმის საფინანსო მდგომარეობაზე, უზარალობის ანალიზის კონცეფციის გამო.



ნახაზი 6-5 -მდე" და „შემდეგ" უზარალობის გრაფიკები, როდესაც ფიქსირებული დანახარჯები იზრდება



ნახაზი 6-6 „მდე" და „შემდეგ" უზარალობის გრაფიკები, როდესაც ფასები მცირდება და ფიქსირებული დანახარჯები იზრდება

ცხრილი 6-7 უზარალობის ანალიზის გამოყენება Joy's Day Care-სთვის

ჯოი ითვალისწინებს საკუთარ ქალაქში ბავშვის მოვლის მომსახურებაზე მოთხოვნილებას და განიხილავს დღის მოვლის სერვისის გახსნის შესაძლებლობას. ჯოის დღის მოვლის სერვისი უნდა იყოს ხელმისაწვდომი, ამიტომ მან გადაწყვიტა, ყოველი ბავშვის მოვლა დღის განმავლობაში ღირდეს $12. მაგრამ ჯოის აგრეთვე უნდა ფულის შოვნა. მას სურს, გაიგოს, შემოსავლის მისაღებად რამდენი ბავშვის მოვლა მოუწევს დღის განმავლობაში. ჯოიმ პოტენციური ახალი ბიზნესის შესახებ მოაგროვა შემდეგი ინფორმაცია:
ივნისში, 4 კვირის განმავლობაში, ორშაბათიდან პარასკევამდე, 20 სამუშაო დღეა;
მისი ბიზნესის დაზღვევისა და რენტის გადასახადი, შესაბამისად, თვიურად $200 და $400 იქნება.
ხარჯები ბავშვების წახემსებისა და კვებისთვის იქნება შესაბამისად (2 X $1.00)+(2 X $3.00).
ჯოის ანალიზი:

- უზარალობა = ოპერაციული ხარჯები/($12.00 - $8.00)
- უზარალობა = $600/ $4.00 = 150 ერთეულს (ანუ ბავშვს) ივნისში
- რადგან ივნისში 20 დღეა, ჯოიმ მოგების მისაღებად მეთვალყურეობა უნდა გაუწიოს დღეში 150/20 = 7.5 ანუ 8 ბავშვს.

ჯოის დასკვნა:
უზარალობის ანალიზის წყალობით, ჯოი დაფიქრდა, შეძლებს თუ არა ყოველდღიურად 8 ბავშვის მოვლას. ნაცვლად იმისა, რომ მან დაუყოვნებლივ დაიწყოს ეს ბიზნესი, ჯოი განიხილავს დღეში $50-ად დამხმარეს დაქირავებას და თითოეულ ბავშვზე $20 გადასახადის დაწესებას. რა რაოდენობის კონტინგენტი უნდა ჰყავდეს ჯოის ამ სცენარის მიხედვით, მოგება რომ მიიღოს? (პასუხი = 6.6 ანუ 7-ს) როგორ ფიქრობთ, არის თუ არა ეს უკანასკნელი სცენარი ჯოის ბიზნესისთვის იდეალური?

არსებობს უზარალობის ანალიზთან დაკავშირებული რამდენიმე შეზღუდვა, მათ შორისაა შემდეგი საკითხები:

1. უზარალობის ანალიზი მხოლოდ მიწოდების მხარეს აანალიზებს, ამიტომ ის არაფერს ამბობს რეალიზაციის მოცულობის შესახებ პროდუქციის სხვადასხვა ფასით გაყიდვის შემთხვევაში;
2. ის უშვებს, რომ ფიქსირებული დანახარჯები იქნება მუდმივი. თუმცა ეს ასეა მოკლევადიანი პერიოდისთვის და წარმოების მასშტაბების გადიდებამ შეიძლება ფიქსირებული დანახარჯების ზრდაც გამოინვიოს;
3. ის უშვებს, რომ საშუალო ცვალებადი დანახარჯები წარმოებული პროდუქციის ერთეულისთვის მოცულობის მოცემულ დიაპაზონში მუდმივია;
4. ის უშვებს, რომ წარმოებული პროდუქციის რაოდენობა ტოლია გაყიდული პროდუქციის რაოდენობისა (ე.ი. ინვენტარიზაციის საწყისი და საბოლოო მაჩვენებლები ემთხვევა);
5. იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც სხვადასხვა ნომენკლატურის საქონელს აწარმოებენ, ის უშვებს, რომ თითოეული წარმოებული და გაყიდული პროდუქციის ფარდობითი პროპორციები მუდმივია (ე.ი გაყიდვების ნომენკლატურული მიქსი მუდმივია).[22]

საფინანსო და სააღრიცხვო აუდიტის საკონტროლო კითხვები

ქვემოთ, როგორც მარკეტინგისა და მენეჯმენტის შემთხვევაში მოვიქეცით, წარმოდგენილია საფინანსო და სააღრიცხვო აუდიტის საკონტროლო კითხვები:

1. საფინანსო კოეფიციენტების ანალიზის მიხედვით, როდის არის ფირმა საფინანსო თვალსაზრისით ძლიერი ან სუსტი?
2. შეუძლია ფირმას საჭირო მოკლევადიანი კაპიტალის მოზიდვა?
3. შეუძლია საჭირო გრძელვადიანი კაპიტალის მოზიდვა სესხის ან ჩვეულებრივი აქციების მეშვეობით?
4. აქვს ფირმას საკმარისი საბრუნავი კაპიტალი?
5. **კაპიტალის ბიუჯეტირების** პროცესი ეფექტიანია?
6. დივიდენდების გადახდის პოლიტიკა გონივრულია?
7. ფირმას კარგი ურთიერთობა აქვს ინვესტორებსა და დაინტერესებულ მხარეებთან?
8. ფირმის საფინანსო მენეჯერები გამოცდილნი და კარგად განსწავლულნი არიან?
9. ფირმის დავალიანებების გარშემო არსებული ვითარება საუკეთესოა?

წარმოება და ოპერაციები

დონეს, რომლითაც საწარმოო ქარხნების ფაქტობრივი გამოშვება პოტენციურს უახლოვდება, **საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვა** ეწოდება. ის საკვანძო სტრატეგიული ცვლადია. საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვის მაღალი დონე კარგია, რადგან წინააღმდეგ შემთხვევაში მანქანა-დანადგარები ცდება. ევროპაში ქარხნების საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვა, ძირითადი ავტომწარმოებლების შემთხვევაში შემდეგია: Volkswagen-ი (84%), Renault-ი (77%), Peugeot-ი (73%), Ford-ი (66%), GM-ი (60%) და Fiat-ი (55%).[23]

ბიზნესის **წარმოების/ოპერაციების ფუნქცია** მოიცავს ყველა იმ აქტივობას, რომლებიც „შემსვლელებს" (რესურსების) პროდუქციად და სერვისად გარდაქმნის. წარმოებისა და ოპერაციების მენეჯმენტი უკავშირდება „შემსვლელებს", „გარდაქმნასა" და „გამომსვლელებს" (პროდუქცია, სერვისი), რაც დარგებისა და ბაზრების მიხედვით იცვლება. საწარმოო ოპერაციები გარდაქმნის „შემსვლელებს" (ნედლეული, შრომა, კაპიტალი მანქანა-დანადგარები, სანარმო შენობები) ან უზრუნველყოფს მათ კონვერტირებას საბოლოო პროდუქციად და სერვისად. ცხრილ 6-8-ში მოყვანილია **როჯერ შროდერის (Roger Schroeder)** რჩევები, რომელთა მიხედვითაც წარმოებისა და ოპერაციების მენეჯმენტი მოიცავს ხუთ ფუნქციასა თუ გადაწყვეტილების - პროცესების, სიმძლავრის, მარაგების, სამუშაო ძალისა და ხარისხის - არეალს.

ცხრილი 6-8 წარმოების/ოპერაციების ძირითადი ფუნქციები (გადაწყვეტილებები)

გადაწყვეტილების არეალი	გადაწყვეტილებების მაგალითები
1. პროცესები	ეს გადაწყვეტილებები მოიცავს არჩევანს ტექნოლოგიების, ფართის დაგეგმვის, პროცესის მიმდინარეობის ანალიზის, შენობების განლაგების, წრფივი დაბალანსების, პროცესების კონტროლისა და სატრანსპორტო ანალიზის შესახებ. ნედლეულის წყაროებს, წარმოებასა და მყიდველებს შორის მანძილები განხილვის ასევე ძირითადი საკითხია.
2. სიმძლავრე	ეს გადაწყვეტილებები მოიცავს პროგნოზირებას, მანქანა-დანადგარების დაგეგმვას, კალენდარულ დაგეგმვას, სიმძლავრეებისა და მასობრივი მომსახურების ანალიზს. საწარმოო სიმძლავრეების საკითხი ძირითადია.
3. მარაგები	ეს გადაწყვეტილებები მოიცავს მასალების, დაუმთავრებელი წარმოებისა და საბოლოო საქონლის დონეების მართვას. განსაკუთრებული განხილვის საკითხებია: მასალების გადამუშავება და შეკვეთის მოცულობის, ზომისა და დროის განსაზღვრა.
4. სამუშაო ადგილი	ეს.გადაწყვეტილებები მოიცავს კვალიფიცირებული და არაკვალიფიციური პერსონალის, კლერკებისა და მენეჯერების მართვას სამუშაო ადგილის პროექტირების, შრომის ნორმირების, სამუშაოს გამდიდრების, შრომის სტანდარტებისა და მოტივაციის მეთოდების მეშვეობით.
5. ხარისხი	ეს გადაწყვეტილებები გამიზნულია მაღალხარისხიანი საქონლისა და სერვისის წარმოების უზრუნველყოფისთვის კონტროლის, ტესტირების, ხარისხის გარანტირებისა და დანახარჯების კონტროლის მეშვეობით.

წყარო: Based on R. Schroeder, Operations Management (New York: McGraw-Hill, 1981), 12.

წარმოებისა და ოპერაციების აქტივობებს ხშირად ორგანიზაციის ადამიანური და კაპიტალური აქტივების უდიდესი ნაწილი სჭირდება. უმეტეს დარგში პროდუქციისა და სერვისის წარმოების ძირითადი დანახარჯები ოპერაციებზე გაინევა, ამგვარად, წარმოება და ოპერაციები, როგორც კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების იარაღი, კომპანიის სტრატეგიაში შეიძლება ყველაზე ფასეული იყოს. წარმოების ხუთი ფუნქციის ძლიერმა და სუსტმა მხარეებმა, შესაძლოა, მთელი საწარმოს წარმატება ან წარუმატებლობა განაპირობოს.

წარმოებისა და ოპერაციების ბევრმა მენეჯერმა აღმოაჩინა, რომ დაქირავებულთა ფუნქციათაშორისი ტრენინგი მათ ფირმებს შეიძლება, ბაზრის ცვლილებებისადმი სწრაფ რეაგირებაში დაეხმაროს. ფუნქციათაშორისმა ტრენინგმა შესაძლოა გაზარდოს ეფექტიანობა, ხარისხი, მწარმოებლურობა და სამუშაოთი გამოწვეული კმაყოფილება. მაგალითად, დეტროიტში მდებარე General Motors-ის გადაცემისა და ღერძების ქარხანაში პროდუქციის დეფექტისაგან გამოწვეული დანახარჯები, ფუნქციათაშორისი ტრენინგის გამო, 2 წლის განმავლობაში 400 პროცენტით შემცირდა. ცხრილ 6-9-ში ნაჩვენებია **ჯეიმს დილვორსის (James Dilworth)** მიერ ჩამოყალიბებული იმ სტრატეგიული გადაწყვეტილების ტიპები, რომელთა მიღებაც კომპანიას შეუძლია.

Newsweek-ი 1933 წლიდან იბეჭდებოდა, 2012 წლის 31 დეკემბერს კი დასრულდა ამ ჟურნალის ბეჭდვითი ვარიანტის გამოცემა, მას შემდეგ, რაც წლების განმავლობაში მას მოგება შეუმცირდა და ხელმომწერები შემოაკლდა. ამჟამად მხოლოდ ციფრული ვერსია *Newsweek Global*-ია ხელმისაწვდომი ხელმომწერთათვის. ამ სტრატეგიული გადაწყვეტილების შედეგად *Newsweek*-მა დაითხოვა თანამშრომლები და როგორც აშშ-ში, ისე საზღვარგარეთ დახურა საწარმოო სიმძლავრეები. აშშ-ის სამ პოპულარულ ყოველკვირეულ ჟურნალს - *Time*-ს, *Newsweek*-სა და *U.S. News and World Report*-ს შორის, ამჟამად მხოლოდ *Time*-ი ინარჩუნებს ბეჭდურ ვერსიას. *Newsweek*-ის ბეჭდური ვერსიის ბეჭდვისა და დისტრიბუციის ყოველკვირეული დანახარჯები $42 მლნ იყო. ტირაჟის მიხედვით 2012 წლის 10 საუკეთესო ჟურნალია:

1. *AARP Magazine*-ი (22,528,478)
2. *AARP Bulletin*-ი (22,283,411)
3. *Game Informer*-ი (8,169,524)
4. *Better Homes and Gardens*-ი (7,617,038)
5. *Reader's Digest*-ი (5,577,717)
6. *Good Housekeeping*-ი (4,346,757)
7. *National Geographic*-ი (4,232,205)
8. *Family Circle*-ი (4,100,977)
9. *People*-ი (3,563,035)
10. *Woman's Day* (3,449,692)

აშშ-ის მწარმოებლებს შორის, მიმწოდებლებისთვის გადახდების გახანგრძლივების ტენდენცია ფართოვდება. ამ მხრივ ლიდერია Procter&Gamble-ი, რომელიც წელიწადში დაახლოებით $2 მლრდ-ის გამოთავისუფლებას აღწევს მიმწოდებლებისთვის გადახდების დაყოვნების გზით. ასევე იქცევა ასეულობით სხვა ფირმა, მათ შორის, Unilever-ი და ისეთი რითეილერებიც კი, როგორებიცაა Walmart-ი და Kohl's-ი.

აშშ-ის მწარმოებლებსა და რითეილერებს შორის გავრცელებული კიდევ ერთი ტენდენცია, რომელიც მიმწოდებლებს ეხება, საფრთხის შემცველ საწარმოებთან ბიზნესპარტნიორობის შეწყვეტაა, მაგალითად, ისეთთან, როგორიცაა ბანგლადეშში მდებარე ქარხანა, რომელიც ახლახან ჩამოინგრა და 1,100 ადამიანი შეიწირა. Walmart-მა საჯაროდ შეიყვანა შავ სიაში 250 მიმწოდებელი მას შემდეგ, რაც მათთან დაკავშირებული უსაფრთხოების პრობლემები აღმოაჩინა.

ცხრილი 6-9 სხვადასხვა სტრატეგიის შედეგი წარმოებასა და ოპერაციებში

სხვადასხვა სტრატეგია	შედეგები
1. დაბალი ფასებით მიწოდება	შესვლის მაღალ ბარიერებს წარმოქმნის დიდ ბაზრებს წარმოქმნის მოითხოვს წარმოების გრძელ ციკლსა და პროდუქტის მცირე ცვლილებებს
2. მაღალი ხარისხით მიწოდება	მოითხოვს მეტ ძალისხმევას ხარისხის უზრუნველყოფისთვის მოითხოვს მეტ ძვირ ხელსაწყოებს

	მოითხოვს მაღალკვალიფიციურ თანამშრომლებსა და მაღალ ანაზღაურებას
3. კლიენტების საუკეთესო სერვისით უზრუნველყოფა	მოითხოვს სერვისის განმახორციელებელ მეტ ადამიანს, სერვისის ხელსაწყოებსა და მასალებს მოითხოვს სწრაფ რეაგირებას მყიდველთა მოთხოვნილებებზე ან მათი გემოვნების ცვლილებებზე მოითხოვს მარაგებში დიდ ინვესტირებას
4. პირველობა, ახალი პროდუქციის წარდგენის თვალსაზრისით	ხასიათდება განვითარებისა და კვლევის მაღალი დანახარჯებით ხასიათდება გადამზადებისა და დამუშავების მაღალი დანახარჯებით
5. მაღალი ავტომატიზაცია	მოითხოვს კაპიტალის დიდ ინვესტიციებს მცირდება მოქნილობა შეიძლება შრომით ურთიერთობებზე იმოქმედოს ტექნიკური მომსახურების მნიშვნელობა გაცილებით იზრდება
6. დათხოვნების მინიმიზება	პასუხობს თანამშრომელთა უსაფრთხოების მოთხოვნებს და შეიძლება წარმოშვას მათი ლოიალურობა განაპირობებს მაღალკვალიფიციური მუშახელის მოზიდვასა და შენარჩუნებას

წყარო ეფუძნება: J. Dilworth, Production and Operations Management: Manufacturing and Nonmanufacturing, 2nd ed. Copyright © 1983 by Random House, Inc.

წარმოებისა და ოპერაციების აუდიტის საკონტროლო კითხვები

განსახილველია შემდეგი კითხვები:

1. ნედლეულის, მაკომპლექტებლებისა და დეტალების მიმწოდებლები საიმედონი და მისაღებნი არიან?
2. საწარმოო შენობები, მოწყობილობები, მანქანა-დანადგარები და ოფისები კარგად არის მოვლილი?
3. მარაგების კონტროლის პოლიტიკა და პროცედურები ეფექტიანია?
4. ხარისხის კონტროლის პოლიტიკა და პროცედურები ეფექტიანია?
5. საწარმოო შენობები, რესურსები და ბაზრები სტრატეგიულადაა განლაგებული?
6. აქვს ფირმას ტექნოლოგიური კომპეტენციები?

კვლევა და განვითარება

შიდა ოპერაციების მეხუთე მთავარი არეალი, რომელიც სპეციფიკური ძლიერი და სუსტი მხარეების თვალსაზრისით უნდა შეისწავლონ, კვლევა და განვითარებაა (R&D). სადღეისოდ ბევრი ფირმა არ ახორციელებს ასეთ აქტივობას, თუმცა უფრო მეტი კომპანიის გადარჩენა დამოკიდებულია წარმატებულ კვლევასა და განვითარებაზე. ფირმებს, რომლებსაც პროდუქტის განვითარების სტრატეგიაა აქვთ შერჩეული, განსაკუთრებით სჭირდებათ ძლიერი ორიენტირება კვლევაზე. 1897 წელს დაფუძნებული და ოჰაიოს შტატში, ორვილში განლაგებული J.M. Smucker Company-ს 2012 და 2011 წლებში შესაბამისად ჰქონდა $5.5 და $4.8 მლრდ შემოსავალი და ამ ორი წლის განმავლობაში $21.9 და $20.9 მლნ-ს ხარჯავდა კვლევასა და განვითარებაზე, რაც მთელი მისი შემოსავლის 0.39 და 0.43 პროცენტს შეადგენდა შესაბამისად. ამის საპირისპიროდ, Microsoft-ს 2012 და 2011 წლებში შესაბამისად $73.7 და $69.9 მლრდ-ის შემოსავალი ჰქონდა და კვლევასა და განვითარებაზე $9.8 და $9.0 მლრდ-ს ხარჯავდა, რაც შემოსავლების 13.3 და 12.9 პროცენტია. Microsoft-ის მსგავსი მაღალტექნოლოგიური ფირმები თავისი შემოსავლებიდან უფრო დიდი პროპორციით აფინანსებენ კვლევასა და განვითარებას.

სატელეკომუნიკაციო მოწყობილობის მსოფლიოს უდიდესმა მიმწოდებელმა Huawei Technologies-მა 2012 წელს 25 პროცენტით $4.7 მლრდ-მდე გაზარდა კვლევასა და განვითარებაზე გაწეული დანახარჯები, რაც თითქმის უტოლდება Ericsson-ის ანალოგიურ ხარჯებს, რომელიც $4.8 მლრდ-ს შეადგენს. ბევრი ფირმისთვის საკვანძო გადაწყვეტილებაა, „წამომწყები" იყოს თუ „მდევარი", ანუ ბევრი დახარჯოს კვლევასა და განვითარებაზე და რადიკალურად ახალი პროდუქტი შექმნას, ან აირჩიოს ალტერნატიული გზა, კვლევასა და განვითარებაზე ნაკლები

დახარჯოს და იმიტირება/დუბლირება/გაუმჯობესება მაშინვე დაიწყოს, როგორც კი მეტოქე ფირმა შექმნის სიახლეს.

ორგანიზაციები კვლევასა და განვითარებაში ინვესტირებით იმედოვნებენ, რომ ასეთი ინვესტიციები საუკეთესო პროდუქტის ან სერვისის შექმნას გამოიწვევს და მათ კონკურენტულ უპირატესობას მოაპოვებინებს. კვლევასა და განვითარებაზე გაწეული დანახარჯები მიმართულია ახალი პროდუქტის შექმნისკენ, პროდუქტის ხარისხის ამაღლებისკენ ან დანახარჯების შემცირების მიზნით საწარმოო პროცესის გაუმჯობესებისკენ მანამდე, ვიდრე კონკურენტები მოიმოქმედებენ ამას.

კვლევისა და განვითარების ფუნქციის ეფექტიანი მართვა მასსა და სხვა სასიცოცხლო ბიზნესფუნქციებს შორის სტრატეგიულ და ოპერატიულ პარტნიორობას საჭიროებს. კარგად მართულ თანამედროვე ფირმებში გენერალურ და კვლევის თუ განვითარების მენეჯერთა შორის პარტნიორობისა და ურთიერთნდობის სულისკვეთებაა დამკვიდრებული. ასეთ ფირმებში მენეჯერები ერთობლივად წყვეტენ, რა, როდის, სად, რატომ და როგორი კვლევა და განვითარება უნდა განხორციელდეს. კვლევისა და განვითარების აქტივობებთან დაკავშირებული პრიორიტეტები, დანახარჯები, სარგებელი, რისკები და ჯილდო ღიად და ერთობლივად განიხილება. ბოლო დროს, კვლევისა და განვითარების საერთო ამოცანა უფრო გაფართოვდა და ამჟამად ის მოიცავს: არსებული ბიზნესების მხარდაჭერას, ახალი ბიზნესების წამოწყების ხელშეწყობას, ახალი პროდუქტების განვითარებას, პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებას, წარმოების ეფექტიანობის გაუმჯობესებასა და კომპანიის ტექნოლოგიური შესაძლებლობების გაღრმავებას ან გაფართოებას.[24]

სადღეისოდ წარმატებული ფირმები ცდილობენ, გაუწიონ ორგანიზება კვლევასა და განვითარებას, რომ დაძლიონ ამ ფუნქციის დანარჩენი ორგანიზაციისგან იზოლირება და ფირმის ყველა მენეჯერს შორის პარტნიორული სულისკვეთების დამკვიდრებას შეუწყონ ხელი. კვლევისა და განვითარების გარშემო მიღებული გადაწყვეტილებები და გეგმები ინტეგრირებული და კოორდინირებული უნდა იყოს განყოფილებებსა და ქვედანაყოფებს შორის, მათ ხელთ არსებული გამოცდილებისა და ინფორმაციის ურთიერთგაზიარების მიზნით. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი ხელს უწყობს კვლევისა და განვითარების ფუნქციის ასეთ მართვას.

2012 წელს კვლევასა და განვითარებაზე აშშ-ში $418.6 მლრდ დაიხარჯა და მისი ზრდა 2013 წლისათვის 1.2 პროცენტით $423.7 მლრდ-მდეა მოსალოდნელი, თუმცა, ინფლაციის გათვალისწინებით, ფაქტობრივად, ის 0.7 პროცენტით შემცირდება. შედარებისთვის, კვლევასა და განვითარებაზე გაწეული დანახარჯების მიხედვით, მეორე ქვეყანამ, ჩინეთმა, 2012 წელს $197.3 მლრდ გაიღო და ამ დანახარჯის წლიურმა ზრდამ 10-12 პროცენტი შეადგინა. Battelle Memorial Institute-ის თანახმად, კვლევასა და განვითარებაზე ხარჯების მიხედვით, ჩინეთი აშშ-თან პარიტეტს 2022 წელს მიაღწევს.

შიდა და გარე კვლევა და განვითარება

კვლევისა და განვითარების აქტივობებს შორის დანახარჯების განაწილება კომპანიებისა და დარგების მიხედვით იცვლება, მაგრამ ამ ფუნქციაზე გაწეული დანახარჯები, როგორც წესი, არ აჭარბებს წარმოებისა და მარკეტინგის საწყის ხარჯს. კვლევისა და განვითარების ბიუჯეტის განსაზღვრისთვის, ჩვეულებრივ, ოთხი მიდგომა გამოიყენება: (1) იმდენი საპროექტო წინადადების დაფინანსება, რამდენიც შესაძლებელია, (2) გაყიდვებიდან გარკვეული პროცენტის გამოყოფის მეთოდის გამოყენება, (3) იმდენი თანხის გამოყოფა, რამდენსაც კონკურენტები ხარჯავენ, ან (4) თავდაპირველად იმის გადაწყვეტა, თუ რამდენი წარმატებული ახალი პროდუქტია საჭირო და შემდეგ უკუსვლით კვლევისა და განვითარებისთვის შესაბამისი თანხის განსაზღვრა.

კვლევამ და განვითარებამ ორგანიზაციებში ორი საბაზისო ფორმა შეიძლება მიიღოს: (1) შიდა კვლევა და განვითარება, როდესაც ორგანიზაცია ოპერირებს საკუთარი დეპარტამენტით, ან (2) კვლევისა და განვითარების კონტრაქტი, როდესაც ფირმა სპეციფიკური პროდუქციის განვითარების მიზნით დამოუკიდებელ მკვლევრებს ან სააგენტოებს ქირაობს. ბევრი კომპანია ახალი პროდუქტების განვითარებისთვის ორივე მიდგომას იყენებს. ხშირად ფირმები, კვლევასა და განვითარებაში გარე წყაროდან დახმარების მიღების მიზნით, ერთობლივ საწარმოებს ქმნიან. კვლევისა და განვითარების ძლიერი (შესაძლებლობები) და სუსტი (შეზღუდვები) მხარეები მთავარ როლს ასრულებს სტრატეგიის ფორმულირებისა და იმპლემენტაციის საქმეში.

რადგან მყიდველთა გემოვნება და მოთხოვნილებები იცვლება, ინერგება ახალი ტექნოლოგიები, მცირდება პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი და მძაფრდება შიდა თუ საგარეო კონკუ-

რენცია, ბევრ ფირმას აღარ აქვს სხვა გზა და ამიტომ მუდმივად შეიმუშავებს და აუმჯობესებს პროდუქტებს. ახალი პროდუქტის შესახებ იდეების ნაკლებობა, მზარდი გლობალური კონკურენცია და ბაზრის სეგმენტაცია, განსაკუთრებული ინტერესების მქონე ძლიერი ჯგუფები და გაზრდილი სამთავრობო რეგულაციები ის ფაქტორებია, რომელთა გამოც ახალი პროდუქტის წარმატებული განვითარება სულ უფრო და უფრო რთულდება, ძვირდება და სარისკო ხდება. მაგალითად, ფარმაცევტულ დარგში ლაბორატორიებში შექმნილი რამდენიმე ათასი წამლიდან მხოლოდ ერთი მიდის აფთიაქებამდე. **სკარპელო, ბოლტონი და ჰოფერი (Scarpello, Boulton, Hofer)** აღნიშნავენ, რომ სხვადასხვა სტრატეგიას კვლევისა და განვითარების განსხვავებული შესაძლებლობები ესაჭიროება.

ძალისხმევის ფოკუსირება კვლევასა და განვითარებაზე შეიძლება დიდად იყოს დამოკიდებული ფირმის კონკურენტულ სტრატეგიაზე. ზოგიერთი კომპანია ბაზრის ლიდერად და ახალი პროდუქტების ინოვატორად ყოფნას ცდილობს, როდესაც სხვები „მდევრის" როლითა და არსებული პროდუქტების იმიტირებით კმაყოფილდებიან. ბაზრისური უნარები, რომლებიც ამ სტრატეგიების მხარდასაჭერადაა საჭირო - განსხვავებულია, რაც, თავის მხრივ, იმაზეა დამოკიდებული, რამდენად გახდება კვლევა და განვითარება სტრატეგიის მამოძრავებელი ძალა. იმ შემთხვევაში, როდესაც ახალი პროდუქტის წარდგენა სტრატეგიის მამოძრავებელი ძალაა, კვლევისა და განვითარების აქტივობები ექსტენსიური უნდა იყოს.[25]

კვლევისა და განვითარების აუდიტი

კვლევისა და განვითარების ეფექტიანობის შესახებ შემდეგი კითხვები უნდა დაისვას :

1. აქვს ფირმას კვლევისა და განვითარების შესაძლებლობები? რამდენად ადეკვატურია ისინი?
2. თუ კვლევისა და განვითარებისთვის გამოიყენება გარე ფირმები, ისინი ეფექტიანია დანახარჯების მიხედვით?
3. კვლევითა და განვითარებით დაკავებული ორგანიზაციის პერსონალი კვალიფიციურია?
4. კვლევისა და განვითარებისთვის საჭირო რესურსები კარგად განაწილებულია?
5. მენეჯმენტის საინფორმაციო და კომპიუტერული სისტემები ადეკვატურია?
6. კომუნიკაციები კვლევისა და განვითარების ფუნქციასა და დანარჩენ ორგანიზაციას შორის ეფექტიანია?
7. რამდენად კონკურენტუნარიანია არსებული პროდუქტები ტექნოლოგიური თვალსაზრისით?

მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემა

მილიარდობით ბაიტი ინფორმაცია ინახება ამჟამად „ღრუბელში". ინფორმაცია აკავშირებს ყველა ბიზნესფუნქციას და ნებისმიერი მენეჯერული გადაწყვეტილების საფუძველია. ის ქვაკუთხედია მთელი ორგანიზაციისთვის. ინფორმაცია მენეჯერული კონკურენტული უპირატესობის თუ ნაკლოვანების ძირითადი წყაროა. ინფორმაციულ სისტემასთან დაკავშირებული ფირმის შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება შიდა აუდიტის ძირითადი ფუნქციაა.

მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემის მიზანი მენეჯერული გადაწყვეტილებების ხარისხის გაუმჯობესების მეშვეობით სანარმოს მწარმოებლურობის გაზრდაა. ეფექტიანი საინფორმაციო სისტემა აგროვებს, ახდენს კოდირებასა და სინთეზირებას, ინახავს და იმგვარად წარმოადგენს ინფორმაციას, რომ მან პასუხი გასცეს ოპერატიულ და სტრატეგიულ საკითხებს. მონაცემთა ბაზა საინფორმაციო სისტემის გულია, რომელიც მენეჯერებისთვის მნიშვნელოვან მონაცემთა და ჩანაწერთა ნაირსახეობას შეიცავს.

მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემა ნედლ მასალას ორგანიზაციის როგორც შიდა, ისე გარე გარემოს შეფასებით იღებს. ის აგროვებს შიდა მონაცემებს მარკეტინგის, ფინანსების, წარმოებისა და პერსონალური საკითხების გარშემო, ხოლო გარე მონაცემები გროვდება სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული, ეკოლოგიური, ეკონომიკური, სამთავრობო, სამართლებრივი, ტექნოლოგიური და კონკურენტული ფაქტორების შესწავლით. მონაცემები ისე ინტეგრირდება, როგორც მენეჯერული გადაწყვეტილების მიღებისთვისაა საჭირო.

საინფორმაციო სისტემაში მასალის ლოგიკური ნაკადი არსებობს, ანუ ის მიეწოდება საინფორმაციო სისტემის „შესასვლელს", ტრანსფორმირდება წარმოების პროცესში და გამოსვლი-

სას ჩნდება შედეგის სახით. გამოსული ინფორმაცია მოიცავს კომპიუტერულ ამონაბეჭდებს, წერილობით მოხსენებებს, ცხრილებს, გრაფიკებს, დიაგრამებს, ჩეკებს, შეკვეთებს, ფაქტურებს, სასაქონლო მარაგების სააღრიცხვო ბარათებს, გადახდის ანგარიშებს და სხვა დოკუმენტებს. ალტერნატიული სტრატეგიების უკუგება უნდა გაანგარიშდეს და შეფასდეს. მონაცემები ინფორმაციად გადაიქცევა მხოლოდ მაშინ, როდესაც მათ, სხვადასხვა მიზნის, პრობლემის, ინდივიდისა თუ დროის გამო, აფასებენ, ფილტრავენ, აჯგუფებენ და ორგანიზებას უწევენ.

მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემის აუდიტი

ამ აუდიტის ჩასატარებლად გამოსაყენებელია ქვემოთ მოყვანილი კითხვები:

1. გადაწყვეტილების მისაღებად ფირმის ყველა მენეჯერი იყენებს საინფორმაციო სისტემას?
2. არსებობს ფირმაში საინფორმაციო სისტემის უფროსი ოფიცრის ან დირექტორის პოზიცია?
3. რეგულარულად ახლდება საინფორმაციო სისტემის მონაცემები?
4. ფირმის ყველა ფუნქციონალური არეალის მენეჯერს შეაქვს თავისი წვლილი საინფორმაციო სისტემის ფუნქციონირებაში?
5. არსებობს ეფექტიანი პაროლები საინფორმაციო სისტემაში შესასვლელად?
6. ფირმის სტრატეგებისთვის ნაცნობია მეტოქე ფირმების საინფორმაციო სისტემები?
7. საინფორმაციო სისტემის გამოყენება მოსახერხებელია?
8. საინფორმაციო სისტემის ყველა მომხმარებელს გააზრებული აქვს ის კონკურენტული უპირატესობა, რომლითაც ინფორმაცია უზრუნველყოფს ფირმას?
9. ტარდება კომპიუტერული ტრენინგი საინფორმაციო სისტემის მომხმარებლებისთვის?
10. შინაარსისა და გამოყენებადობის მიხედვით, მუდმივად უმჯობესდება ფირმის საინფორმაციო სისტემა?

ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი

პორტერის თანახმად, ფირმის ბიზნესის აღწერა ყველაზე მოსახერხებელია, როგორც ფასეულობათა შექმნის ჯაჭვისა, რომელშიც მთლიან შემოსავლებს გამოკლებული პროდუქტის ან სერვისის განვითარებისა და ბაზარზე გატანის ყველა აქტივობის ერთობლივი დანახარჯი ასახავს ფირმის მიერ შექმნილ ფასეულობას. კონკრეტული დარგის ყველა ფირმას აქვს მსგავსი ფასეულობათა ჯაჭვი, რომელიც ისეთ აქტივობებს მოიცავს, როგორებიცაა: მასალების მიღება, პროდუქტის პროექტირება, საწარმოო შენობების აშენება, კოოპერირების შეთანხმებების განვითარება და სამომხმარებლო სერვისის მიწოდება. ფირმები მომგებიანობას იქამდე შეინარჩუნებენ, ვიდრე მთლიანი შემოსავლები პროდუქტის განვითარებისა და ბაზარზე წარდგენის ერთობლივ დანახარჯებს გადააჭარბებს. ფირმები უნდა იღვწოდნენ არა მარტო საკუთარი, არამედ კონკურენტების, მიმწოდებლებისა და დისტრიბუტორების ფასეულობათა ჯაჭვის ოპერაციების გააზრებისთვისაც.

ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი იმ პროცესებს ეხება, რომელთა მეშვეობითაც ფირმა ორგანიზაციული აქტივობების (დანყებული მასალების შეძენით, დამთავრებული პროდუქციის წარმოებითა და მარკეტინგით) დანახარჯებს განსაზღვრავს. ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი მიზნად ისახავს, ფასეულობათა ჯაჭვის ყველა რგოლის მიხედვით განსაზღვროს, სად არის უპირატესობანი ან ნაკლოვანებანი. მან ფირმას შეიძლება, საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების უკეთესად იდენტიფიცირების შესაძლებლობა მისცეს. ეს განსაკუთრებით აღსანიშნავია კონკურენტების ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზისა და მათი მონაცემების ხანგრძლივი გამოკვლევის შემთხვევაში.

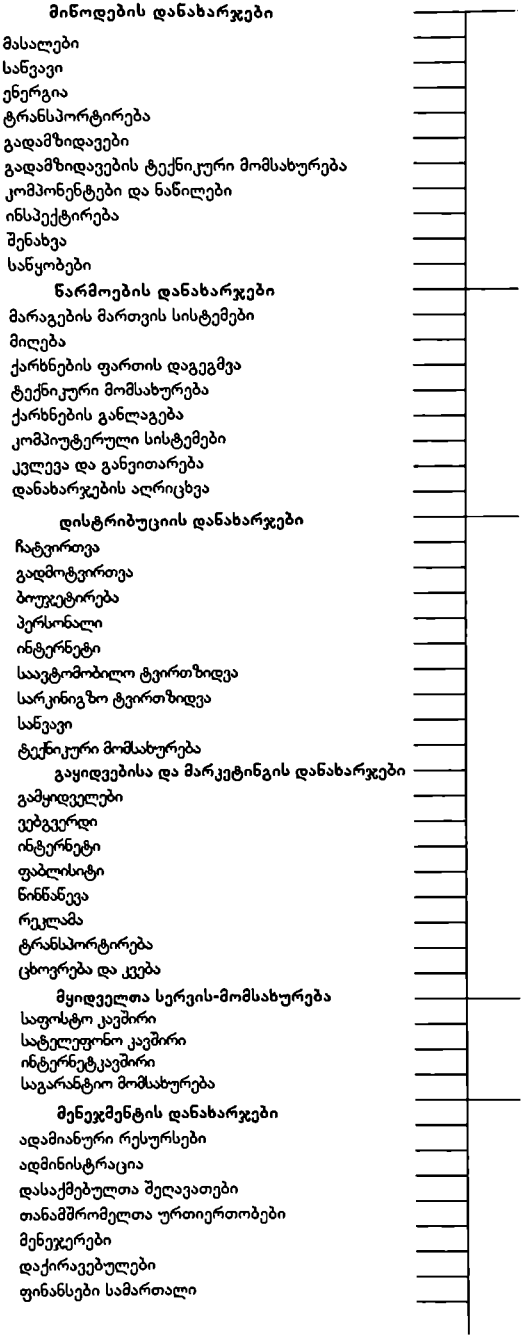
ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზის დროს ზოგჯერ არსებითი მსჯელობაა საჭირო, რადგან ფასეულობათა ჯაჭვის სხვადასხვა ელემენტმა შეიძლება, პოზიტიური ან ნეგატიური გავლენა მოახდინოს სხვა ელემენტებზე, ანუ აქ რთული ურთიერთკავშირები არსებობს. მაგალითად, კლიენტთა საუკეთესო მომსახურება შეიძლება, განსაკუთრებით ძვირი აღმოჩნდეს, თუმცა, მი-

უხედავად ამისა, მან შეიძლება შეამციროს ზარალის ანაზღაურებაზე გაწეული დანახარჯები და გაზარდოს მოგება. მეტოქე ფირმებს შორის ფასებსა და ხარჯებში არსებულ განსხვავებებს შეიძლება დასაბამი მიეცეს იმ აქტივობებიდანაც, რომლებსაც მიმწოდებლები, დისტრიბუტორები, კრედიტორები და თვით აქციონერები ახორციელებენ. მიუხედავად ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზის სირთულისა, საწყისი ნაბიჯი ამ პროცედურის იმპლემენტაციის დროს ფირმის ოპერაციების სპეციფიკურ აქტივობებად ან ბიზნესპროცესებად დანაწილებაა. შემდეგ ანალიტიკოსი ცდილობს ყოველი ცალკეული აქტივობის დანახარჯის განსაზღვრას და ეს ხარჯები მოცემული უნდა იყოს, როგორც ფულადი, ისე დროითი გამოსახულებით. ბოლოს ანალიტიკოსი კონკურენტული დანახარჯების სარგებლიანობისა და ნაკლოვანების მოძიებით დანახარჯების შესახებ არსებულ მონაცემებს ინფორმაციად გარდაქმნის, რამაც შეიძლება, კონკურენტული უპირატესობა ან ნაკლოვანება გამოიწვიოს. ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზის განხორციელება ამყარებს რესურსებზე დაფუძნებულ ხედვას, რადგან ამ დროს ხორციელდება ფირმის აქტივებისა და შესაძლებლობების, როგორც უნიკალური კომპეტენციების წყაროს გამოკვლევა.

როდესაც ძირითადი კონკურენტი ან ბაზარზე ახლად შემოსული კომპანია ცდილობს პროდუქციის ან სერვისის მცირე ფასებით შეთავაზებას, ეს შეიძლება იმიტომ მოხდეს, რომ მისი ფასეულობათა ჯაჭვის ღირებულება არსებითად დაბალია ან ის თავგამოდებით ცდილობს ბაზრის წილის მოპოვებას. ასე რომ, ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი ფირმისთვის, შეიძლება, კრიტიკულად მნიშვნელოვანი იყოს იმის გასაკონტროლებლად, თუ რამდენად არის მისი ფასები და დანახარჯები კონკურენტული. 6-7 ნახაზზე ნაჩვენებია ფასეულობათა ჯაჭვის მაგალითი. მასში შეიძლება წარმოდგენილი იყოს ასზე მეტი ფასეულობის შემქმნელი აქტივობა, რაც ასოცირდება პროდუქციისა და სერვისის წარმოებასა და მარკეტინგთან, ყოველი ეს აქტივობა კი შეიძლება, კონკურენტული უპირატესობის ან ნაკლოვანების წყარო იყოს. კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვის ყველა აქტივობის ერთობლივი ხარჯები ფირმის მიერ ბიზნესის კეთებასთან დაკავშირებულ დანახარჯებს განსაზღვრავს. ფირმებმა უნდა დაადგინონ, სად არის მათ ფასეულობათა ჯაჭვებში დანახარჯების მიხედვით უპირატესობები და ნაკლოვანებები, რაც ელინდება მეტოქე ფირმების ფასეულობათა ჯაჭვთან შედარების დროს.

ფირმებისა და დარგების მიხედვით ფასეულობათა ჯაჭვები მკვეთრად განსხვავდება. მაშინ, როდესაც ქაღალდის მწარმოებელი ისეთი კომპანიის, როგორიცაა Stone Container-ი, ფასეულობათა ჯაჭვი აერთიანებს სატყეო მეურნეობას, ხე-ტყის დამზადებას, ცელულოზის ქარხნებსა და ქაღალდის წარმოებას. Hewlett-Packard-ი ახორციელებს პროგრამული უზრუნველყოფის, პერიფერიული და ძირითადი მოწყობილობებისა და ლეპტოპების წარმოებას. სასტუმროების ფასეულობათა ჯაჭვი მოიცავს კვების, სასტუმრო მეურნეობის, რეგისტრაციის, დაჯავშნისა და ა.შ. რგოლებს. მიუხედავად განსხვავებისა, საკვანძო კომპეტენციების განვითარებისა და გაძლიერებისთვის, მათი უნიკალურ კომპეტენციებად კონვერტირებისთვის ყველა ფირმამ უნდა გამოიყენოს ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი. ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი ის **საკვანძო კომპეტენციაა**, რომელსაც ფირმა განსაკუთრებით კარგად ასრულებს. როდესაც საკვანძო კონკურენტული უპირატესობა ვითარდება ძირითად კონკურენტულ უპირატესობამდე, მას უნიკალური კომპეტენცია ეწოდება. ნახატი 6-8 ამ პროცესის ილუსტრირებაა.

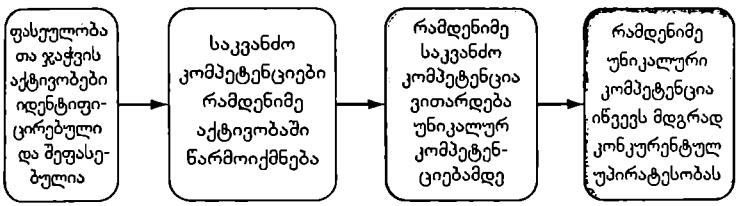
სულ უფრო მეტი კომპანია იყენებს ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზს, ფასეულობათა ჯაჭვის ამა თუ იმ ნაწილში წარმოქმნილი კონკურენტული უპირატესობის შიღებისა და შენარჩუნებისთვის. მაგალითად, Walmart-ის ფასეულობათა ჯაჭვის ძლავრი უპირატესობებია მარაგების განსაკუთრებით მკაცრ კონტროლსა და გაყიდული პროდუქციის რაოდენობაზე ფოკუსირება. ამის საწინააღმდეგოდ, კომპიუტერული კომპანიები აგრესიულად კონკურირებენ ფასეულობათა ჯაჭვის ბოლო რგოლში, დისტრიბუციაში. საფასო კონკურენტუნარიანობა საკვანძო კომპონენტია როგორც მასობრივი რითეილერის, ისე კომპიუტერული ფირმების კონკურენტუნარიანობისთვის.



ნახაზი 6-7 ტიპური საწარმოო ფირმის ფასეულობათა ჯაჭვის მაგალითი

ბენჩმარქინგი

ბენჩმარქინგი ანალიტიკური ინსტრუმენტია იმის დასადგენად, თუ როდისაა ფირმის ფასეულობათა ჯაჭვი კონკურენტუნარიანი, მეტოქე ფირმის ფასეულობათა ჯაჭვთან შედარებით, და ამგვარად შესწევს თუ არა უნარი მოცემულ ფირმას, მოიგოს ბაზრის მოპოვებისთვის ბრძოლა. ბენჩმარქინგი დარგის მიხედვით ფასეულობათა ჯაჭვის აქტივობების დანახახარჯებს აფასებს, რათა დადგინდეს „საუკეთესო პრაქტიკის" მქონე ფირმა, ხოლო შემდეგ მოხდეს მისი საქმიანობის დუბლირება ან გაუმჯობესება. ბენჩმარქინგი საშუალებას აძლევს ფირმას, განახორციელოს ის ქმედებები, რომლებიც მის კონკურენტუნარიანობას გააუმჯობესებს. ეს ხერხდება ფასეულობათა ჯაჭვის იმ აქტივობების იდენტიფიცირებით, რომელთა მიხედვითაც მეტოქე ფირმას დანახარჯებში, სერვისში, რეპუტაციაში ან ოპერაციებში კონკურენტული უპირატესობა გააჩნია.



ნახაზი 6–8 ფასეულობათა ჯაჭვის აქტივობების მდგრად კონკურენტულ უპირატესობად ტრანსფორმირება

ბენჩმარქინგის შესახებ კომპლექსური გამოკვლევა ახლახან Global Benchmarking Network-ის მიერ ჩატარდა. ეს არის ბენჩმარქინგის ცენტრების ქსელი, რომელსაც წარმოადგენს 22 ქვეყანა. 40 ქვეყნიდან გამოიკითხა 450 ორგანიზაცია. შედეგებმა აჩვენა:

1. კლიენტებს შორის ჩატარებული გამოკვლევის მიხედვით, გაუმჯობესების 20 ინსტრუმენტს შორის ყველაზე უფრო გამოყენებადია მისია და ხედვა (იყენებს ორგანიზაციების 77 პროცენტი) მას მოსდევს SWOT ანალიზი (72 პროცენტი) და არაფორმალური ბენჩმარქინგი (68 პროცენტი). მწარმოებლურობის ბენჩმარქინგს იყენებს 49 პროცენტი, ხოლო საუკეთესო პრაქტიკის ბენჩმარქინგს კი - 39 პროცენტი.
2. ინსტრუმენტები, რომელთა პოპულარობაც, სავარაუდოდ, ყველაზე მეტად გაიზრდება მომავალი სამი წლის განმავლობაში, მწარმოებლურობის ბენჩმარქინგი, SWOT ანალიზი და საუკეთესო პრაქტიკის ბენჩმარქინგია. ორგანიზაციათა 60 პროცენტზე მეტი ამჟამად არ იყენებს აღნიშნულ ინსტრუმენტებს, მაგრამ მომავალი სამი წლის განმავლობაში ისინი, სავარაუდოდ, დაიწყებენ მათ გამოყენებას.[26]

ბენჩმარქინგის ყველაზე რთული ნაწილი შეიძლება ფირმის ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზისა და მასთან დაკავშირებული დანახარჯებისადმი ხელმისაწვდომობა იყოს. ბენჩმარქინგისთვის საჭირო ინფორმაციის ტიპური წყაროები მოიცავს: გამოქვეყნებულ ანგარიშებს, სავაჭრო პუბლიკაციებს, მიმწოდებლებს, დისტრიბუტორებს, კლიენტებს, პარტნიორებს, კრედიტორებს, აქციონერებს, ლობისტებსა და ინფორმაციის გაცემის სურვილის მქონე კონკურენტ ფირმებს. ზოგჯერ რამდენიმე მეტოქე ერთმანეთს უზიარებს ბენჩმარქინგულ ინფორმაციას. ამასთან, International Benchmarking Clearinghouse-ი იძლევა რეკომენდაციებს, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია მხარეთა შორის ვაჭრობის შეზღუდვის, ფასების ფიქსირების, არაპატიოსანი გარიგების, მექრთამეობის და ბიზნესის წარმართვის სხვა მიუღებელი ხერხების თავიდან აცილება.

სადღეისოდ, ბენჩმარქინგის პოპულარობის გამო, უამრავი ისეთი საკონსალტინგო ფირმა, როგორებიცაა Accenture-ი, AT Kearney, Best Practices Benchmarking&Consulting-ი, ისევე, როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის ინსტიტუტის ბენჩმარქინგის საბჭო, ბენჩმარქინგის მონაცემების შეგროვებასა და ბენჩმარქინგის გამოკვლევებს ახორციელებს და მიღებულ ინფორმაციას წყაროს მითითების გარეშე ავრცელებს.

შიდა ფაქტორების შეფასების მატრიცა

სტრატეგიული მენეჯმენტის შიდა აუდიტის განხორციელების შემაჯამებელი ეტაპი შიდა ფაქტორების შეფასების მატრიცის (IFE) კონსტრუირებაა. სტრატეგიის ფორმულირების ეს

ინსტრუმენტი აჯამებს და აფასებს ბიზნესის ფუნქციონალური არეალების ძირითად სიძლიერეებსა და სისუსტეებს. ის, ასევე საფუძველს უქმნის ამ არეალებს შორის არსებული ურთიერთობების იდენტიფიცირებასა და შეფასებას. IFE მატრიცის შემუშავებისთვის საჭიროა ინტუიციური მსჯელობა, მაგრამ, მეცნიერულ მიდგომასთან მსგავსების გამო, ის არ უნდა ინტერპრეტირდეს, როგორც ყოელისშემძლე მეთოდი. მატრიცაში ჩართული ფაქტორების ღრმა გააზრება უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მათი ფაქტობრივი რაოდენობა. EFE მატრიცისა და CPM-ის მსგავსად, რომლებსაც მეშვიდე თავი აღწერს, IFE მატრიცის განვითარებისთვის 5 ეტაპია საჭირო:

1. ჩამოთვალეთ ძირითადი შიდა ფაქტორები, როგორც ეს მოცემულია შიდა აუდიტის პროცესში. გამოიყენეთ ოცივე შიდა ფაქტორი, როგორც სიძლიერეების, ისე სისუსტეების ჩათვლით. ჯერ ჩამოთვალეთ სიძლიერეები და შემდეგ სისუსტეები. იყავით, რაც შეიძლება კონკრეტულნი, გამოიყენეთ პროცენტები, კოეფიციენტები და შესადარებელი რიცხვები. გაიხსენეთ **ედვარდ დემინგის (Edward Deming)** სიტყვები: „ჩვენ გვწამს ღმერთის. დანარჩენს კი ციფრები იძლევა". ჩართეთ ქმედითი ფაქტორები, რომელთაც შერჩეული სტრატეგიის შესახებ წარმოდგენის შექმნა შეუძლია. მაგალითად, ფაქტორი „ჩვენი სწრაფი ლიკვიდობის კოეფიციენტია 2.1, ხოლო დარგის საშუალო მაჩვენებელი კი - 1.8" არ არის ქმედითი, მაშინ, როდესაც ფაქტორი „სამხრეთ ამერიკაში მდებარე ჩვენი შოკოლადის განყოფილების ROI 8-დან 15 პროცენტამდე გაიზარდა" ქმედითია.
2. თითოეულ ფაქტორს მიანიჭეთ წონა, რომელიც 0.0-დან (არანაირი მნიშვნელობა) 1.0-მდე (უკიდურესად მნიშვნელოვანი) იცვლება. კონკრეტული ფაქტორისთვის მინიჭებული წონა ფირმის მიერ დარგში წარმატების მოსაპოვებლად ამ ფაქტორის მნიშვნელობას ასახავს. მიუხედავად იმისა, საკვანძო ფაქტორი სიძლიერეა თუ სისუსტე, თუ ის ყველაზე დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ მწარმოებლურობაზე, მას უმაღლესი წონა უნდა მიენიჭოს. ყველა წონის ჯამი 1.0 უნდა იყოს.
3. თითეულ ფაქტორს უნდა მიენიჭოს რეიტინგი 1-დან 4-მდე. თუ ფაქტორი ასახავს განსაკუთრებულ სისუსტეს, მისი რეიტინგი იქნება 1, თუ მცირე სისუსტეს - 2, მცირე სიძლიერის რეიტინგი იქნება 3, ხოლო განსაკუთრებული სიძლიერისა შესაბამისად - 4. მიაქციეთ ყურადღება, რომ სიძლიერეს უნდა მიენიჭოს 3-4 რეიტინგი, ხოლო სისუსტეს 1 ან 2. ამგვარად, ეს რეიტინგები კომპანიის შეფასებებს ეფუძნება, ხოლო მეორე ეტაპზე წარმოდგენილი წონები კი - დარგობრივს.
4. თითოეული ცვლადის შეწონილი ქულის განსაზღვრისთვის ყოველი ფაქტორის წონა მის რეიტინგზე გადაამრავლეთ.
5. ორგანიზაციის ერთობლივი შეწონილი ქულის დასადგენად თითოეული ცვლადის შეწონილი მნიშვნელობები შეკრიბეთ.

მიუხედავად იმისა, თუ რამდენი ფაქტორია ჩართული IFE მატრიცაში, ერთობლივი შეწონილი ქულა 1.0-დან 4.0-მდე უნდა იცვლებოდეს, ხოლო საშუალო მნიშვნელობა 2.5 უნდა იყოს. თუ ერთობლივი შეწონილი ქულა ნაკლებია 2.5-ზე, ეს ორგანიზაციის შიდა სისუსტეზე მიუთითებს, ხოლო 2.5-ზე მაღალი ქულა - ძლიერ შიდა მდგომარეობაზე. EFE მატრიცის მსგავსად, IFE მატრიცა 20 ძირითად ფაქტორს უნდა მოიცავდეს. ფაქტორების რაოდენობა არ ახდენს გავლენას ერთობლივი წონის მნიშვნელობაზე, რადგან წონების ჯამი ყოველთვის 1.0-ია.

როდესაც ძირითადი შიდა ფაქტორი ასახავს როგორც სიძლიერეს, ისე სისუსტეს, ეს ფაქტორი ორჯერ უნდა იყოს ჩართული IFE მატრიცაში, ხოლო წონა და რეიტინგი ორივე შემთხვევისთვის უნდა განისაზღვროს. მაგალითად, Playboy-ს ლოგო როგორც ეხმარება, ისე აზიანებს ამ ფირმას. ეს ლოგო მყიდველებს იზიდავს *ჟურნალ Playboy-ს* საყიდლად, მაგრამ ის ასევე ხელს უშლის *Playboy-ს* საკაბელო ტელევიზიას ბევრ ბაზარზე შეღწევაში. მაქსიმალურად გამოიყენეთ რაოდენობრივი შეფასებები, ფულადი და პროცენტული მაჩვენებლები, რიცხვები და კოეფიციენტები, რამდენადაც ეს ამა თუ იმ ფაქტორის შემთხვევაშია შესაძლებელი.

ცხრილი 6-10 შიდა ფაქტორების შეფასების მატრიცის ნიმუში კომპიუტერული მაღაზიისთვის

ძირითადი შიდა ფაქტორები	წონა	რეიტინგი	შეწონილი ქულა
სიძლიერეები			
1. მარაგების ბრუნვა გაიზარდა 5.8-დან 6.7-მდე	0.05	3	0.15
2. საშუალო კლიენტის მიერ შესყიდვა გაიზარდა $97-დან $128-მდე	0.07	4	0.28
3. დასაქმებულთა მორალური დონე კარგია	0.10	3	0.30
4. წინწაწეის შედეგად გაყიდვები 20 პროცენტით გაიზარდა	0.05	3	0.15

5. საგაზეთო სარეკლამო ხარჯები 10 პროცენტით გაიზარდა	0.02	3	0.06
6. შემოსავლები მაღაზიის შეკეთება/სერვისი სეგმენტიდან 16 პროცენტით გაიზარდა	0.15	3	0.45
7. მაღაზიის ტექნიკური მხარდაჭერის პერსონალს კოლეჯის განათლება აქვს მიღებული	0.05	4	0.20
8. მაღაზიის დავალიანებისა და მთლიანი აქტივების თანაფარდობა 34 პროცენტამდე შემცირდა	0.03	3	0.09
9. თითოეული დასაქმებულის შემოსავალი 19 პროცენტით გაიზარდა	0.02	3	0.06
სისუსტეები			
1. შემოსავლები მაღაზიის პროგრამული უზრუნველყოფის სეგმენტიდან 12 პროცენტით შემცირდა	0.10	2	0.20
2. მაღაზიის მდებარეობაზე ნეგატიურ გავლენას ახდენს ახალი 34-ე მაგისტრალი	0.15	2	0.30
3. მაღაზიის იატაკზე დაგებული ხალიჩა გამოსაცვლელია, ინტერიერი შესაღები	0.02	1	0.02
4. მაღაზიაში არსებულ სააბაზანოს განახლება სჭირდება	0.02	1	0.02
5. ბიზნესიდან შემოსავლები 8 პროცენტით შემცირდა	0.04	1	0.04
6. მაღაზიას არ აქვს ვებგვერდი	0.05	2	0.10
7. მიმწოდებელთა მიერ მიწოდების დრო 2.4-მდე გაიზარდა	0.03	1	0.03
8. ხშირად კლიენტებს ლოდინი უწევთ ჩეკის გამონერის დროს	0.05	1	0.05
სულ	**1.00**		**2.50**

IFE მატრიცის მაგალითი, რომელიც 6-10 ცხრილშია მოყვანილი, ეხება კომპიუტერების მაღაზიას. გაითვალისწინეთ, ორი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი კომპიუტერული მაღაზიის ბიზნესის წარმატებისთვის არის „მაღაზიის შემოსავლები შეკეთებასა და სერვისისაგან“ და „მაღაზიის განლაგება“. ასევე მიაქციეთ ყურადღება იმას, რომ მას საუკეთესო მაჩვენებლები აქვს „საშუალო კლიენტის მიერ შესყიდული საქონლის ღირებულებისა“ და „სამაღაზიო ტექნიკური მხარდაჭერის“ მხრივ. ამ მაღაზიის ძირითადი პრობლემებია: იატაკზე დაგებული ხალიჩა, სააბაზანო, სამღებრო სამუშაოები და ჩეკის გამონერის პროცედურები. ასევე გაითვალისწინეთ, რომ ეს მატრიცა არსებით რაოდენობრივ მონაცემებს შეიცავს და არა ბუნდოვან განცხადებებს და ეს ძალიან კარგია. მთლიანად ამ მაღაზიის საშუალო შეწონილი ქულაა 2.5, რომელიც 1-დან 4-მდე შკალაზე ზუსტად საშუალო შეფასებაა, რაც იმაზე მიუთითებს, რომ არსებობს ოპერაციების, სტრატეგიების, პოლიტიკისა და პროცედურების გაუმჯობესების აშკარა შესაძლებლობა.

ცხრილი 6–11 შიდა ფაქტორების შეფასების რეალური მატრიცა Fresenius, Inc.-თვის

	წონა	რეიტინგი	შეწონილი ქულა
სიძლიერეები			
1. გაყიდვები და ერთ აქციაზე წლიური შემოსავლები 10 წელია არ შემცირებულა	0.09	4	0.36
2. Fresenius Medical Care დიალიზის პროდუქციისა და სერვისის მხრივ ბაზრის ლიდერია	0.09	4	0.36
3. ვაჭრობის მოცულობა 2011 წელს 17 პროცენტით გაიზარდა	0.05	3	0.15
4. დივიდენდები 20 წლის განმავლობაში მხოლოდ იზრდება	0.06	4	0.24
5. საფინანსო ანალიტიკოსების რეიტინგები აჩვენებს: 23 „ყიდვა“, 2 „შენარჩუნება“ და არც ერთი „გაყიდვა“	0.06	3	0.18
6. აქვს მომვლელებისა და ჯანდაცვის სხვა მუშაკების ცნობილი სატრენინგო სკოლა	0.03	3	0.09
7. საბაზრო კაპიტალიზაციის რეიტინგი DAX30 განუხრელად იზრდება	0.05	4	0.20
8. Fresenius Medical-მა მთელ მსოფლიოში 6 პროცენტით გაზარდა კლინიკების რიცხვი	0.03	3	0.09
9. Fresenius Helios-ი გერმანიაში სიდიდით მეორე კერძო ჰოსპიტალია	0.06	3	0.18

10. დივერსიფიკაცია ჯანდაცვის სხვადასხვა სექტორის 4 ბიზნესსეგმენტშია განხორციელებული	0.05	3	0.15
სისუსტეები			
1. სწრაფი ლიკვიდურობის კოეფიციენტი 0.65-ის დონეზე, ნაღდი ფულის საჭიროების აღმოფხვრის ნაკლებ უნარს აჩვენებს	0.07	2	0.14
2. ჯგუფის გაყიდვების მოცულობა 4 პროცენტით შემცირდა ჩრდილოეთ ამერიკაში	0.03	2	0.06
3. ჯგუფის დავალიანება 9 პროცენტით გაიზარდა	0.05	1	0.05
4. Fresenius Biotech-ს უარყოფითი შემოსავალი აქვს გადასახადებისა და პროცენტის დაფარვამდე, რაც $-38.6 მლნ-ს შეადგენს	0.05	2	0.10
5. ოპერატიული ფულის ნაკადი 2010-2011 წლებში 21 %-ით შემცირდა	0.08	1	0.08
6. Fresenius Helios-მა 3.1 მლრდ დაკარგა Rhoen-Klinikum-ის 2012 წელს განხორციელებული წარუმატებელი შერწყმის გამო	0.01	2	0.02
7. Fresenius Vamed-მა არ განახორციელა რაიმე არსებითი შეძენა	0.02	2	0.04
8. არ არის რასობრივი მრავალფეროვნება მმართველობით და სამეთვალყურეო საბჭოში	0.04	2	0.08
9. Healthcare Group-ის საბჭოსა და კომიტეტებში მხოლოდ მამაკაცებია	0.04	1	0.04
10. ტოპმენეჯმენტში მხოლოდ ერთი ქალია	0.04	1	0.04
სულ	**1.0**		**2.65**

IFE მატრიცაში მნიშვნელოვანი ინფორმაციაა წარმოდგენილი სტრატეგიის ფორმულირების შესახებ. მაგალითად, კომპიუტერულ მაღაზიას შესაძლოა, დამატებითი თანამშრომლის დაქირავება სურდეს კონტროლის განსახორციელებლად და ასევე მოინდომოს იატაკზე დასაგები ხალიჩის, სააბაზანოსა და სამღებრო პრობლემების აღმოფხვრა. გარდა ამისა, მაღაზიამ შეიძლება რემონტი/სერვისისთვის გაზარდოს რეკლამა, რადგან ის მნიშვნელოვანი (წონა 0.15) ფაქტორია ბიზნესში წარმატების მოსაპოვებლად.

გერმანიაში განლაგებული და საბავშვო დიალიზზე სპეციალიზებული Fresenius-ი დაახლოებით 100 ქვეყანაში აწარმოებს ჯანმრთელობის დაცვის პროდუქციას და სერვისს. Fresenius-ი ფლობს და მართავს 2,800 დიალიზის კლინიკას და ჯანმრთელობის დაცვის ბევრ სხვა საწარმოს. ცხრილ 6-11-ში წარმოდგენილია Fresenius-ის რეალური IFE მატრიცა, რომელიც 2012 წლის ბოლოს შემუშავდა. როგორც ცხრილი 6-11 ასახავს, Fresenius-ი ფინანსურად ძლიერია, მაგრამ მენეჯმენტში ქალებისა და სხვა უმცირესობების ჩართვას საჭიროებს.

მრავალგანყოფილებიან ფირმებში თითოეულ ავტონომიურ განყოფილებას ან ბიზნესის სტრატეგიულ ერთეულს შეუძლია, IFE მატრიცა შექმნა. განყოფილებების მატრიცები შეიძლება ინტეგრირდეს და საერთო კორპორაციული IFE მატრიცა შეიქმნას. კორპორაციული IFE მატრიცის განვითარების დროს ყურადღება განყოფილებებზე გაამახვილეთ. გარდა ამისა, ძირითადი ფაქტორების 30 პროცენტზე მეტი არ უნდა იყოს საფინანსო, რადგან საფინანსო კოეფიციენტები, როგორც წესი, ბევრი სხვა ფაქტორის შედეგია, რის გამოც, რთულდება იმის დადგენა, კონკრეტულად რომელი სტრატეგიების განხილვაა უმჯობესი საფინანსო კოეფიციენტებზე დაყრდნობით. მაგალითად, ფირმას არ ექნება წარმოდგენა, სად სჯობია პროდუქციის რეალიზება - ბრაზილიაში თუ სამხრეთ აფრიკაში, რათა გამოიყენებოდეს კორპორაციული ROI კოეფიციენტის მხრივ არსებული უპირატესობა.

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის

შეიძლება საკამათო იყოს, რომელია შიდა და გარე ფაქტორებიდან უფრო მნიშვნელოვანი სტრატეგიული დაგეგმვისთვის, მაგრამ უდავოა ის ფაქტი, რომ კონკურენტული უპირატესობის მიღება და გამყარება სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველი ან მიზანია. თქვენი სიტუაციური ანალიზის შიდა გარემოს ნაწილში ყურადღება გაამახვილეთ, როგორ და რატომ შეიძლება შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოყენება კონკურენტული უპირატესობის მიღებისა და კონკურენტული ნაკლოვანების დაძლევისთვის იმ მიმართულების ფონზე, რომელსაც სთავაზობთ ფირმას. შიდა გარემოს შეფასების დროს თქვენი პროექტი მოსაწყენი, აღწერითი და ბუნდოვანი

კი არ უნდა იყოს, არამედ სხარტი, შორსმჭვრეტელური და გონივრული. მოახდინეთ ფოკუსირება იმაზე, თუ როგორ შეძლებს თქვენი ფირმა წარმატების მიღწევას გაუმჯობესებისთვის თქვენ მიერ გაწეული რეკომენდაციების გათვალისწინებით და საკუთარი რესურსების, შესაძლებლობების, სტრუქტურისა და სტრატეგიის გამოყენებით. მიუხედავად იმისა, რომ ციფრები მეტად მნიშვნელოვანია, ისინი უნდა გამოიყენოთ გააზრებულად და სათანადოდ, თავი არ უნდა მოაბეზროთ აუდიტორიას ან ჯგუფს ზედმეტად ციფრებზე აპელირებით. პრეზენტაციის ან წერილობითი ანალიზის პროცესში პერიოდულად მიუთითეთ თქვენს რეკომენდაციებზე, განმარტეთ, როგორ გააუმჯობესებს თქვენი მოქმედებათა გეგმა ფირმის სუსტ მხარეებს და მოახდენს ძლიერი მხარეების კაპიტალიზებას, კონკურენტების მიერ გატარებული კონტრლონისძიებების გათვალისწინებით. შეეცადეთ, არ მოდუნდეს აუდიტორიის ყურადღება, ინტერესი და სიახლის მოლოდინი, ეს კი შეუძლებელია პრეზენტაციის „წაკითხვით“ და საფინანსო კოეფიციენტების აუდიტორიისთვის „მოსაწყენი განმარტებით“.

დასკვნა

მენეჯმენტი, მარკეტინგი, ფინანსები და აღრიცხვა, წარმოება და ოპერაციები, კვლევა და განვითარება, მართვის საინფორმაციო სისტემა ბიზნესის უმრავლესობისთვის საკვანძო ოპერაციებს წარმოადგენს. ფირმის შიდა ოპერაციების სტრატეგიული მენეჯმენტის აუდიტი სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა ორგანიზაციის სიჯანსაღისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრ კომპანიას ჯერ კიდევ მხოლოდ მათ საბოლოო მწარმოებლურობაზე მსჯელობა ურჩევნია, წარმატებული კომპანიების სულ უფრო მზარდი რაოდენობა იყენებს შიდა აუდიტს მეტოქე ფირმებზე კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად. სტრატეგიული მენეჯმენტის შესახებ არსებულ ლიტერატურაში სიძლიერე-სისუსტეების შესაფასებლად სისტემური მეთოდოლოგია დღემდე არ დახვეწილა, მაგრამ ნათელია, რომ სტრატეგიების მეშვეობით უნდა იდენტიფიცირდეს და შეფასდეს შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეები, რათა ეფექტიანად ჩამოყალიბდეს ალტერნატიული სტრატეგიები და შეიქმნას არჩევანის საშუალება. EFE, CPM, IFE მატრიცები, მკაფიო ხედვა და მისია საბაზისო ინფორმაციაა წარმატებული კონკურენტული სტრატეგიის ფორმულირებისთვის. გარდა ზემოთქმულისა, შიდა აუდიტის პროცესი მთელი ორგანიზაციის მენეჯერებისა და დასაქმებულებისთვის მოცემული ფირმის მომავლის განსაზღვრაში მონაწილეობის შესაძლებლობაა. ამ პროცესში ჩართვით ისინი აქტიურდებიან და მობილიზდებიან.

საკვანძო ტერმინები და ცნებები

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი (გვ. 197)
ანალიზი დანახარჯი/სარგებელი (გვ. 214)
ბენჩმარქინგი (გვ. 231)
გადაწყვეტილება დივიდენდების შესახებ (გვ.215)
გაყიდვები (გვ. 206)
დაგეგმვა (გვ. 194)
დაფინანსების გადაწყვეტილებები (გვ. 216)
დისტრიბუცია (გვ. 214)
ემპირიული ინდიკატორები (გვ. 202)
ზრდის კოეფიციენტები (გვ. 218)
ინფორმაცია (გვ. 210)
კაპიტალის ბიუჯეტირება (გვ. 223)
კვლევა და განვითარება (R&D) (გვ. 220)
კომუნიკაცია (გვ. 200)
კონტროლი (გვ. 206)
კულტურის შემადგენლები (გვ. 203)
ლევერეჯის კოეფიციენტები (გვ. 218)
ლიკვიდურობის კოეფიციენტები (გვ. 218)
მართვის საინფორმაციო სისტემა (MIS) (გვ. 197)
მარკეტინგის ფუნქციები (გვ. 210)
მარკეტინგული კვლევა (გვ. 210)
მატრიცა (გვ.231)
მენეჯმენტის ფუნქციები (გვ. 205)
მონაცემები (გვ. 213)
მოტივაცია (გვ. 205)
მომგებიანობის კოეფიციენტები (გვ. 219)
მყიდველთა ანალიზი (გვ. 210)
ორგანიზაციული კულტურა (გვ. 203)
ორგანიზება (გვ. 206)
პერსონალის მართვა (გვ. 206)
პროდუქტისა და სერვისის დაგეგმვა (გვ. 212)
რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა (RBV) (გვ. 198)
საინვესტიციო გადაწყვეტილება (გვ. 215)
საფინანსო კოეფიციენტების ანალიზი (გვ. 218)
საწარმოო/ოპერაციული ფუნქცია (გვ.223)
საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვა (გვ. 223)
საკვანძო კომპეტენცია (გვ. 229)
საქმიანი აქტივობის კოეფიციენტები (გვ. 218)
სინერგია (გვ. 207)
ტესტმარკეტინგი (გვ. 212)
უზარალობის წერტილი (გვ. 220)
უნიკალური კომპეტენციები (გვ. 199)
ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი (VCA) (გვ. 198)
ფასწარმოქმნა (გვ. 199)
ფინანსების/აღრიცხვის ფუნქციები (გვ. 215)
ფიქსირებული დანახარჯები (FC) (გვ. 221)
შიდა აუდიტი (გვ. 198)
შიდა ფაქტორების შეფასების (IFE) (გვ. 231)
ცვალებადი დანახარჯები (VC) (გვ. 221)

საკითხები განხილვისა და დისკუსიისთვის

6-1. Volkswagen (VW) Group-ი ძალიან წარმატებული იყო უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში. გამოიკვლიეთ VW-ი, აქვს მას სტრატეგიული დაგეგმვა? მოამზადეთ მოხსენება თქვენი აღმოჩენის შესახებ და გააცანით ის თქვენს სასწავლო ჯგუფს.

6-2. მოინახულეთ VW-ს კორპორაციული ვებგვერდი. მოძებნეთ მისი ტოპმენეჯერთა სია და მოამზადეთ VW-ს ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემა.

6-3. ამ თავში მოყვანილი ორგანიზაციული კულტურის თხუთმეტი ასპექტის მაგალითის გათვალისწინებით, შეაფასეთ თქვენთვის ცნობილი კომპანია ამ ასპექტების არსებობის მიხედვით.

6-4. კომპიუტერული ტექნიკის პატარა ბიზნესისთვის, მნიშვნელობის მიხედვით დაალაგეთ მარკეტინგის შვიდი ფუნქცია.

6-5. ჩამოაყალიბეთ რაოდენობრივი პრობლემა, რათა აჩვენოთ, რომ თქვენ ფლობთ დანახარჯი/სარგებლის ანალიზს.

6-6. ჩამოაყალიბეთ რაოდენობრივი პრობლემა, რათა აჩვენოთ, რომ თქვენ ფლობთ უზარალობის ანალიზს.

6-7. დაადგინეთ VW-ს მიერ ყველაზე ბოლოს ერთ აქციაზე გადახდილი დივიდენდის თანხა. როგორ შეიცვალა ის უკანასკნელი 12 თვის განმავლობაში?

6-8. ჩამოთვალეთ კომპანიის მიერ დივიდენდების გადახდის ზოგიერთი უპირატესობა და ნაკლოვანება და შეადარეთ ამ ფულის კომპანიაში რეინვესტირების შესაძლებლობას, რითაც შეიძლება გაიზარდოს მისი სააქციო ღირებულება და შესაბამისად დაკმაყოფილდეს ინვესტორთა ინტერესებიც.

6-9. წარმოადგინეთ VW-ს უზარალობის გრაფიკი, ახსენით, როგორ შეუძლია ორგანიზაციას მისი გამოყენება.

6-10. VW-ი ისტორიულად უფრო მეტს ხარჯავს კვლევასა და განვითარებაზე, ვიდრე ლამის მსოფლიოს ნებისმიერი კომპანია. რა არის ამ სტრატეგიის ძირითადი უპირატესობა ან ნაკლოვანება?

6-11. შეარჩიეთ ორგანიზაცია და ჩაატარეთ მისი ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი.

6-12. განიხილეთ კავშირი ბენჩმარქინგსა და ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზს შორის.

6-13. განმარტეთ, რატომ არის IFE მატრიცაში სიძლიერეების რეიტინგი 3 ან 4 და 1 ან 2 სისუსტეებისა და შეადარეთ ის EFE მატრიცას, რომელშიც 1, 2, 3, 4 რეიტინგებით ფასდება ესა თუ ის შესაძლებლობა ან საფრთხე.

6-14. ამ თავში მოყვანილი სხვადასხვა ვებგვერდის მონაცემთა მიხედვით შეადარეთ VW-ს საფინანსო

კოეფიციენტების ანალიზი. რომელი ვებგვერდი მოგეწონათ ყველაზე მეტად? რატომ?

6-15. მოიძიეთ Google-ში ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი. ორგვერდიან მოხსენებაში იმსჯელეთ აღნიშნულ კონცეფციაზე.

6-16. რა კონკურენტული უპირატესობა აქვს Amazon-ს აშშ-ის ფარგლებს გარეთ ბიზნესის კეთებაში Wal-Mart-ის მაღაზიებთან შედარებით?

6-17. რით შეიძლება განსხვავდებოდეს „შიდა აუდიტის განხორციელების პროცესი" სხვადასხვა ქვეყანაში, მენეჯმენტის სტილის გლობალური ცვლილების გათვალისწინებით?

6-18. რატომაა არაეფექტიანი მხოლოდ საფინანსო კოეფიციენტებზე დაყრდნობა შიდა სიძლიერეებისა და სისუსტეების იდენტიფიცირებისას?

6-19. სწრაფი კვების ფასეულობათა ჯაჭვიდან მოიყვანეთ ორი რესურსის მაგალითი, რომლებიც, თქვენი რწმენით, აკმაყოფილებს სამი „ემპირიული მაჩვენებლის" კრიტერიუმს.

6-20. თქვენთვის კარგად ცნობილი ადგილობრივი ბიზნესისთვის მოამზადეთ კულტურის შეფასების ცხრილი, როგორც ეს მოცემულ თავშია წარმოდგენილი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შეაფასეთ ეს ბიზნესი ყველა წარმოდგენილი 15 კულტურული კრიტერიუმის მიხედვით. რა შედეგები აქვს თქვენ მიერ შესრულებულ რეიტინგს ფირმის სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესისთვის?

6-21. რატომაა განსაკუთრებით პრობლემატური ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი საერთაშორისო ფირმებისთვის?

6-22. ჩამოთვალეთ რეკლამის რამდენიმე სპეციფიკური მახასიათებელი, ევროპაში მიმდინარე რეცესიის გათვალისწინებით.

6-23. როგორ ზემოქმედებს აშშ დოლარის კურსის ცვლილება გლობალური ფირმის ფასწარმოქმნაზე?

6-24. ისტორიულად როგორი იყო ტექნოლოგიური ფირმების დამოკიდებულება დივიდენდების გადახდის მიმართ? მოიყვანეთ რამდენიმე მაგალითი.

6-25. აღწერეთ სინგაპური, როგორც ბიზნესის დაწყების ადგილი.

6-26. ეწვიეთ strategyclub-ის ვებგვერდს და აღწერეთ შემოთავაზებული სტრატეგიული დაგეგმვის პროდუქტები.

6-27. დიდი გლობალური ფირმისა და მისი ძირითადი კონკურენტისთვის ჩაატარეთ ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი.

6-28. ჩამოაყალიბეთ თქვენი უნივერსიტეტის ან ფაკულტეტის ოთხ-ოთხი ძირითადი ძლიერი და სუსტი მხარე. დაალაგეთ ისინი მნიშვნელობის მიხედვით

6-29. მოძებნეთ VW-ის საფინანსო ინფორმაცია. შეარჩიეთ სამ-სამი საფინანსო კოეფიციენტი, რომელთა მიხედვითაც ფირმა სუსტია ან ძლიერია.

6-30. თქვენი აზრით, კულტურის რომელი ხუთი შემადგენელია ყველაზე მნიშვნელოვანი? დაასაბუთეთ საკუთარი არჩევანი.

6-31. მოცემულ თავში ჩამოთვლილი კულტურის 15 ასპექტის მიხედვით შეაფასეთ ის კომპანია, რომელშიც მუშაობთ ან მუშაობა გსურთ.

6-32. შექმენით უზარალობის გრაფიკი იმ კომპანიისთვის, რომელიც ერთდროულად თანამშრომლებსაც ითხოვს და წარმოებასაც ხურავს.

6-33. საფინანსო კოეფიციენტების ანალიზი სამ დამოუკიდებელ ფრონტზე უნდა განხორციელდეს. რომლებია ისინი და რომელი მათგანია ყველაზე მნიშვნელოვანი?

6-34. განმარტეთ უზარალობის ანალიზი იმ სამი გრაფიკის გამოყენებით, რომლებიც ასახავს: 1) ფასების ცვლილებას, 2) სარეკლამო ხარჯების ცვლილებას და 3) სამუშაო ძალის ღირებულების ცვლილებას.

6-35. რატომაა უზარალობის ანალიზი ესოდენ მნიშვნელოვანი სტრატეგიული დაგეგმვის კონცეფციისთვის?

6-36. რა არის დიდი სამრეწველო კომპანიის წარმოება/ოპერაციების ძირითადი ფუნქციები? რატომაა ეს ფაქტორები მნიშვნელოვანი სტრატეგიული მენეჯმენტის შიდა აუდიტისთვის?

6-37. განმარტეთ ბენჩმარქინგი.

6-38. ეწვიეთ www.strategyclub.com-ს და განიხილეთ excel template-ის უფასოდ გამოყენების სარგებელი.

6-39. თქვენი აზრით, რა არის Adidas Cohesion Case-ის ოთხ-ოთხი ძირითადი ძლიერი და სუსტი მხარე?

6-40. Adidas-ისთვის ჩაატარეთ საფინანსო კოეფიციენტების შედარებითი ანალიზი.

6-41. განმარტეთ, როგორ შეიძლება გამოიყენოს adidas-მა უზარალობის ანალიზი.

6-42. განმარტეთ, როგორ შეიძლება გამოიყენონ adidas-ის ხელმძღვანელებმა პორტერის ხუთი ძალის მოდელი ფირმის სტრატეგიული დაგეგმვის მხარდაჭერისთვის.

6-43. ცნობილია, რომ adidas-ი და Puma ერთსა და იმავე ქალაქებშია განთავსებული, ასეთი სიახლოვე სასარგებლოა თუ ხელისშემშლელი მოცემული ფირმებისთვის? განიხილეთ ორი მიმართულება: 1) კვლევისა და განვითარების ერთმანეთთან კოოპერირება ან 2) სხვა ფირმის კონკურენტული მონაცემების შეგროვება და ასიმილირება

6-44. რადგან adidas-ი ასეთი დანაწევრებულია, საუკეთესოდ როგორ უნდა შეიმუშაოს კომპანიამ კორპორატიული IFE მატრიცა სხვადასხვა განყოფილების IFE მატრიცაზე დაყრდნობით?

6-45. როდისაა სტრატეგიული დაგეგმვა უფრო მნიშვნელოვანი, სიძლიერეების კაპიტალიზების თუ სისუსტეების გაუმჯობესების დროს?

6-46. განმარტეთ, რატომ არის რეკომენდებული IFE მატრიცაში შიდა აუდიტის 20 ფაქტორის ჩართვა და არა, ვთქვათ 10-ის ან 40-ის?

6-47. როგორ ფიქრობთ, რესურსებზე დაფუძნებული თუ ინდუსტრიული ორგანიზაციის თეორეტიკოსების ხედვაა უფრო მნიშვნელოვანი/ზუსტი სტრატეგიული ანალიზისთვის? რა უნდა იყოს ბიზნესისთვის მნიშვნელოვანი შედეგი?

MyManagementLab®

გამოიყენეთ **mymanagementlab.com-ი** შემდეგ კითხვებზე წერილობითი პასუხის გასაცემად:

6-48. ჩამოთვალეთ სამი საშუალება, რომლებითაც შესაძლებელია საფინანსო კოეფიციენტების შედარება ან გამოყენება. თქვენი აზრით, ამ სამი საშუალებიდან რომელია ყველაზე მნიშვნელოვანი? რატომ?

6-49. გადაიხდით თუ არა ოდესმე დივიდენდებს, თუ თქვენი ფირმის წლიური მოგება ნეგატიურია? რატომ? რამდენად ეფექტური შეიძლება იყოს ეს თქვენი ფირმის სტრატეგიისთვის?

საკითხავი მასალა

Arora, Ashish and Anand Nandkumar. „Insecure Advantage? Markets for Technology and the Value of Resources for Entrepreneurial Ventures". *Strategic Management Journal* 33, no. 3 (March 2012): 231-251.

Browning, Tyson R., Sanders, and Nada R. „Can Innovation Be Lean"? *California Management Review* 54, no. 4 (Summer 2012): 5-19.

Knott, Anne Marie. „The Trillion-Dollar R&D Fix". *Harvard Business Review* (May 2012): 76.

Lemper, Timothy A. „The Critical Role of Timing in Managing Intellectual Property". *Business Horizons* 55, no. 4 (July 2012): 339-347.

Lindenberg, Siegwart, and Nicolai J. Foss. „Managing Joint Production Motivation: The Role of Goal Framing and Governance Mechanisms". *The Academy of Management Review* 36, no. 3 (July 2011): 500.

Mossholder, Kevin W., Hettie A. Richardson, and Randall P. Settoon. „Human Resource Systems and Helping in Organizations: A Relational Perspective". *The Academy of Management Review* 36, no. 1 (January 2011): 33.

Rader, David. „How Cloud Computing Maximizes Growth Opportunities for a Firm Challenging Established Rivals".

Strategy and Leadership 40, no. 4 (2012): 36-43. Turner, Karynne L., and Mona V. Makhija. „The Role of

Individuals in the Information Processing Perspective". *Strategic Management Journal* 33, no. 6 (June 2012): 661-680.

Watkins, Michael D. „How Managers Become Leaders". *Harvard Business Review* (June 2012): 64.

სავარჯიშოები ნასწავლის განსამტკიცებლად

სავარჯიშო 6A

Volkswagen Group-ისთვის შეადგინეთ კორპორაციული IFE მატრიცა

მიზანი

Volkswagen Group-ი ამ თავის დასაწყისში დახასიათებულია, როგორც ფირმა, რომელსაც საუკეთესო სტრატეგიული დაგეგმვა აქვს. VW-ს აქვს ოთხი მთავარი გეოგრაფიული ბიზნესის სეგმენტი. VW-ის ყოველი ამ განყოფილებისთვის უნდა მომზადდეს IFE მატრიცა, რომელთა საფუძველზეც ჩამოაყალიბეთ საერთო კორპორაციული IFE მატრიცა. ეს სავარჯიშო გაძლევთ პრაქტიკულ შესაძლებლობას, შეიმუშაოთ განყოფილებების IFE მატრიცები, მათ საფუძველზე კი საერთო კორპორაციული IFE მატრიცა.

მითითებები

ნაბიჯი 1. განიხილეთ VW-ის უკანასკნელი წლიური ანგარიში, რომელიც კომპანიის ოთხ გეოგრაფიულ სეგმენტს ჩრდილოეთ ამერიკას, სამხრეთ ამერიკას, აზია-ოკეანიასა და ევროპას ეხება.

ნაბიჯი 2. განიხილეთ S&P-ის უკანასკნელი დარგის გამოკვლევა იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც აწარმოებენ და ყიდიან ავტომობილებს.

ნაბიჯი 3. შეიმუშავეთ IFE მატრიცა VW-ის ყოველი ბიზნესის სეგმენტისთვის.

ნაბიჯი 4. თქვენ მიერ შემუშავებული განყოფილებების IFE მატრიცების საფუძველზე შეადგინეთ საერთო კორპორაციული IFE მატრიცა.

სავარჯიშო 6B

რამდენი რესურსი უნდა განათავსოს აშშ-ის გარეთ VW-მა?

მიზანი

როგორც ამ თავის პირველ სიტუაციაშია ნაჩვენები, VW-ი უფრო მეტ შემოსავალს იღებს ევროპის გარედან, ვიდრე ევროპიდან, სადაც მისი მშობლიური ბაზირების ადგილია. ეს სავარჯიშო გაძლევთ პრაქტიკულ შესაძლებლობას, ურთიერთშედარებით გააანალიზოთ ეს ორი, შიდა და გლობალური შემოსავლები ისე, რომ ამის საფუძველზე უფრო ეფექტიანი სტრატეგიების ფორმულირება და იმპლემენტაცია მოხერხდეს.

მითითებები

ნაბიჯი 1. მოინახულეთ VW-ის ვებგვერდი და განიხილეთ კომპანიის უკანასკნელი *წლიური ანგარიში*. იყავით ყურადღებით, რათა არ გამოგრჩეთ ხელმისაწვდომი საფინანსო, მენეჯმენტისა და მარკეტინგული ინფორმაცია თითოეული გეოგრაფიული რეგიონის შესახებ. ამ სავარჯიშოს მიზნებიდან გამომდინარე, ევროპის გარდა, ყველა რეგიონს კრებსითად უწოდეთ გლობალური, ხოლო ევროპას კი VW-სთვის - მშობლიური.

ნაბიჯი 2. მოინახულეთ www.finance.yahoo.com და მიმოიხილეთ უკანასკნელი 45 დღის სიახლეები VW-ის შესახებ. ყურადღება მიაქციეთ VW-ს, ისევე, როგორც GM-ის, Ford-ის, Honda-ს და Toyota-ს შესახებ არსებულ საჯარო ინფორმაციას.

ნაბიჯი 3. მოამზადეთ სამგვერდიანი რეზიუმე, რათა მასში თქვენი აზრი ასახოთ, VW-მ მეტი თუ ნაკლები ყურადღება უნდა გაამახვილოს ევროპის გარეთ ოპერაციებზე. რეზიუმე უზრუნველყავით ცხრილებით, კოეფიციენტებით, რიცხვებითა და თხრობითი ნაწილით.

სავარჯიშო 6C

უზარალობის ანალიზის გამოყენება

მიზანი

უზარალობის ანალიზი მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე მარტივი ანალიტიკური ინსტრუმენტია, რომელიც ჯერ კიდევ არ გამოიყენება სათანადოდ. ის მხარს უჭერს გაყიდვებს, დანახარჯებსა და მოგებას შორის არსებული კავშირების შესახებ დინამიკურ ხედვას. უზარალობის ანალიზის უკეთესი გააზრება ორგანიზაციას სტრატეგიის უფრო ეფექტიანად ფორმულირებისა და იმპლემენტაციის საშუალებას აძლევს. ეს სავარჯიშო გიჩვენებთ, როგორ უნდა გამოიანგარიშოთ უზარალობის წერტილი მათემატიკურად. უზარალობის წერტილის გამოანგარიშების ფორმულაა: BE Quantity = TFC/(P - VC). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, იმ პროდუქციის რაოდენობა (Q), რომლის გაყიდვაცაა საჭირო ფირმის უზარალობისთვის, უდრის ერთობლივი ფიქსირებული დანახარჯები გაყოფილი ერთეული პროდუქციის ფასისა და მასზე გაწეული ცვალებადი დანახარჯების სხვაობაზე.

მითითებები

ნაბიჯი 1. ვთქვათ, ავიამშენებელი კომპანიის ფიქსირებული დანახარჯებია $100 მლნ, ხოლო ცვალებადი დანახარჯები ერთ ერთეულზე $2 მლნ. თვითმფრინავები იყიდება $3 მლნ-ად თითოეული. რა არის კომპანიის უზარალობის წერტილი, ანუ რა რაოდენობის თვითმფრინავები უნდა გაყიდოს კომპანიამ, რომ არ იზარალოს?

ნაბიჯი 2. თუ აღნიშნულ კომპანიას ყოველწლიურად სურს $99 მლნ მოგების მიღება, რამდენი თვითმფრინავი უნდა გაყიდოს მან?

ნაბიჯი 3. თუ კომპანია წელიწადში გაყიდის 200 თვითმფრინავს, რამდენ მოგებას მიიღებს წლიურად?

სავარჯიშო 6D

გააანალიზეთ საფინანსო კოეფიციენტები Adidas AG-ისთვის

მიზანი

საფინანსო კოეფიციენტების ანალიზი ერთ-ერთი საუკეთესო მეთოდია შიდა სიძლიერეებისა და სისუსტეების იდენტიფიცირებისა და შეფასებისათვის. პოტენციური ინვესტორები და არსებული აქციონერები უფრო დაჟინებით აკვირდებიან ფირმის საფინანსო კოეფიციენტებს და დეტალურად ადარებენ მათ საშუალო დარგობრივ თუ წინა პერიოდების ანალოგიურ მაჩვენებლებს. საფინანსო კოეფიციენტების ანალიზი სასიცოცხლო საწყისი ინფორმაციით უზრუნველყოფს IFE მატრიცას.

მითითებები

ნაბიჯი 1. ქაღალდის ფურცელზე ჩამონერეთ რიცხვები 1-დან 20-მდე. Adidas AG-ის შემოსავლებისა და საბალანსო ცხრილების გამოყენებით 2013 წლისათვის გამოთვალეთ 20 საფინანსო კოეფიციენტი.

ნაბიჯი 2. მეორე სვეტში აჩვენეთ: თქვენი აზრით, მოცემული კოეფიციენტი adidas-ის სიძლიერეს ასახავს, სისუსტეს თუ ნეიტრალური ფაქტორია?

სავარჯიშო 6E

Adidas AG-ისთვის აგეთ IFE მატრიცა

მიზანი

ეს სავარჯიშო IFE მატრიცის შემუშავების გამოცდილებას შეგძენთ. IFE მატრიცისთვის საჭირო ფაქტორების იდენტიფიცირება და მათი პრიორიტეტების მიხედვით დალაგება ფუნქციონალურ და განყოფილებების მენეჯერებს შორის კომუნიკაციებს წაახალისებს. IFE მატრიცის მომზადება ადამიანური რესურსების, მარკეტინგის, წარმოება/ოპერაციების, საფინანსო/აღრიცხვის, კვლევისა და განვითარების, მართვის საინფორმაციო სისტემის მენეჯერებს ფირმის ბიზნესმდგომარეობის გარშემო საკუთარი აზრებისა და წუხილის ჩამოყალიბების შესაძლებლობას აძლევს. ეს კი ბიზნესის კოლექტიურ გააზრებას აუმჯობესებს.

მითითებები

ნაბიჯი 1. გაერთიანდით ორ სხვა ადამიანთან და ჩამოაყალიბეთ სამკაციანი გუნდი. შეიმუშავეთ IFE მატრიცა adidas-ისთვის. არ დაგავიწყდეთ, მასში ჩართოთ ინფორმაცია Reebok-ისა და TaylorMade-ის შესახებ.

ნაბიჯი 2. შეადარეთ თქვენი IFE მატრიცა სხვა გუნდების IFE მატრიცებს. განიხილეთ ყოველი მნიშვნელოვანი განსხვავება.

ნაბიჯი 3. როგორ ფიქრობთ, რომელი სტრატეგია მისცემს adidas-ს თავისი მთავარი სიძლიერეების კაპიტალიზების შესაძლებლობას? რომელი სტრატეგია მისცემს adidas-ს თავისი მთავარი სისუსტეების გაუმჯობესების შესაძლებლობას?

სავარჯიშო 6F

გააანალიზეთ თქვენი უნივერსიტეტის ან კოლეჯის შიდა სტრატეგიული ვითარება

მიზანი

ეს სავარჯიშო საუკეთესოა ჯგუფში ერთობლივი შესრულებისათვის.

მითითებები

ჯგუფურად განსაზღვრეთ თქვენი ფაკულტეტის ან უნივერსიტეტის ძირითადი შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეები. ჩამოთვალეთ 10 სიძლიერე და 10 სისუსტე. შემდეგ ჯგუფის ყოველმა წევრმა დაალაგეთ ეს ფაქტორები მნიშვნელობის მიხედვით. პირველი იქნება ყველაზე მნიშვნელოვანი, ხოლო მეათე – ყველაზე ნაკლებად მნიშვნელოვანი. შემდეგ შეაგროვეთ თითოეული ფურცელი, დათვალეთ რიცხვები და ამ წესით შეაფასეთ თქვენი უნივერსიტეტისა თუ ფაკულტეტის წინაშე არსებული ძირითადი სიძლიერეები თუ სისუსტეები პრიორიტეტულობის მიხედვით.

შენიშვნები

1. გადმობეჭდილია გამომცემლის ნებართვით „Integrating Strength-Weakness Analysis into Strategic Planning"-დან by Willlam King, *Journal of Business Research* 2, no. 4: 481. Copyright 1983 by Elsevier Science Publishing Co., Inc.
2. Igor Ansoff, „Strategic Management of Technology" *Journal of Business Strategy* 7, no. 3 (Winter 1987): 38.
3. Claude George Jr., *The History of Management Thought*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1972), 174.
4. Robert Grant, „The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring 1991, 116.
5. J. B. Barney, „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17 (1991): 99-120; J. B. Barney, „The Resource-Based Theory of the Firm", *Organizational Science* 7 (1996): 469; J. B. Barney, „Is the Resource-Based „View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes". *Academy of Management Review* 26, no. 1 (2001): 41-56.
6. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), 9.
7. John Lorsch, „Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change", *California Management Review* 28, no. 2 (1986): 95-109.
8. Y. Allarie and M. Firsirotu, „How to Implement Radical Strategies in Large Organizations", *Sloan Management Review* (Spring 1985): 19.
9. www.mindtools.com/plfailpl.html
10. Adam Smith, *The Wealth of Nations* (New York: Modern Library, 1937), 3-4.
11. Richard Daft, *Management*, 3rd ed. (Orlando, FL: Dryden Press, 1993), 512.
12. Shelley Kirkpatrick and Edwin Locke, „Leadership: Do Traits Matter"? *Academy of Management Executive* 5, no. 2 (May 1991): 48.
13. Peter Drucker, *Management Tasks, Responsibilities, and Practice* (New York: Harper & Row, 1973), 463.
14. Brian Dumaine, „What the Leaders of Tomorrow See", *Fortune*, July 3, 1989, 51.
15. J. Evans and B. Bergman, *Marketing* (New York: Macmillan, 1982), 17.
16. Spencer Ante, „As Economy Cools, IBM Furthers Focus on Marketers", *Wall Street Journal* (July 18, 2012): B3.
17. Brad Stone, „See Your Friends", *Bloomberg Businessweek* (September 27-October 3, 2010): 65-69.
18. Quoted in Robert Waterman, Jr., „The Renewal Factor", *BusinessWeek*, September 14, 1987, 108.
19. http://en.wikipedia.org/wiki/Cost-benefit-analysis
20. J. Van Horne, *Financial Management and Policy* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1974), 10.
21. Matt Krantz, „Today's Fat Dividends are Getting Even Heftier", *Wall Street Journal* (August 6, 2012): 3B.
22. http://en.wikipedia.org/wiki/Break-even-(economics).
23. Andrew Peaple, „Fiat's Struggle With Italian Job Threatens American Promise", *Wall Street Journal* (September 28, 2012): C10.
24. Philip Rousebl, Kamal Saad, and Tamara Erickson, „The Evolution of Third Generation R&D", *Planning Review* 19, no. 2 (March-April 1991): 18-26.
25. Vida Scarpello, William Boulton, and Charles Hofer, „Reintegrating R&D into Business Strategy", *Journal of Business Strategy* 6, no. 4 (Spring 1986): 50-51.
26. http://en.wikipedia.org/wiki/Benchmarking.

7



წყარო: © industrieblick/

MyManagementLab®

გაიუმჯობესეთ შედეგები!

10 მლნ-ზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. ეწვიეთ **mymanagementlab.com-ს** მოდელირების, სასწავლო მასალებისა და თავების ბოლოს მოცემული პრობლემების გასაცნობად.

გარე აუდიტი

წინამდებარე თავის მიზანი:

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. აშშ-ში მშრომელთა გაერთიანებების (პროფკავშირების) არსისა და როლის, როგორც კორპორაციული სტრატეგიული საკითხის მიმოხილვა.
2. სტრატეგიული მენეჯმენტის გარე აუდიტის პროცესის აღწერა.
3. ორგანიზაციაზე ზეგავლენის მქონე 10 ძირითადი – ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული, ბუნებრივი გარემოს, პოლიტიკური, სამთავრობო, სამართლებრივი, ტექნოლოგიური და კონკურენტული – გარე ძალის აღწერა.
4. გარე ინფორმაციის ძირითადი წყაროების დახასიათება.
5. სტრატეგიულ მენეჯმენტში გამოყენებული პროგნოზირების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტების განხილვა.
6. გარე ტენდენციებისა და მოვლენების მონიტორინგის მნიშვნელობის მიმოხილვა.
7. განმარტება თუ როგორ უნდა შემუშავდეს გარე ფაქტორების შეფასების (EFE) მატრიცა.
8. განმარტება თუ როგორ უნდა შემუშავდეს კონკურენტული პროფილის მატრიცა (CPM).
9. კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის შეგროვების მნიშვნელობის მიმოხილვა.
10. კონკურენტულ ანალიზთან დაკავშირებით ბაზრების მსგავსებისა და რესურსების ტოლფარდობის განხილვა.

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად

შემდეგი სავარჯიშოების მოძიება შესაძლებელია მოცემული თავის ბოლოს:

სავარჯიშო: 7A: Michelin და აფრიკა: გარე გარემოს შეფასება

სავარჯიშო: 7B: ქვეყნების და არა კომპანიების საფუძველზე Michelin-ის CPM მატრიცის მომზადება

სავარჯიშო: 7C: შეიმუშავეთ Michelin-ის დივიზიონალური EFE მატრიცები

სავარჯიშო: 7D: adidas AG-სთვის EFE მატრიცის შემუშავება

სავარჯიშო: 7E: გარე გარემოს შეფასება

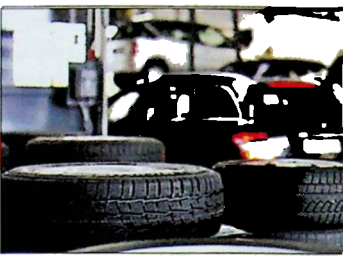
სავარჯიშო: 7F: Michelin-ისთვის CPM მატრიცის შემუშავება

სავარჯიშო: 7G: adidas AG-სთვის CPM მატრიცის შემუშავება

სავარჯიშო: 7H: თქვენი უნივერსიტეტის ან კოლეჯისთვის გააანალიზეთ გარე სტრატეგიული სიტუაცია

ამ თავში განხილულია ის ინსტრუმენტები და კონცეფციები, რაც სტრატეგიული მენეჯმენტის **გარე აუდიტის** (ზოგჯერ **გარე გარემოს სკანირება** ან **დარგის ანალიზი** ენოდება) განსახორციელებლადაა საჭირო. გარე აუდიტი ფოკუსირებულია იმ ტენდენციებისა და მოვლენების იდენტიფიცირებასა და შეფასებაზე, რომლებიც ფირმის კონტროლს მიღმაა, მაგალითად, როგორიცაა: გაზრდილი საზღვარგარეთული კონკურენცია, აშშ-ის სანაპირო ზოლისკენ მოსახლეობის გადაადგილება, საზოგადოების დაბერება და ინტერნეტით გაყიდვების დაბეგვრა. გარე აუდიტი ასახავს იმ ძირითად შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს, რომლებიც ორგანიზაციის წინაშე წამოიჭრება და მისი გამოყენებით მენეჯერებს შეუძლიათ ისეთი სტრატეგიის ფორმულირება, რის მეშვეობითაც შესაძლებლობები უპირატესობად გადაიქცევა, ხოლო საფრთხეები თავიდან იქნება აცილებული ან შემცირდება მათი გავლენა. ეს თავი წარმოადგენს გარე ინფორმაციის შეგროვების, დამუშავებისა და ანალიზის პრაქტიკულ კონსტრუქციას. მასში, აგრეთვე, მოტანილია სტრატეგიული მენეჯმენტის ინდუსტრიული ორგანიზაციების ხედვა.

მეშვიდე თავში დემონსტრირებულია Michelin-ის მაგალითი, როგორც კომპანიისა, რომელიც ბრწყინვალე გარე სტრატეგიულ ანალიზზე დაფუძნებულ სტრატეგიას ახორციელებს.



საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი

Michelin

Michelin საბურავების მსხვილი მწარმოებელია, რომელიც საფრანგეთის ოვერნის რეგიონის ქალაქ კლერმონტ-ფერანდშია განთავსებული. **Michelin** ფლობს საბურავების ბრენდებს **BFGoodrich**-ს, **Kleber**-ს, **Riken**-ს, **Komoran**-ს და **Uniroyal**-ს. მას ასევე ეკუთვნის ჩინური ბრენდი **Warrior**. **Michelin** ყველა სახის სატრანსპორტო საშუალებისთვის წლიურად 175 მლნ-ზე მეტ საბურავს აწარმოებს და მსუბუქი და სატვირთო ავტომობილების ბაზრებს აწვდის როგორც ახალ, ასევე მეორად საბურავებს. ეს კომპანია ასევე მსოფლიო ლიდერია თვითმფრინავებისა და მინისმთხრელი მანქანების საბურავების წარმოების მხრივაც. გარდა ამისა, **Michelin** კულინარულ სამყაროშიცაა ცნობილი მისი **Red Guide**-ის საცნობარო წიგნებისა და სარესტორნო ჯილდოების მეშვეობით. ეს კომპანია ყოველწლიურად 10 მლნ რუკასა და სამოგზაურო გზამკვლევს აქვეყნებს.

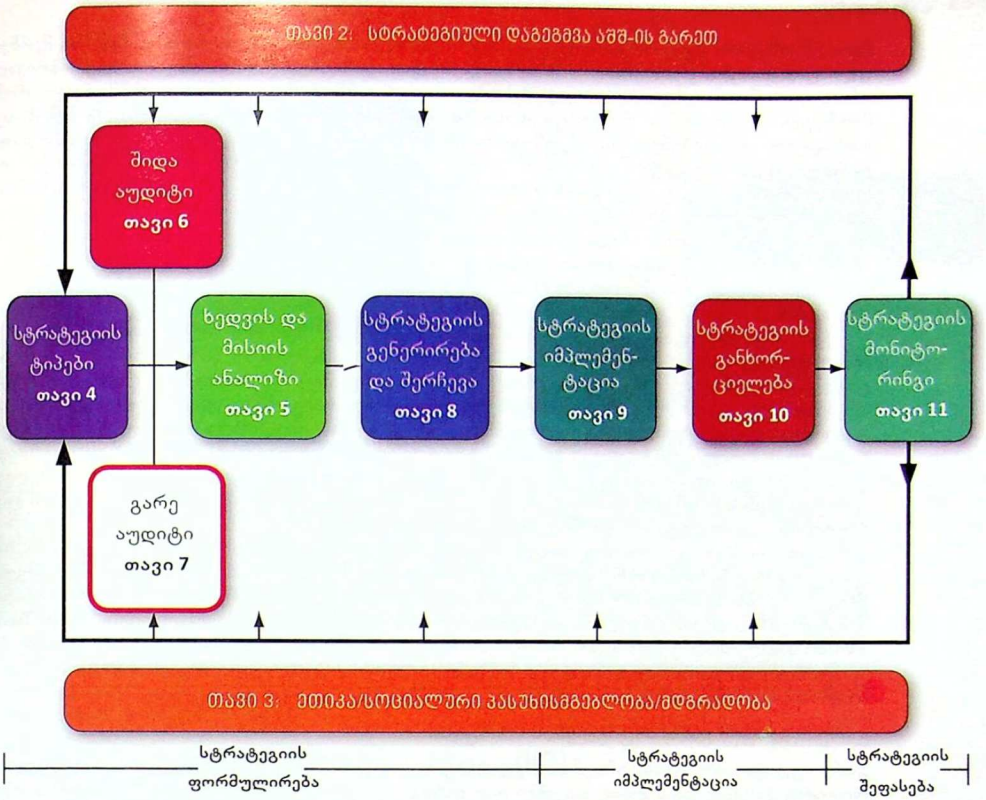
2014 წელს **Michelin** ბაზარზე წარადგენს მის ორ ახალველოსიპედის საბურავს, რითაც დაბრუნდება ველორბოლის ბიზნესში. სამთო ველომრბოლელების მაღალეფექტიანი საბურავებით უზრუნველყოფის საქმეში **Michelin**-მა პარტნიორული ურთიერთობები დაამყარა ორ ცნობილ ველომრბოლელთან **ფაბიენ ბარელთან (Fabien Barel)**, რომელიც სამგზის მსოფლიო ჩემპიონი იყო სრწაფდაშვებაში და **პიერ ედუარდ ფერისთან (Pierre Edouard Ferry)** თავისუფალი სტილით რბოლის ჩემპიონთან. ეს ორი ველომრბოლელი ორნახევარი წლის განმავლობაში აქტიურად თანამშრომლობდა **Michelin Group**-ის ინჟინრებთან, **Michelin**-ის ახალი ველოსიპედების საბურავების დაპროექტებასა და შემუშავებაში.

2013 წლის ბოლოს დაიწყო ახალი **Porsche 918 Spyder**-ის წარმოება. **Michelin** იქნება საბურავების ერთადერთი მიმწოდებელი ამ ახალი ჰიბრიდული სუპერავტომობილებისთვის, რომლებიც მხოლოდ 918 ერთეული იწარმოება. **Michelin**-ის **Pilot Sport 3** საბურავებითაა აღჭურვილი ახალი **Peugeot 308**, რითაც ეს ავტომობილი უფრო ენერგოეფექტური გახდა, ამასთან, ეს საბურავები საუკეთესოდ უზრუნველყოფს მოძრაობის უსაფრთხოებას, ამარტივებს ავტომობილის მართვას და ახანგრძლივებს საექსპლუატაციო ვადას. **Peugeot 208 HYbrid FE**-სთვის, **Michelin**-მა შეიმუშავა უკეთესი ეფექტიანობის, დიდი დიამეტრის, მაღალი და წვრილი საბურავების ნაირსახეობები.

2013 წლის ბოლოს **Michelin**-ის მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა, **კეპლერ ჩევრექს ჟან-დომინიკ სენარდმა (Kepler Cheuvreux Jean-Dominique Senard)** 2020 წლისთვის **Michelin**-ის მწარმოებლურობისა და პასუხისმგებლობის ექვსი ძირითადი მიზანი წარმოადგინა:

1. 2010 წელთან შედარებით 10%-ით გავზრდით ჩვენი პროდუქციის გამძლეობასა და ეფექტიანობას და, ამავე დროს, წარმოებისთვის გამოვიყენებთ უფრო მცირე რაოდენობის ნედლეულს.
2. ჩვენი ქარხნების ენერგოეფექტიანობის გაზრდისა და ნახშირორჟანგის ემისიის შემცირების მეშვეობით, გარემოსადმი უფრო მეგობრული გავხდებით.
3. ყოველწლიურად შევძლებთ სტრუქტურულად თავისუფალი €1 მლრდ ფულის ნაკადის მიღებასა და კაპიტალზე სულ მცირე 15%-იანი უკუგების გენერირებას.
4. შევიმუშავებთ და განვახორციელებთ პროგრამებს დასაქმებულთა ჩართულობის, კეთილდღეობისა და განვითარების გაუმჯობესებისთვის.
5. შევიმუშავებთ თანამშრომლებისგან მართულ პროპაგანდისტულ პროგრამებს და ადგილობრივ საზოგადოებასთან ურთიერთობების გაუმჯობესებისთვის შევქმნით სამუშაო ადგილებს.
6. რამდენადაც ეს შესაძლებელია შევიმუშავებთ და დავნერგავთ მეორადი გადამუშავების გადაწყვეტილებებს.

წყარო: ეფუძნება კომპანიის ვებგვერდსა და პრეზენტაციებს.



ნახაზი 7-1 სტრატეგიული მენეჯმენტის კომპლექსური მოდელი

წყარო: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40, © Fred R. David.

გარე აუდიტის არსი

გარე აუდიტის მიზანია იმ შესაძლებლობებისა და საფრთხეების საბოლოო სიის შედგენა, რომელთაგანაც ფირმამ სარგებელი უნდა მიიღოს და რომლებიც თავიდან უნდა აირიდოს. საბოლოოდ, შიდა აუდიტი არ ისახავს მიზნად ყველა იმ შესაძლო ფაქტორის ამომწურავი სიის შემუშავებას, რომლებსაც ბიზნესზე გავლენის მოხდენა შეუძლიათ, არამედ მისი მიზანია იმ საკვანძო ცვლადების იდენტიფიცირება, რის საფუძველზეც ქმედითი ღონისძიებების გატარება იქნება შესაძლებელი. ფირმებმა, გარე ფაქტორების გათვალისწინებით, სტრატეგიის ფორმულირების მეშვეობით უნდა შეძლონ შემტევი თუ თავდაცვითი რეაგირება, რომელთა დახმარებით შესაძლებლობებისგან უპირატესობას მიიღებენ ან პოტენციური საფრთხეების გავლენის მინიმიზებას მოახდენენ. სურათზე 7-1 თეთრი ფერით გამოსახულია გარე აუდიტის ადგილი და როლი სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესში.

ძირითადი გარე ძალები

გარე ძალები შეიძლება ხუთ ფართო კატეგორიად დაიყოს: (1) ეკონომიკური ძალები; (2) სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული და ბუნებრივი გარემოს ძალები; (3) პოლიტიკური, სამთავრობო და სამართლებრივი ძალები; (4) ტექნოლოგიური ძალები და (5) კონკურენტული ძალები. ამ ძალებსა და ორგანიზაციას შორის ურთიერთობა 7-2 ნახაზზეა ასახული. გარე ტენდენციები და მოვლენები, მაგალითად ისეთები როგორიცაა, აფრიკის ქვეყნებში სურსათის ფასებისა და მოსახლეობის ზრდა და რომელთა შესახებ ოპერატიულად, ინტერნეტით ხდება ცნობილი, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პროდუქციაზე, მომსახურებაზე და ორგანიზაციებზე მთელ მსოფლიოში. მნიშვნელოვანია გახსოვდეთ, რომ: **როდესაც სტრატეგიული დაგეგ-**

მჟის დროს გარე ფაქტორების იდენტიფიცირებასა და პრიორიტეტიზებას ახდენთ, შერჩეული ფაქტორები, რამდენადაც ეს შესაძლებელია, კონკრეტულად, ანუ რაოდენობრივად უნდა იყოს წარმოდგენილი; ასევე, შესაძლოა უფრო მნიშვნელოვანია დარწმუნდეთ, რომ შერჩეული ფაქტორები, როდესაც ისინი იმ ტერმინებითაა წარმოდგენილი, რომლებსაც სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვთ, უფრო ქმედითია რადგან შინაარსობრივად მეტად დატვირთულია. მაგალითად, ქმედითობის შესახებ: განცხადება „საფონდო ბაზარი იზრდება" არ არის ქმედითი, რადგან ის არ მიუთითებს იმ სტრატეგიაზე, რომლის მეშვეობითაც ფირმა მისგან სარგებელს მიიღებს. საწინააღმდეგოდ, ისეთი ფაქტორი როგორიცაა „ბრაზილიის მშპ-ის ზრდა 6.8%-ია", ქმედითია, რადგან ფირმას ამის საფუძველზე შეუძლია 100 ახალი მაღაზია გახსნას ბრაზილიაში. სხვა სიტყვებით რომ ითქვას, ბუნდოვანი ფაქტორების შერჩევის ნაცვლად, უნდა შეირჩეს ისინი, რომლებიც ფირმას იმის გადაწყვეტაში ეხმარებიან თუ რა უნდა მოიმოქმედოს მან.

გარე ძალების ცვლილება, სამომხმარებლო მოთხოვნილების ცვლილებას იწვევს როგორც ინდუსტრიული, ასევე სამომხმარებლო პროდუქციისა და სერვისის ბაზრებზე. გარე ძალები გავლენას ახდენენ შემუშავებული პროდუქტის ტიპებზე, პოზიციონირების არსსა და ბაზრის სეგმენტირების სტრატეგიებზე, შეთავაზებული სერვისის სახეობაზე და შესყიდვასთან თუ გაყიდვასთან დაკავშირებული ბიზნესის არჩევანზე. გარე ძალები პირდაპირ გავლენას ახდენენ როგორც მიმწოდებლებზე, ასევე დისტრიბუტორებზე. გარე შესაძლებლობებისა და საფრთხეების იდენტიფიცირება და შეფასება ორგანიზაციას მკაფიო მისიის ფორმულირების, გრძელვადიანი მიზნების მიღწევისთვის სტრატეგიის პროექტირებისა და ყოველწლიური მიზნების შესრულებისთვის პოლიტიკის შემუშავების საშუალებას აძლევს.

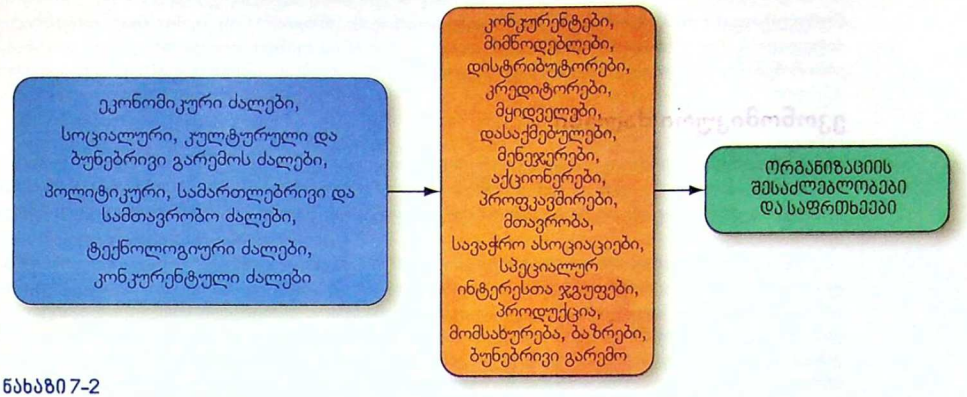
ბიზნესის მზარდი სირთულე სადღეისოდ იმ მრავალი ქვეყნის მიხედვით დასტურდება, სადაც მსოფლიო ბაზარზე აგრესიულად კონკურირებისთვის საჭირო სიმძლავრეების შემუშავება მიმდინარეობს. ბაზარზე წარმატებული კონკურირებისთვის საზღვარგარეთული ბიზნესები და ქვეყნები მზად არიან ისწავლონ, ადაპტირდნენ და ინოვაციები და გამოგონებები შეიმუშაონ. აზიაში სადღეისოდ უფრო მეტი კონკურენტუნარიანი ტექნოლოგია არსებობს ვიდრე ოდესმე ყოფილა, ამის მაგალითად გამოდგება ჩინეთში Lenovo-ს ან სამხრეთ კორეაში Samsung-ის მიერ ახლახანს წარმოდგენილი ტექნოლოგიები.

გარე აუდიტის განხორციელების პროცესი

გარე აუდიტის პროცესში იმდენი მენეჯერი უნდა იყოს ჩართული, რამდენიც შესაძლებელია. როგორც პირველ და მეხუთე თავებში იყო ხაზგასმული, სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესში ჩართულობამ შეიძლება ორგანიზაციის წევრებს შორის ურთიერთგაგება და მოვალეობის შეგრძნება გამოიწვიოს. ინდივიდები აფასებენ, როდესაც მათ იდეების შემუშავებაში მონაწილეობის შესაძლებლობა აქვთ და ამ დროს ისინი უკეთესად გაიაზრებენ საკუთარი ფირმების დარგებს, კონკურენტებსა და ბაზრებს.

გარე აუდიტის განხორციელების დროს, კომპანიებმა, თავდაპირველად, კონკურენტული ცოდნა და ინფორმაცია უნდა შეაგროვონ ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული, ბუნებრივი გარემოს, სამთავრობო, სამართლებრივი და ტექნოლოგიური ტენდენციების შესახებ. ინდივიდებს შეიძლება სხვადასხვა საინფორმაციო წყაროს - პერიოდული და სავაჭრო ჟურნალების და გაზეთების მონიტორინგი დაევალოთ. ამ პერსონებმა, იმ მენეჯერთა კომიტეტს, რომლებიც გარე აუდიტის განხორციელებაში არიან ჩართულნი, პერიოდულად სკანირების შესახებ ანგარიშები უნდა წარუდგინონ. ეს მიდგომა დროული სტრატეგიული ინფორმაციის უწყვეტ ნაკადსა და გარე აუდიტის პროცესში ბევრი ინდივიდის ჩართულობას უზრუნველყოფს. სტრატეგიული ინფორმაციის შეგროვების კიდევ ერთი წყაროა ინტერნეტი, ისევე როგორც კორპორაციები, უნივერსიტეტები და საჯარო ბიბლიოთეკები. მიმწოდებლები, დისტრიბუტორები, ინდივიდუალური მოვაჭრეები, მყიდველები და კონკურენტები სასიცოცხლო ინფორმაციის სხვა წყაროებს წარმოადგენენ.

მას შემდეგ რაც შეგროვდება ინფორმაცია, უნდა მოხდეს მისი დამუშავება და შეფასება. მენეჯერების შეხვედრა ან შეხვედრების სერია ფირმის წინაშე არსებული ყველაზე მნიშვნელოვანი შესაძლებლობებისა და საფრთხეების კოლექტიური იდენტიფიცირებისთვისაა საჭირო. შემდეგ ეს საკვანძო გარე ფაქტორები დაფაზე უნდა ჩამოიწეროს. პრიორიტეტული ფაქტორების სიის შედგენა შემდეგნაირად ხდება: თითოეული მენეჯერი ახდენს ფაქტორების რანგირებას, ყველაზე მნიშვნელოვან საფრთხეს ან შესაძლებლობას მიენიჭება 1 ქულა, ხოლო ყველაზე ნაკლებ მნიშვნელოვანს – 20. ძირითადი გარე ფაქტორები დროისა და დარგების მიხედვით შეიძლება შეიცვალოს. მიმწოდებლებსა და დისტრიბუტორებთან ურთიერთობები ხშირად წარმატების კრიტიკული ფაქტორია. ჩვეულებრივ, ანალიზში გამოყენებული სხვა ცვლადებია: საბაზრო წილი, კონკურენტული პროდუქციის რაოდენობა, მსოფლიო ეკონომიკა, საზღვარგა-



ნახაზი 7-2

ორგანიზაციასა და ძირითად გარე ძალებს შორის არსებული კავშირები

რეთული ფილიალები, საკუთრება და საკვანძო სააღრიცხვო უპირატესობები, საფასო კონკურენტუნარიანობა, ტექნოლოგიური მიღწევები, მოსახლეობის დინამიკა, საბანკო პროცენტი და დაბინძურების შემცირება.

ფრეუნდი (Freund) ხაზს უსვამდა, რომ ეს საკვანძო გარე ფაქტორები უნდა იყოს: (ა) გრძელვადიანი და ყოველწლიური მიზნების მიღწევისთვის მნიშვნელოვანი, (ბ) გაზომვადი, (გ) ყველა კონკურენტი ფირმისთვის გამოსადეგი და (დ) იერარქიული იმ გაგებით, რომ ზოგიერთი მათგანი უნდა ეხებოდეს მთლიან კომპანიას, ხოლო სხვანი კი უფრო ვიწროდ უნდა იყოს ფოკუსირებული განყოფილებებზე. მნიშვნელოვანი საკვანძო გარე ფაქტორების საბოლოო სია ფართოდ უნდა გავრცელდეს ორგანიზაციაში. ორივე – შესაძლებლობაცა და საფრთხეც შეიძლება ძირითადი გარე ფაქტორი იყოს.[1]

ინდუსტრიული ორგანიზაციის ხედვა (I/O)

ინდუსტრიული ორგანიზაციების (I/O) მიდგომის თანახმად, კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისთვის გარე (დარგობრივი) ფაქტორები უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე ფირმის შიდა ფაქტორები. I/O-ს ხედვის აპოლოგეტები, მაგალითად ისეთები როგორიცაა მაიკლ პორტერი, ამტკიცებენ, რომ ორგანიზაციის მწარმოებლურობა, პირველ რიგში, დარგობრივი ძალების მიერ განისაზღვრება. პორტერის ხუთი ძალის მოდელი, რომელიც მოცემულ თავში ქვემოთაა წარმოდგენილი, I/O-ს პერსპექტივის მაგალითია და ის ფოკუსირებულია გარე ძალებისა და დარგობრივი ცვლადების ანალიზზე, როგორც კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისა და შენარჩუნების საფუძველზე. I/O-ს მიმდევრების თანახმად, კონკურენტული უპირატესობა, ძირითადად, დარგში კონკურენტული პოზიციონირებით განისაზღვრება. სტრატეგიული მართვის შესახებ I/O-ს თვალსაზრისიდან გამომდინარე, ფირმები მიმზიდველ დარგებში ცდილობენ კონკურირებას, ხოლო სუსტ და მერყევ დარგებს გაურბიან და სრულად გაიაზრებენ ამ მიმზიდველი დარგის საკვანძო შიდა ფაქტორებს. I/O-სთან დაკავშირებულ გამოკვლევას დიდი წვლილი შეაქვს ჩვენ მიერ იმის გააზრებაში თუ როგორ ხდება კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება.

I/O-ს თეორეტიკოსები ამტკიცებენ, რომ გარე ფაქტორებს და დარგს, სადაც ფირმა კონკურირებს, უფრო ძლიერი გავლენა აქვთ ფირმის მწარმოებლურობაზე, ვიდრე მარკეტინგს, ფინანსებს და ა.შ. შიგა ფუნქციონალურ საკითხებს. მათი მტკიცებით ფირმის მწარმოებლურობა, უფრო მეტად დარგის ისეთ თვისებებს ეფუძნება როგორიცაა მასშტაბზე ეკონომია, ბაზარზე შესვლის ბარიერები, პროდუქციის დიფერენცირება, კონკურენტუნარიანობის დონე, ვიდრე შიგა რესურსებს, უნარებს, სტრუქტურასა და ოპერაციებს. აშშ-ის ეკონომიკის ამასწინდელმა გაჯანსაღებამ, რამაც ესოდენ კარგი ზემოქმედება იქონია როგორც სუსტ, ასევე ძლიერ ფირმებზე, მეტი დამაჯერებლობა შესძინა მოსაზრებას, რომ გარე ძალები უფრო მნიშვნელოვანია.

I/O-ს ხედვა სტრატეგიული მენეჯმენტის გააზრებას აუმჯობესებს. თუმცა ის არ არის კითხვა იმის შესახებ შიგა თუ გარე ფაქტორებიდან რომელია უფრო მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისა და შენარჩუნებისთვის. ორივე, როგორც შიგა ასევე გარე ფაქტორების ეფექტიანი გააზრება და ინტეგრაცია მთავარია კონკურენტული უპირატესობების უზ-

რუნველყოფისა და შენარჩუნებისთვის. ფაქტობრივად, როგორც ეს მერვე თავშია განხილული, ძირითადი გარე შესაძლებლობებისა და საფრთხეების საკვანძო სიძლიერეებთან და სისუსტეებთან შეხამება, სტრატეგიის წარმატებული ფორმულირების საფუძვლებს უზრუნველყოფს.

ეკონომიკური ძალები

აშშ-ში დიდი ხნის განმავლობაში შენარჩუნებული არასრული დასაქმების მაღალი დონე კარგი წინაპირობაა ფასდაკლების ისეთი ფირმებისთვის როგორიცაა Dollar Tree, TJ Maxx, Walmart და Subway, მაგრამ აზიანებს ტრადიციული ფასწარმოქმნის მქონე ათასობით საცალოდ მოვაჭრე ფირმას.

Dow Jones Industrial Average-ს ინდექსი 15,000-ზე მაღალია, ასევე მაღალია კორპორატიული მოგება, სწრაფად იზრდება დივიდენდები და განვითარებადი ბაზრები. მიუხედავად ამისა, არ ხდება სამუშაო ადგილების რაოდენობის მატება, საცხოვრებელი სახლების ფასები კვლავ დაბალია და მილიონობით ადამიანი მინიმალურ ხელფასზე მუშაობს, დაუსაქმებელი ან ნაწილობრივ დასაქმებულია. გვალვის შედეგად ნედლეულის და განსაკუთრებით სურსათის ფასები სწრაფად იზრდება, რაც ხელს უწყობს ინფლაციურ მოლოდინს. ბევრი ფირმა, რამდენადაც ეს შესაძლებელია, არასრული დასაქმების პოლიტიკას ანიჭებს უპირატესობას, რათა თავიდან აიცილოს მუშახელის ჯანმრთელობის დაცვისთვის საჭირო ხარჯები. სამომხმარებლო ხარჯები დაცემის შემდეგ ისევ იზრდება. ევროპის დიდ ნაწილში კვლავ რეცესიაა.

ეკონომიკურ ფაქტორებს პირდაპირი გავლენა აქვს სხვადასხვა სტრატეგიაზე. მაგალითად, საპროცენტო განაკვეთების გათვალისწინებით, კაპიტალდაბანდების გაზრდისთვის საჭირო სახსრები უფრო ძვირია. როდესაც საბანკო პროცენტი იზრდება, დისკრეციული შემოსავალი მცირდება და დისკრეციულ საქონელზე მოთხოვნა კლებულობს. როდესაც აქციების ფასები იზრდება, ჩვეულებრივი აქციების, როგორც ბაზრის განვითარებისთვის სასურველი კაპიტალის წყაროს მნიშვნელობაც იზრდება. როდესაც ბაზარი ფართოვდება, მყიდველებისა და ბიზნესების სიმდიდრე იზრდება. ინფორმაცია ეკონომიკური ცვლადების შესახებ, რომლებიც ხშირად ორგანიზაციის შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს ასახავს 7-1 ცხრილშია მოტანილი.

კანადის საიმედო ეკონომიკისა და მხარჯველი ადამიანების შესაძლებლობებით სარგებლობისთვის, ბევრი ფირმა აგრესიულად აფართოებს ოპერაციებს კანადაში. მათ შორისაა TJX, რომელიც Marshall-ის სახელწოდების ბევრ მაღაზიას ხსნის, ასევე იხსნება Target-ის, Walmart-ის და Tanger Outlet Factory Center-ის ახალი მაღაზიები. „კანადა მსოფლიოში ეკონომიკურად ერთერთი ყველაზე უფრო წარმატებული ქვეყანაა", განაცხადა Davidowitz & Associates-ის, საცალო ვაჭრობის საკონსულტაციო და საბანკო-საინვესტიციო ფირმის ხელმძღვანელმა **ჰოვარდ დავიდოვიჩმა (Howard Davidowitz)**. „მას აქვს სტაბილური ვალუტა, იქ არ ყოფილა საბანკო კრიზისი და ის არ ხარჯავს თავის თავზე უზომოდ ბევრს".

ცხრილი 7-1 კონტროლს დაქვემდებარებული ძირითადი ეკონომიკური ცვლადები

აშშ-ში მომსახურების ეკონომიკაზე გადასვლა	იმპორტზე/ექსპორტზე ზემოქმედი ფაქტორები
კრედიტის ხელმისაწვდომობა	სხვადასხვა კატეგორიის საქონელსა და მომსახურებაზე მოთხოვნის ცვლილება
წმინდა შემოსავლის დონე	
ხარჯვისკენ ადამიანების მიდრეკილება	განსხვავებები სხვადასხვა რეგიონისა და მომხმარებელთა ჯგუფის შემოსავლებს შორის
საბანკო პროცენტის განაკვეთი	
ინფლაციის ტემპი	საფასო მერყეობები
ფულის ბაზრის განაკვეთი	აშშ-დან კაპიტალისა და მუშახელის ექსპორტი
ფედერალური მთავრობის საბიუჯეტო დეფიციტი	მონეტარული პოლიტიკა
მშპ-ის ტენდენცია	ფისკალური პოლიტიკა
მოხმარების მოდელები	გადასახადების დონე
უმუშევრობის ტენდენციები	გაერთიანებული ევროპის ეკონომიკური პოლიტიკა
შრომის მწარმოებლურობის დონე	ნავთობის ექსპორტიორი ქვეყნების ორგანიზაციის (OPEC) პოლიტიკა
მსოფლიო ბაზარზე დოლარის კურსი	
საფონდო ბაზარზე არსებული ტენდენციები	ნაკლებად განვითარებული ქვეყნების კოალიციის (LDC) პოლიტიკა
საზღვარგარეთული ქვეყნების ეკონომიკების მდგომარეობა	

დოლარის კურსის ტენდენციებს მნიშვნელოვანი და არათანაბარი ეფექტი აქვს სხვადასხვა დარგისა და მდებარეობის კომპანიებზე. მაგალითად ფარმაცევტული, ტურიზმის, გართობის, ავტომობილებისა და სატრანსპორტო საშუალებების, აეროკოსმოსური და სატყეო პროდუქციის მწარმოებელი დარგები დიდად სარგებლობენ, როდესაც დოლარი იენისა და ევროს მიმართ ეცემა. სასოფლო-სამეურნეო და ნავთობის დარგები ზარალდება, როდესაც დოლარი იზრდება მექსიკის, ბრაზილიის, ვენესუელასა და ავსტრალიის ვალუტების მიმართ. ზოგადად, ძლიერი და მაღალი დოლარი აძვირებს აშშ-ის პროდუქციას საზღვარგარეთულ ბაზრებზე. ეს აუარესებს აშშ-ის სავაჭრო დეფიციტს. როდესაც დოლარი ეცემა, ამით ტურიზმზე ორიენტირებული ფირმები სარგებლობენ, რადგან დაბალი დოლარის პირობებში ამერიკელები ბევრს აღარ მოგზაურობენ საზღვარგარეთ, მაშინ როდესაც უცხოელების ვიზიტებისა და გატარებული შვებულებების რაოდენობა აშშ-ში მატულობს.

დოლარის დაბალი ღირებულება შემცირებულ იმპორტსა და გაზრდილ ექსპორტს ნიშნავს, ეს ხელს უწყობს მსოფლიო ბაზარზე აშშ-ის კომპანიების კონკურენტუნარიანობას. დოლარის დაცემა უცხოელი მომხმარებლისთვის აშშ-ის საქონელს აიაფებს და იმპორტის გაძვირებით წინააღმდეგობას უწევს დეფლაციას. დოლარის დაბალი კურსი მრავალი მიმართულებითაა სასარგებლო აშშ-ის ეკონომიკისთვის. პირველყოვლისა ის აარიდებს აშშ-ს დეფლაციის რისკებს და აგრეთვე ამცირებს მის სავაჭრო დეფიციტს. გარდა ამისა, დოლარის დაბალი ღირებულება ზრდის საგარეო ვაჭრობას, ადგილობრივი ფირმების მოგებას და იწვევს საზღვარგარეთის ქვეყნების საბანკო საპროცენტო განაკვეთის შემცირებას, ასევე ფისკალური პოლიტიკის შემსუბუქებას, რაც ასტიმულირებს მსოფლიო ეკონომიკურ ზრდას. ზოგიერთი სექტორი, როგორიცაა სამომხმარებლო საქონელი, ენერგია, ნედლეული, ტექნოლოგიები და ჯანმრთელობის დაცვა, განსაკუთრებულ სარგებელს იღებს დოლარის დაბალი კურსისგან. ბევრი ადგილობრივი დარგის მწარმოებელი სუსტი დოლარისგან ფაქტობრივად იმით სარგებლობს, რომ ეს აიძულებს უცხოელ მეტოქეებს გაზარდონ ფასები და ფასდაკლებები ნულამდე დაიყვანონ. ის ადგილობრივი ფირმები, მაგალითად McDonald's, რომლებიც საზღვარგარეთთან აქტიურად ვაჭრობენ, დიდად სარგებლობენ სუსტი დოლარით. ცხრილში 7-2 ჩამოთვლილია სუსტი აშშ-ის დოლარის უპირატესობები და ნაკლოვანებები აშშ-ის ფირმებისთვის.

მეტოქეების Nissan Motor-ისა და Honda Motor-ისგან განსხვავებით, იაპონიაში, ჰიროშიმაში ბაზირებულ Mazda Motor Corp.-ს აქვს სტრატეგია, რომლის მიხედვითაც, ნაცვლად იმისა, რომ გლობალური მასშტაბით აეშენებინა ქარხნები, მის მიერ გამოშვებული ავტომობილების 80 პროცენტი იაპონიაში იწარმოება და შემდეგ ხდება მათი ექსპორტი. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ დოლარის კურსი 77 იენამდე დაეცემა, Mazda აცხადებს, რომ მას CX-5 ავტომობილით შეუძლია მიიღოს მოგება. მაგრამ, მაშინაც კი, როდესაც დოლარი 79 იენს უთანაბრდება Honda და Nissan აცხადებენ, რომ მათ უნდა განაგრძონ საზღვარგარეთ წარმოება და უნდა მოიქცენ ასე, სანამ დოლარი მინიმუმ 100 იენამდე არ გაძვირდება. ამგვარად იაპონურ იენაში დოლარის კურსი მნიშვნელოვანი ფაქტორია იაპონური ფირმების მიერ სტრატეგიული დაგეგმვის დროს.

დოლარის კურსი ყოველდღიურად იცვლება, მაგრამ 2012-2013 წლებში ის ძირითადად მყარი იყო და ამიტომ აშშ-ის კომპანიების მიერ საზღვარგარეთიდან მიღებული მოგება საშუალოდ 6-7 პროცენტამდე შემცირდა. რატომ შემცირდა მოგება? იმიტომ რომ, მაგალითად, როდესაც ანგარიშგებისთვის ხდება ევროპაში მიღებული 100 ევროს შემოსავლის აშშ დოლარებში გადაყვანა, 100 ევროს ფასი შესაძლოა დაეცეს და $75 გახდეს. ამ „დანაკარგთან" გამკლავებას ზოგიერთი კომპანია ევროპის ან მექსიკის მაღაზიებში ფასების გაზრდით ცდილობს, მაგრამ ამას თან ახლავს მყიდველთა გაუცხოების, რითეილერთა აღშფოთებისა და ადგილობრივი კონკურენტებისთვის საფასო უპირატესობის მინიჭების რისკი. თუმცა ძლიერი დოლარის ერთ-ერთი უპირატესობა ის არის, რომ კომპანიებს, რომელთაც აშშ-ის გარეთ მნიშვნელოვანი ოპერაციები აქვთ, შეიძლება ისეთი საზღვარგარეთული ხარჯები შეუმცირდეთ, როგორიცაა ევროში გადახდილი ხელფასები. ძლიერი დოლარის კიდევ ერთი უპირატესობა ისიც არის, რომ ის, აშშ-ის კომპანიებს საერთაშორისო შესყიდვების მეტ შესაძლებლობას აძლევს. გარდა ამისა, ძლიერი დოლარის საფუძველზე იმპორტიორი კომპანიებიც სარგებლობენ, რადგან ამ დროს მათ საზღვარგარეთ უფრო მეტი საქონლის შესყიდვა შეუძლიათ.

ცხრილი 7-2 სუსტი დოლარის ფონზე ადგილობრივი ფირმების უპირატესობები და ზარალი

უპირატესობები	ზარალი
1. იწვევს ექსპორტის ზრდას	1. შეიძლება ინფლაცია გამოიწვიოს
2. იწვევს იმპორტის შემცირებას	2. შეიძლება ნავთობის ფასების ზრდის მიზეზი გახდეს
3. საზღვარგარეთელი მომხმარებლებისთვის აიაფებს აშშ-ში წარმოებულ საქონელს	3. შეიძლება აშშ-ის მთავრობა შეასუსტოს

4. იმპორტის გაძვირებით ნინააღმდეგობას უწევს დეფლაციას
5. მოკლევადიან პერიოდში შესაძლებელია აქციების ფასის ზრდა გამოიწვიოს
6. საზღვარგარეთის ქვეყნებს საბანკო საპროცენტო განაკვეთის შემცირებისაკენ განაწყობს
7. ზრდის იმ ფირმების შემოსავლებსა და მოგებას, რომლებიც ბიზნესს აშშ-ის გარეთ ახორციელებენ
8. საზღვარგარეთულ ფირმებს ფასების ზრდას აიძულებს
9. ამცირებს აშშ-ის სავაჭრო დეფიციტს
10. ფირმებს გლობალიზებისთვის განაწყობს
11. უცხოელებს აშშ-ში ვიზიტისთვის განაწყობს

4. ამერიკელებისთვის საზღვარგარეთ მოგზაურობას მიმზიდველობას უკარგავს
5. გრძელვადიან პერიოდში შეიძლება აქციების ფასების კლება გამოიწვიოს

ამასწინათ *Wall Street Journal*-ში გამოქვეყნებული სტატია (12-4-12, B4) განმარტავს სავალუტო კურსის არასასურველ შედეგებს, რაც თავს აბეზრებს აშშ-ის ფირმებს. მაგალითად, უკანასკნელ ხანებში სახამებლისა და დამატკბობლების მწარმოებელი Ingredion Inc.-ის შემოსავალი ერთ აქციაზე 20 ცენტით შემცირდა ბრაზილიური რეალის, არგენტინული პესოს, ბრიტანული ფუნტისა და ევროს შესუსტების გამო. ანალოგიურად General Motors-მა გამოაცხადა, რომ მისი 2012 წლის მესამე კვარტლის გაყიდვები ევროპული ეროს, რუსული რუბლის, უნგრული ფორინტის, სამხრეთ კორეული ვონის, სამხრეთ აფრიკული რანდის, კანადური დოლარისა და მექსიკური პესოს შესუსტების გამო დაახლოებით $1.3 მლრდ-ით შემცირდა.

სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული და ბუნებრივი გარემოს ძალები

აზიური წარმოშობის ამერიკელები ამჟამად საუკეთესოდ განათლებული, მაღალი შემოსავლების მქონე და სწრაფად მზარდი რასობრივი ჯგუფია შეერთებულ შტატებში.[2] აზიური წარმოშობის ამერიკელების რაოდენობა შეერთებულ შტატებში 2000-დან 2010 წლამდე შუალედში 46 პროცენტით გაიზარდა და მათ შორის ჩინური წარმოშობის ამერიკელები ყველაზე დიდ ჯგუფად ჩამოყალიბდა. აშშ-ის საშუალო საოჯახო მეურნეობის შემოსავალი $49.8 ათასი იყო, მაშინ როდესაც აზიური წარმოშობის ამერიკელების იგივე მაჩვენებელი $66 ათასი, თეთრკანიანების $54 ათასი, ესპანური ენოვნების $40 ათასი, ხოლო აფრიკული წარმოშობის ამერიკელებისა - $33.3 ათასი.[3]

2012 წლის ბოლოს გამოქვეყნებული აშშ-ის თევზისა და ველური ბუნების დაცვის სამსახურის ანგარიშის თანამხად, 2011 წელს 2006 წელთან შედარებით, ამერიკელების (16 წლისა და უფრო ხნიერი) 11 პროცენტით მეტი თევზაობდა და 9 პროცენტით მეტი ნადირობდა. ეს ანგარიში ასევე აჩვენებდა, რომ იმავე პერიოდში 6-დან 15 წლამდე ბავშვებს შორის 13 პროცენტით მეტი ნადირობდა და 2 პროცენტით მეტი თევზაობდა. „რაიმეს სუფთა ჰაერზე კეთების" ტენდენცია სხვადასხვა მიზეზით აიხსნება, მაგრამ ეს ბრწყინვალე სიახლეა ათასობით სპორტული საქონლის კომპანიისთვის. სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული და ბუნებრივი გარემოს ცვლილებები არსებით გავლენას ახდენს პრაქტიკულად ყველა პროდუქტზე, მომსახურებაზე, ბაზარზე და მყიდველზე. ყველა დარგის დიდი, პატარა, მომგებიანი და არამომგებიანი ორგანიზაცია იღებს გამოწვევას იმ შესაძლებლობებისა და საფრთხეებისგან, რომლებიც სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული და ბუნებრივი გარემოს ცვლადების საფუძველზე წარმოიქმნება. შეერთებული შტატები ყველა მიმართულებით გაცილებით განსხვავებულია ვიდრე ის გუშინ იყო და ხვალინდელი დღე უფრო დიდ ცვლილებებს გვპირდება.

აშშ უფრო ხანდაზმული და ნაკლებად თეთრი ხდება. ბავშვების ბუმის თაობის 76 მლნ აშშ-ის მცხოვრებიდან ყველაზე ხნიერი მალე პენსიაზე გავა და კანონმდებლებისა და ახალგაზრდა გადასახადის გადამხდელთა ღრმა წუხილის მიზეზია ის, თუ ვინ დააფინანსებს მათ სოციალურ და ჯანმრთელობის დაცვას. აშშ-ში იმ ინდივიდების პროცენტული მაჩვენებელი, რომელთა ასაკია 65 წელი და მეტი, 2025 წლისთვის 18.5 პროცენტამდე გაიზრდება. აშშ-ის ყველაზე მხცოვანი

ვეტერანია **რიჩარდ ევერტონი (Richard Everton)** ისთ ოსტინიდან, ტექსასის შტატიდან, რომლის ასაკია 108 წელი, ხოლო აშშ-ის ყველაზე ხნიერი ქალბატონი მიჩიგანის შტატში მდებარე ინკსთერში მცხოვრები 114 წლის **თერალინ თელეია (Teralean Talley)**.

2075 წლისთვის აშშ-ში არ იქნება რასობრივი თუ ეთნიკური უმრავლესობა. ეს პროგნოზი აძლიერებს დაძაბულობას ისეთი საკითხების ირგვლივ, როგორიცაა იმიგრაცია და აფირმაციული ქმედებები. ჰავაიში, კალიფორნიასა და ნიუ მექსიკოში უკვე აღარ არსებობს რასობრივი თუ ეთნიკური უმრავლესობა.

ამჟამად მსოფლიოს მოსახლეობამ 7 მლრდ-ს გადააჭარბა. აშშ-ში 310 მლნ-ზე ცოტა მეტი, ხოლო აშშ-ის გარეთ კი მილიარდობით ადამიანი ცხოვრობს, რომლებიც სხვადასხვა ფირმის პროდუქციითა და სერვისით არიან დაინტერესებულნი. მხოლოდ ადგილობრივ ბაზარზე ორიენტირება სულ უფრო რისკიანი სტრატეგია ხდება, განსაკუთრებით იმ პირობებში, როდესაც მსოფლიოს მოსახლეობა კვლავ იზრდება და 2028 წლისთვის ის დაახლოებით 8 მლრდ იქნება, ხოლო 2054 წლისთვის კი 9 მლრდ.

სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული და ბუნებრივი გარემოს ტენდენციები განსაზღვრავს ამერიკელების ცხოვრების, მუშაობის, წარმოებისა და მოხმარების წესს. ახალი ტრენდები მომხმარებელთა სხვადასხვა ტიპს წარმოქმნის და შედეგად განსხვავებული სახის პროდუქციის, სერვისისა და სტრატეგიების საჭიროებას იწვევს. ამჟამად აშშ-ში უფრო მეტი რაოდენობითაა ისეთი საოჯახო მეურნეობები, სადაც მარტოხელა ადამიანები ცხოვრობენ, ვიდრე ის ოჯახები რომლებიც მეუღლეებისა და მათი შვილებისგან შედგება. აშშ-ის საოჯახო მეურნეობები სულ უფრო მეტ ონლაინ შესყიდვას ახორციელებენ.

აშშ-ის დაბერებისკენ მიმართული ტენდენცია კარგი სიახლეა რესტორნებისთვის, ოტელებისთვის, ავიაკომპანიებისთვის, საკრუიზო მოგზაურობისთვის, ტურებისთვის, კურორტებისთვის, თემატური პარკებისთვის, ფუფუნების პროდუქციისა და მომსახურებისთვის, რეკრეაციული ტრანსორტისთვის, სახლების მშენებელთათვის, ავეჯისა და კომპიუტერების მწარმოებლებისთვის, სამოგზაურო მომსახურებისთვის, ფარმაცევტული ფირმებისთვის, ავტომწარმოებლებისთვისა და დამკრძალავი ბიუროებისთვის. მოხუცი ამერიკელები განსაკუთრებით ინტერესდებიან ჯანმრთელობის დაცვით, მოგზაურობით, კრიმინალის პრევენციით და თავისუფალი დროის ორგანიზებით. მსოფლიოში სიცოცხლის ყველაზე უფრო დიდი ხანგრძლივობით იაპონელები გამოირჩევიან, სადაც საშუალოდ ქალები 86.3 წელს, ხოლო კაცები კი 80.1 წელს ცხოვრობენ. 2050 წლისათვის მოსახლეობის აღწერის ბიუროს პროგნოზის თანახმად, იმ ამერიკელების რიცხვი, რომელთა ასაკი 100 და მეტი წელი იქნება 834,000-ზე მეტად გაიზრდება, მაშინ როდესაც 2000 წლისთვის აშშ-ში 100,000-ზე ნაკლები საუკუნოვანი ადამიანი ცხოვრობდა. ამერიკელები, რომელთა ასაკი 65 წელი და მეტია 2000 წელს მთელი მოსახლეობის 12.6 პროცენტი იყო, 2050 წლისთვის კი 20.0 პროცენტს მიაღწევს. აშშ-ის მოსახლეობის დაბერება თითქმის ყველა ორგანიზაციის სტრატეგიულ ორიენტაციაზე ახდენს გავლენას.

ადამიანების ჩრდილო აღმოსავლეთიდან და შუა დასავლეთიდან სანბელტისა და დასავლეთისკენ გადაადგილების ისტორიული ტენდენცია დრამატულად შენელდა. ამ ტენდენციის ამსახველი ზუსტი მონაცემები ალბათ ძირითადი შესაძლებლობა აღმოჩნდება ბევრი ფირმისთვის და ამგვარად წარმატებული სტრატეგიის ფორმულირების საფუძვლად იქცევა, რომელშიც წარმოდგენილი იქნება თუ სად უნდა განლაგდეს ახალი ქარხნები და დისტრიბუციის ცენტრები და სად უნდა მოხდეს მარკეტინგული ძალისხმევის ფოკუსირება.

მნიშვნელოვანი სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული და ბუნებრივი გარემოს ცვლადები, რომლებიც შეიძლება შესაძლებლობა ან საფრთხე იყოს ფაქტობრივად ყველა ორგანიზაციისთვის, მოკლედ წარმოდგენილია ცხრილში 7-3.

პოლიტიკური, სამთავრობო და სამართლებრივი ძალები

ნახაზი 7-3 ასახავს აშშ-ის 2012 წლის საპრეზიდენტო არჩევნების შედეგებს საგრაფოების მიხედვით, როდესაც ბარაქ ობამა მით რომნის დაუპირისპირდა. წითელი ფერით აღნიშნულია ის საგრაფოები, რომლებშიც რესპუბლიკელებმა მოიპოვეს უმრავლესობა, ხოლო ლურჯით კი ისინი სადაც დემოკრატებმა გაიმარჯვეს. წითელი ფერი რუქაზე დომინირებს, მაგრამ იმ მიწებს აღნიშნავს, რომელთა უმრავლესობაც მეჩხერადაა დასახლებული. პრეზიდენტმა ობამამ გაიმარჯვა როგორც მოსახლეობის, ასევე ამომრჩეველთა კოლეგიის ხმების მიხედვით. სხვადასხვა დარგი, მაგალითად ისეთი, როგორიცაა აეროკოსმოსური და მისი ყოველი მიმწოდებელი ფირმა, როგორც წესი, მხარს რესპუბლიკელებს უჭერენ, მაშინ როდესაც სხვა დარგები, მაგალითად ისეთი, როგორიცაა საავტომობილო წარმოება და მისი ყოველი მიმწოდებელი დემოკრატებს ლობირებს. ნაციონალური, შტატების და ადგილობრივი არჩევნები ახდენს გავლე-

ნას, ბიზნესებზე, მუდმივი, ჯანსაღი დისკუსიის მეშვეობით რომლის დროსაც ხდება ბიზნესის ყოველი მხარის დღის წესრიგის მინუსებზე და პლიუსებზე მსჯელობა. უნდა გამოხატონ თუ არა კომპანიებმა პოზიცია პოლიტიკურ საკითხებზე?

პოლიტიკურ საკითხებსა და პოზიციებს ბიზნესისთვის მნიშვნელობა აქვს, განსაკუთრებით თანამედროვე მყისიერი შეტყობინებებისა და ელექტრონული კავშირების სამყაროში. მაგალითად, Starbucks-ის ამასწინდელმა მხარდაჭერამ ერთსქესიანთა ქორწინების მიმართ, მისსავე ვაშინგტონის შტატში გამოჩენილი უფლებადამცველების მხარდაჭერა მოიპოვა. მენმა, მერილენდმა, მინესოტამ, ვაშინგტონმა, მასაჩუსეტსმა, ნიუ იორკმა, კალიფორნიამ და რამდენიმე სხვა შტატმა დაუშვა ერთსქესიანთა ქორწინება. მაგრამ სიეტლში ბაზირებული ყავის ქსელის ოპონენტებმა, მაგალითად ისეთმა, როგორიცაა ქორწინების ნაციონალური ორგანიზაცია (NOM) Starbucks-ს შეჰპირდა, რომ ის ამ პოზიციისთვის „საფასურს" გადაიხდიდა. „ახლო აღმოსავლეთის ქვეყნები მტრულად არიან განწყობილი ლესბოსელების, გეების, ბისექსუალებისა და ტრანსგენდერების უფლებების მიმართ. მაგალითად, ახლო აღმოსავლეთში, ყათარში, ჩვენ ვმუშაობთ იმაში დასარწმუნებლად, რომ არსებობს გარკვეული საფასური, რაც უნდა იქნას გადახდილი ამგვარი საქციელისთვის", განაცხადა NOM-ის წარმომადგენელმა **ბრაიან ბრაუნმა (Brian Brown)**. „იქ არ არის ქვეყნები, სადაც ერთსქესიანთა ქორწინების მიმართ კეთილგანწყობილები არიან. Starbucks-ს იქ სურს საკუთარი საქმიანობის გააფართოება, იგივე შეიძლება ითქვას ინდოეთზეც". ბოლოს და ბოლოს საჭიროა შემდეგი კითხვის დასმა, უნდა გამოხატონ თუ არა ფირმებმა პოზიცია სადავო სოციალური საკითხების მიმართ?

ცხრილი 7-3 ძირითადი სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული და ბუნებრივი გარემოს ძალები

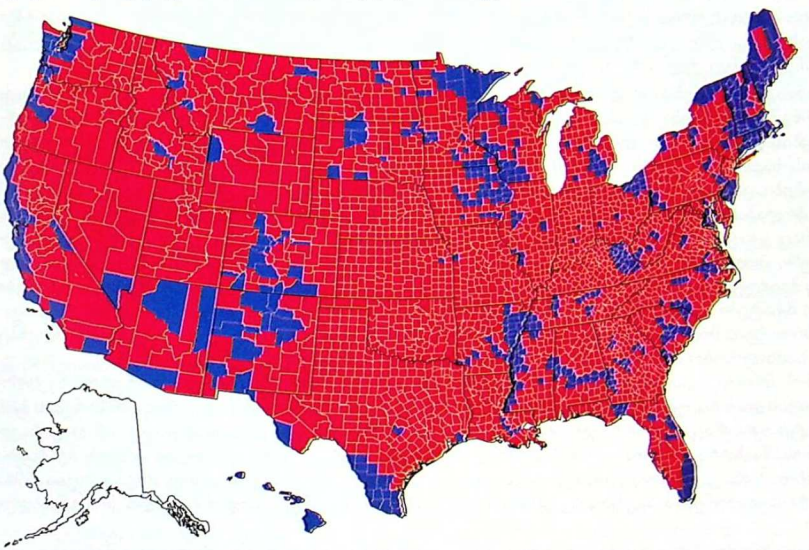
შობადობის ტემპი	პენსიაზე გასვლისადმი დამოკიდებულება
სპეციალური ინტერესების ჯგუფების რაოდენობა	თავისუფალი დროისადმი დამოკიდებულება
ქორწინებების რაოდენობა	პროდუქციის ხარისხისადმი დამოკიდებულება
განქორწინებების რაოდენობა	კლიენტთა მომსახურებისადმი დამოკიდებულება
შობადობის რაოდენობა	გარემოს დაბინძურებისადმი დამოკიდებულება
გარდაცვალების რაოდენობა	უცხოელებისადმი დამოკიდებულება
იმიგრაციისა და ემიგრაციის ტემპი	ენერგიის დაზოგვა
სოციალური დაცვის პროგრამები	სოციალური პროგრამები
სიცოცხლის ხანგრძლივობის დონე	რელიგიური ორგანიზაციების რაოდენობა
შემოსავალი მოსახლეობის ერთ სულზე	რელიგიური ორგანიზაციების წევრები
საცალო ვაჭრობის, წარმოებისა და სერვისის ბიზნესის განლაგება	სოციალური პასუხისმგებლობა
	კარიერისადმი დამოკიდებულება
ბიზნესისადმი დამოკიდებულება	რასის, ასაკისა და სქესის მიხედვით მოსახლეობის ცვლილება და შემოსავლების დონე
ცხოვრების სტილი	
მოძრაობის შეფერხებები	ხელისუფლებისადმი დამოკიდებულება
საშუალო ხელმისაწვდომი შემოსავალი	სოფლის, ქალაქის, შტატის, რეგიონისა და ქვეყნების მიხედვით მოსახლეობის ცვლილება
მთავრობისადმი ნდობა	
მთავრობისადმი დამოკიდებულება	თავისუფალი დროის გატარების ჩვევა
სამუშაოსადმი დამოკიდებულება	რეგიონების მიხედვით გემოვნებისა და მიდრეკილებების ცვლილება
მყიდველობითი ჩვევები	
ეთიკური პრობლემები	დასაქმებული ქალებისა და უმცირესობების რაოდენობა
დაგროვებისადმი დამოკიდებულება	
სქესობრივი როლები	კოლეჯებისა და უმაღლესი სასწავლებლების კურსდამთავრებულთა რაოდენობა
ინვესტირებისადმი დამოკიდებულება	
რასობრივი თანასწორობა	ნარჩენების გადამუშავება და მენეჯმენტი
შობადობის კონტროლის გამოყენება	ჰაერისა და წყლის დაბინძურება
განათლების საშუალო დონე	ოზონის ფენის გათხელება
სამთავრობო რეგულირება	გადაშენების წინაშე მდგომი სახეობები

2014 წლიდან აშშ-ის ბიზნესებმა დასაქმებულებს სამედიცინო დაზღვევის მინიმალური პაკეტი უნდა შესთავაზონ ან უნდა გადაიხადონ ჯარიმა, რაც თითოეულ თანამშრომელზე მინიმუმ $2,000-ს შეადგენს. ეს არის ე.წ. Obamacare-ის სახელწოდებით ცნობილი კანონმდებლობის ნაწილი. ამგვარად, აშშ-ის ათასობით ბიზნესი, მაგალითად, როგორიცაა Pillar Hotels & Resorts, გადადიან არასრული დასაქმების პოლიტიკაზე და მათი პერსონალის უფრო დიდი პროცენტი

ნაწილობრივი დატვირთვის მქონე მოსამსახურეებისგან შედგება, ვიდრე სრულშტატიანი თანამშრომლებისგან. Pillar Hotels ფლობს Sheraton-ს, Fairfield Inns-ს, Hampton Inns-ს და Holiday Inns-ს.

აშშ-ში ჯერ კიდევ ბობოქრობს პოლიტიკური დებატები ინტერნეტზე ვაჭრობის გადასახადების დანესების გარშემო. Walmart, Target და სხვა დიდი რითეილერები ზეწოლას ახორციელებენ შტატების მთავრობაზე, რათა მათ Amazon.com-ს ვაჭრობის გადასახადი დაუწესონ. დიდი ტრადიციული რითეილერები გაერთიანდნენ კოალიციაში სახელწოდებით „Alliance for Main Street Fairness", რომელიც ბევრ შტატში წარმართავს პოლიტიკურ ძალისხმევას ვაჭრობის გადასახადებთან დაკავშირებული კანონმდებლობის შეცვლისთვის. Walmart-ის აღმასრულებელმა დირექტორმა **რაულ ვასქესმა (Raul Vazquez)** განაცხადა, „დღევანდელი წესები არ ძლევს ტრადიციულ რითეილერებს ონლაინ რითეილერებთან თანასწორი კონკურირების შესაძლებლობას და ეს გადაწყვეტას საჭიროებს".

ფედერალური, შტატის, ადგილობრივი და საზღვარგარეთის ქვეყნების მთავრობები, ძირითადი რეგულატორები, დერეგულატორები, სუბსიდიების მიმცემნი, არიან ორგანიზაციებისთვის დამქირავებლები და მყიდველები. პოლიტიკური, სამთავრობო და სამართლებრივი ფაქტორები შეიძლება ძირითად შესაძლებლობებს ან საფრთხეებს წარმოადგენდეს როგორც დიდი, ასევე მცირე ორგანიზაციებისთვის. შუა აღმოსავლეთში არსებული პოლიტიკური მღელვარება მსოფლიოში ნავთობის ფასების ზრდის საფრთხეს ქმნის, რამაც შეიძლება ინფლაცია გამოიწვიოს. ეგვიპტეში, ტუნისში, იემენში და ლიბიაში ავტორიტარული ხელისუფლების დამხობის ტალღა სირიაზე და თვით თურქეთზეც გავრცელდა, რადგან ყველა ერის ადამიანი იმსახურებს თავისუფლებას და არა დათრგუნვას და ჩაგვრას.



(წითელი – რესპუბლიკელები; ლურჯი – დემოკრატები)

ნახაზი 7-3. 2012 წლის საპრეზიდენტო არჩევნების შედეგები საგრაფოების მიხედვით

იმ დარგებისა და ფირმებისთვის, რომლებიც დიდად არიან სამთავრობო კონტრაქტებსა და სუბსიდიებზე დამოკიდებულნი, პოლიტიკური პროგნოზები გარე აუდიტის ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია. ცვლილებები საპატენტო კანონმდებლობაში, ანტიმონოპოლური კანონმდებლობა, გადასახადების დონე და ლობირების აქტივობები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ფირმებზე. ეკონომიკებს, ბაზრებს, მთავრობებსა და ორგანიზაციებს შორის გლობალური ურთიერთდამოკიდებულებების ზრდა, ფირმებს აიძულებს კონკურენტული სტრატეგიის ფორმულირებასა და იმპლემენტაციაზე პოლიტიკური ცვლადების გავლენა განიხილონ. სენატში წარდგენილი კანონი Marketplace Fairness (MFA) და წარმომადგენელთა პალატაში შეტანილი Marketplace Equity Act, რომლებიც დიდი ალბათობით 2013 წელს იქნება მიღებული, საფუძვლიანად შეცვლის აშშ-ის უმაღლესი სასამართლოს მიერ 1992 წელს მიღებულ გადაწყვეტილებას, რომელმაც ბევრი ონლაინ რითეილერი ვაჭრობაზე შტატების მიერ დაწესებული გადასახადებისგან გაათავისუფლა,

თუ მათ მოცემულ შტატში არ ჰქონდათ რაიმე ფიზიკური გამოვლინება, მაგალითად საწყობი. მაგრამ ონლაინ გაყიდვების ბუმის ფონზე, შტატები საბიუჯეტო სახსრების მწვავე დეფიციტს განიცდიან და ტრადიციულ კომპანიებს არ შეუძლიათ კონკურენცია გაუწიონ ონლაინ ფირმებს, ამიტომ უახლოს დროშია მოსალოდნელი ონლაინ გაყიდვებზე გადასახადების დაწესება.

მსოფლიოს ბევრი ქვეყანა იყენებს პროტექციონიზმს საუთარი ბაზრების დასაცავად. მაგალითად, ევროპის კავშირმა (EU) გაამკაცრა თავისი სავაჭრო კანონმდებლობა და ბევრი დარგისთვის განაახლა სუბსიდირება. ამავე დროს აკრძალა იმპორტი ზოგიერთი ქვეყნიდან. მან ახლახანს შეზღუდა ქათმისა და საქონლის ხორცის იმპორტი აშშ-დან. ინდოეთი ზრდის ტარიფებს უცხოურ ფოლადზე. რუსეთმა შესაძლოა ყველაზე უფრო პროტექციონისტული ზომები დააწესა იმპორტზე ტარიფების გაზრდისა და საკუთარი ექსპორტის სუბსიდირების მეშვეობით. რუსეთმა ახალი ბეგარაც დააწესა ევროკავშირიდან, შვეიცარიიდან და თურქმენეთიდან შემომავალ სატვირთო ავტომობილებზე. მიუხედავად იმ ღონისძიებებისა, რომელთაც სხვა ქვეყნები ატარებენ, აშშ დიდი ხნის განმავლობაში თავს იკავებდა „იყიდე ამერიკული"-ს მსგავსი პროტექციონისტული ზომების გატარებისგან, მიუხედავად ამისა, მან გაზარდა ტარიფები ფრანგულ ყველსა და იტალიურ წყალზე. ბევრი ეკონომისტი აცხადებს, რომ სავაჭრო შეზღუდვები ართულებს გლობალურ ეკონომიკურ ზრდას.

პროფესიული კავშირები

დონე რითაც ქვეყანაში პროფკავშირებია წარმოდგენილი შეიძლება მნიშვნელოვანი პოლიტიკური ფაქტორი იყოს სტრატეგიული დაგეგმვის ისეთი გადაწყვეტილებების მიღების დროს, როგორიცაა მაგალითად ქარხნის ადგილმდებარეობის შერჩევა ან სხვა ოპერაციული საკითხების გადაწყვეტა. აშშ-ის სამრეწველო ბაზის ეროზიის გამო ამ ქვეყნის პროფკავშირების ზომები უკანასკნელ ათწლეულში მნიშვნელოვნად შემცირდა.

უკანასკნელ ხანებში ფედერალური, შტატებისა და ადგილობრივი მთავრობების შემოსავლების მნიშვნელოვანმა კლებამ თავისი წვლილი შეიტანა საზოგადოებრივი სექტორის გაერთიანებების წევრების რაოდენობის შემცირებაში. საზოგადოებრივი სექტორის შრომის ორგანიზაციის საკითხები ბევრი შტატის საკანონმდებლო ორგანოს მიერ განიხილება. შტატების მთავრობები ცდილობენ მიაღწიონ დათმობებს, რომელთაგან ყველაზე რადიკალური კოლექტიური მოლაპარაკებების უფლების გაუქმება იქნება. ვისკონსინმა ამასწინათ მიიღო კანონი, რომელმაც გააუქმა შტატის საზოგადოებრივ სექტორში დასაქმებულთა გაერთიანებების კოლექტიური მოლაპარაკებების კანონების უმრავლესობა. ეს კანონი ქმნის პრეცედენტს, რომელსაც შეიძლება ბევრმა სხვა შტატმა მიბაძოს, რათა შეზღუდონ პროფკავშირების უფლებები და ამით შტატების ბიუჯეტების გადახდისუნარიანობა აამაღლონ. ოჰაიო ახლოსაა მსგავსი კანონის პროექტის მიღებასთან, რომელიც ზღუდავს იმ პროფკავშირების უფლებებს, რომლებშიც 400,000 სამთავრობო მოხელეა გაერთიანებული.

აშშ-ის შრომის სტატისტიკის ბიუროს თანახმად, აშშ-ში პროფკავშირების წევრთა ხვედრითი წილი (იმ დაქირავებულთა პროცენტი, რომლებიც პროფკავშირების წევრია) 2011 წელს 11.8 პროცენტი იყო, რაც ოდნავ ნაკლებია წინა წლის 11.9 პროცენტთან შედარებით. იმ დაქირავებული მოსამსახურეების რაოდენობა, რომლებიც პროფკავშირების წევრები არიან შეადგენს 14.8 მლნ-ს, რამაც წლების განმავლობაში ასევე განიცადა ცვლილება. შედარებისთვის, 1983 წელს პროფკავშირების წევრთა ხვედრითი წილი 20.1 პროცენტი, ანუ 17.7 მლნ მოსამსახურე იყო.

აშშ-ის შრომის სტატისტიკის ბიუროს 2011 წლის მონაცემებიდან ძირითადია შემდეგი:

- საზოგადოებრივ სექტორში დასაქმებულთა შორის პროფკავშირების წევრთა ხვედრითი წილი (37.0 პროცენტი) მეტია, კერძო სექტორში დასაქმებულთა შორის პროფკავშირების წევრთა ხვედრით წილზე (6.9 პროცენტი);
- განათლების, ტრენინგებისა და საბიბლიოთეკო პროფესიებს შორის ყველაზე მაღალია პროფკავშირებში გაწევრიანებულთა ხვედრითი წილი (36.8 პროცენტი), მაშინ როდესაც ყველაზე დაბალ დონეს ადგილი აქვს ვაჭრობასა და მასთან დაკავშირებულ პროფესიებში (3.0 პროცენტი);
- შავკანიანი მოსამსახურეების პროფკავშირებში გაწევრიანების ალბათობა უფრო მაღალია, ვიდრე თეთრკანიანების, აზიელების ან ესპანურენოვანი მოსამსახურეების.
- შტატებს შორის ნიუ იორკი კვლავ ლიდერობს პროფავშირების წევრთა ყველაზე მაღალი დონით (24.1 პროცენტი) და კაროლინა კი კვლავ ბოლოა ამ მაჩვენებლით (2.9 პროცენტი).

ევროპაში, გერმანიაში ბაზირებულმა Lufthansa AG-მ ახლახანს გააუქმა საკუთარი რეისების ორი მესამედი მისი ეკიპაჟების წევრების მოსალოდნელი გაფიცვის გამო. პროფკავშირები

UFO Lufthansa-ს ეკიპაჟების 18,000 წევრს წარმოადგენს, რომელთაც უფრო მაღალი ანაზღაურება სურდათ, მაგრამ Lufthansa აცხადებს, რომ მისი სტიუარდესას ხელფასი (52,492 ევრო) მაღალია მეტოქის Air Berlin PLC-ს სტიუარდესის ხელფასთან (23,680 ევრო) შედარებით. British Airways-იც ამასწინათ ასევე დაზარალდა პროფკავშირების მიერ, რაც ავიაკომპანიას $250 მლნ დაუჯდა.

ცხრილი 7-4 ზოგიერთი პოლიტიკური, სამთავრობო და სამართლებრივი ცვლადი

სამთავრობო რეგულაციები და დერეგულაციები	რუსეთისა და ამერიკის ურთიერთობები
ცვლილებები საგადასახადო კანონმდებლობაში	ევროპისა და ამერიკის ურთიერთობები
სპეციალური ტარიფები	აფრიკისა და ამერიკის ურთიერთობები
პოლიტიკური ქმედებების კომიტეტები	იმპორტ-ექსპორტის რეგულაციები
ამომრჩეველთა მონაწილეობის დონე	სამთავრობო ფისკალური და მონეტარული
სამთავრობო პროტესტების რაოდენობა, სიძლიერე და ადგილმდებარეობა	პოლიტიკის ცვლილებები
პატენტების რაოდენობა	პოლიტიკური მდგომარეობა საზღვარგარეთის ქვეყნებში
ცვლილებები საპატენტო კანონმდებლობაში	სპეციალური, ადგილობრივი, შტატებისა და ფედერალური კანონმდებლობა
გარემოსდაცვითი კანონმდებლობა	ლობირებასთან დაკავშირებული აქტივობები
თავდაცვის ხარჯების დონე	სამთავრობო ბიუჯეტის ზომა
თანასწორი დასაქმების კანონმდებლობა	მსოფლიოს ნავთობის, სავალუტო და შრომის ბაზრები
სამთავრობო სუბსიდიების დონე	ტერორისტული აქტივობების ადგილმდებარეობა და სიძლიერე
ანტიმონოპოლური კანონმდებლობა	ადგილობრივი, შტატებისა და ფედერალური არჩევნები
ჩინეთისა და ამერიკის ურთიერთობები	

ადგილობრივ, შტატებისა და ფედერალურ კანონმდებლობას, მარეგულირებელ სააგენტოებსა და სპეციალური დაინტერესების ჯგუფებს შეიძლება მნიშვნელოვანი გავლენა ჰქონდეთ პატარა და დიდი, მომგებიანი თუ არამომგებიანი ორგანიზაციების სტრატეგიებზე. წარსულში ბევრმა კომპანიამ შეცვალა ან უარყო სტრატეგიები პოლიტიკური ან სამთავრობო ქმედებების გამო. ვინაიდან უკანასკნელ წლებში შტატების ბიუჯეტი შემცირდა, ასევე დაემართა კოლეჯებისა და უნივერსიტეტების სახელმწიფო დახმარებას. სახელმწიფოსგან მიღებული ფულის შემცირების შედეგად ბევრი უმაღლესი სასწავლო დაწესებულება, სახსრების მოძიების მიზნით, საკუთარი შენობებისა და საკლასო ოთახების დასახელების შეცვლითაა დაკავებული და მათ დონორების სახელებს არქმევენ. ძირითადი პოლიტიკური, სამთავრობო და სამართლებრივი ცვლადები, რომლებიც შეიძლება შესაძლებლობას ან საფრთხეს წარმოადგენდნენ ორგანიზაციებისთვის 7-4 ცხრილშია წარმოდგენილი.

ტექნოლოგიური ძალები

ინტერნეტი პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის შემცირებით, დისტრიბუციის სისწრაფის ზრდით, ახალი პროდუქციისა და სერვისის შექმნით, ტრადიციულ გეოგრაფიულ ბაზრებზე შეზღუდვების გაუქმებით და პროდუქციის სტანდარტიზაციასა და მოქნილობას შორის ისტორიული კომპრომისის მიღწევით შესაძლებლობებისა და საფრთხეების არსს ცვლის. ინტერნეტი ამცირებს შესვლის ბარიერებს და თავიდან ადგენს დარგსა და სხვადასხვა მიმწოდებელს, კრედიტორს, მყიდველსა და კონკურენტს შორის ურთიერთობებს. Papa John's International-მა რამდენიმე წლის წინ, პიცას შეკვეთების 50 პროცენტზე მეტი ვებგვერდის მეშვეობით მიიღო, 2011 წელს ეს მაჩვენებელი 30 პროცენტზე მეტი იყო, რაც დარგის საშუალო მაჩვენებელზე 10 პროცენტზე ბევრად მეტია. Papa John's-ის წარმატებისთვის ტექნოლოგია საკვანძოა, როდესაც ის Domino's Pizza-სთან და Pizza Hut-თან კონკურირებს. Papa John's-ის ახალი ვებგვერდი ინტერაქტიურია, სადაც მყიდველებს საკუთარი პიცას ნახაზის ნახვა შეუძლიათ, როდესაც წყვეტენ თუ რომელი ინგრედიენტებით უნდა დამზადდეს ის. Papa John's-ის ლოიალობის ახალი პროგრამა, რომელსაც Papa Points ეწოდება, აქტიურადაა მხარდაჭერილი მისი ახალი ვებგვერდის მეშვეობით.

Google's Nexus 7 ტაბლეტური კომპიუტერი და Apple's iPhone 5, რომლებიც 2012 წლის ბოლოს გამოუშვეს, შეხსენებაა იმ მძაფრი კონკურენციის შესახებ, რამაც იაპონური სამომხმარებლო ელექტროსაქონლის მწარმოებლები გადარჩენისთვის მომქანცველ ბრძოლაში ჩაიბა. იაპონური ფირმები, როგორიცაა Sony Corp., Panasonic Corp. და Sharp Corp., ოდესღაც ელექტრონულ ბიზნესში დომინირებდნენ. Sharp-ის რესტრუქტურირების ახალი გეგმა მოიცავს ფირმის მიერ 10,000 სამუშაო ადგილისა და ხელფასების შემცირებას და მექსიკაში, ჩინეთსა და მალაიზიაში ქარხნების გაყიდვას. მედია კონსულტანტის BIA/Kelsey-ის თანახმად, აშშ-ის მცირე და საშუალო ზომის ბიზნესებმა 2011 წელს $1.3 მლრდ დახარჯეს ონლაინრეპუტაციის მენეჯმენტის ინსტრუმენტებსა და

მომსახურებაზე. ეს ციფრები 2012 წლისთვის $1.6 მლრდ-მდე გაიზარდა და მოსალოდნელია, რომ 2016 წლისთვის $2.5 მლრდ-ს მიაღწევს. გარდა ამისა, ამ ფირმის განცხადებით, აშშ-ის მცირე და საშუალო ბიზნესების 57 პროცენტი საკუთარი საქმიანობის ონლაინ კონტენტის მონიტორინგს ახორციელებენ, რისთვისაც მათი 71 პროცენტი უფასო პროგრამულ უზრუნველყოფას იყენებს. თანდათან დიდი თუ მცირე ბიზნესის შესახებ ონლაინ მიმოხილვების მონიტორინგი სამძიმო მაგრამ მნიშვნელოვანი დავალება გახდა, განსაკუთრებით სოციალური მედიის ახლადწარმოქმნილი ისეთი არხების გათვალისწინებით, როგორიცაა Twitter, რაც თავდაჯერებას მატებს მყიდველებს. გამოკვლევიდან ნათლად ჩანს, რომ კომპანიის ონლაინრეპუტაციის უგულებელყოფას სწრაფად შეუძლია გაყიდვების დაზარალება, განსაკუთრებით მყიდველების ახალი ქცევის პირობებში, როდესაც ისინი კონსულტაციას საკუთარი სმარტფონებისგან თვით ყველაზე მცირე შესყიდვის დროსაც კი იღებენ. [4]

ელექტრონული კომერციიდან სარგებლის ეფექტიანი მიღებისთვის, ორგანიზაციების გარკვეული რაოდენობა საკუთარ ფირმაში ორ ახალ პოზიციას ქმნის, ესენია: **უფროსი საინფორმაციო ოფიცერი** (CIO) და **ტექნოლოგიის უფროსი ოფიცერი** (CTO). ეს ტენდენცია სტრატეგიულ მენეჯმენტში **საინფორმაციო ტექნოლოგიების** (IT) მზარდ მნიშვნელობას ასახავს. CIO და CTO ერთობლივად საქმიანობენ იმის უზრუნველსაყოფად, რომ სტრატეგიის ფორმულირების, იმპლემენტაციისა და შეფასებისთვის საჭირო ინფორმაცია ხელმისაწვდომი იყოს იქ და იმ დროს, როდესაც აუცილებელია. ეს ინდივიდები პასუხისმგებელნი არიან კომპანიის მონაცემთა ბაზის შექმნაზე, დაცვასა და განახლებაზე. CIO უფრო მენეჯერია, რომელიც დაინტერესებულ მხარეებთან ფირმის ურთიერთობებს მართავს; CTO კი უფრო მეტად ტექნიკური პერსონალია, რომელიც ისეთ ტექნიკურ საკითხებზეა ფოკუსირებული, როგორიცაა მონაცემების მოპოვება, დამუშავება, გადაწყვეტილების მიღების დამხმარე სისტემების მომსახურება და პროგრამული უზრუნველყოფისა და საინფორმაციო ტექნიკის შეძენა.

ტექნოლოგიური ძალები იმ მთავარ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს წარმოადგენს, რომელთა გათვალისწინება სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში აუცილებელია. ტექნოლოგიურ მიღწევებს დრამატული გავლენის მოხდენა შეუძლიათ ორგანიზაციის პროდუქციაზე, მომსახურებაზე, ბაზრებზე, მიმწოდებლებზე, დისტრიბუტორებზე, კონკურენტებზე, საწარმოო პროცესებზე, მარკეტინგის პრაქტიკასა და კონკურენტულ პოზიციაზე. ტექნოლოგიურ მიღწევებს შეუძლია ახალი ბაზრების შექმნა, განაპირობებს ახალი და გაუმჯობესებული პროდუქციის გავრცელებას, დარგში ცვლის დანახარჯების მიხედვით ფარდობით კონკურენტულ პოზიციას და აჩვენებს არსებული პროდუქციისა თუ სერვისის მოძველებას. ტექნოლოგიურ ცვლილებებს ბიზნესებს შორის დანახარჯების ბარიერების შემცირება ან გაქრობა, წარმოების შემოკლებული პროცესის შექმნა, ტექნიკური უნარების დანაკლისის გამოწვევა და დასაქმებულების, მენეჯერების და მყიდველების ფასეულობებისა და მოლოდინების შეცვლა ხელეწიფება. ტექნოლოგიურ მიღწევებს არსებულზე მძლავრი ახალი კონკურენტული უპირატესობის შექმნა შეუძლია. სადღეისოდ არცერთი კომპანია ან დარგი არ არის ახალი ტექნოლოგიური შემუშავებებისგან იზოლირებული.

მაღალი ტექნოლოგიების დარგებში, საკვანძო ტექნოლოგიური შესაძლებლობებისა და საფრთხეების იდენტიფირება და შეფასება, შესაძლოა სტრატეგიული მენეჯმენტის გარე აუდიტის ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი იყოს. ორგანიზაციებს, რომლებსაც ტექნოლოგიებზე ტრადიციულად შეზღუდული ხარჯები აქვთ გამოყოფილი, რადგან ამ სფეროს მოთხოვნილებებს მას შემდეგ ითვალისწინებენ, რაც დააკმაყოფილებენ სახსრებზე მარკეტინგისა და ფინანსების განყოფილებების მოთხოვნილებებს, სასწრაფოდ ესაჭიროებათ აზროვნების შეცვლა. ტექნოლოგიური ცვლილებების ტემპი იზრდება და, ფაქტობრივად, ყოველდღიურად ანადგურებს ბიზნესებს. საყოველთაოდ მიღწეული შეთანხმების თანახმად, ტექნოლოგიების მენეჯმენტი სტრატეგიების ერთ-ერთი საკვანძო პასუხისმგებლობის სფეროა. ფირმებმა უნდა განახორციელონ ის სტრატეგიები, რომლებიც ტექნოლოგიურ შესაძლებლობებს იყენებენ ბაზარზე მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად.

პრაქტიკაში, ტექნოლოგიების შესახებ კრიტიკული გადაწყვეტილებები, ძალიან ხშირად დაბალ ორგანიზაციულ დონეებზეა დელეგირებული ან მათი სტრატეგიული დანიშნულების გააზრების გარეშე მიიღება. ბევრი სტრატეგი უამრავ დროს ხარჯავს ბაზრის წილის განსაზღვრისთვის, პროდუქციის ფასისა და თვისებების მიხედვით პოზიციონირებისთვის, გაყიდვებისა და საბაზრო წილის პროგნოზირებისთვის და დისტრიბუტორების მონიტორინგისთვის, ტექნოლოგიებს კი არ მიეგება ესოდენი პატივი.

ეკონომიკის ყველა სექტორი არ ახდენს თანაბარ გავლენას ტექნოლოგიურ განვითარებაზე. კომუნიკაციები, ელექტრონიკა, აერონავტიკა და ფარმაცევტული მრენველობა ბევრად უფრო ვოლატილურია, ვიდრე ტექსტილის, სატყეო და ლითონის დარგები.

კონკურენტული ძალები

გარე აუდიტის მნიშვნელოვანი ნაწილია მეტოქე ფირმების იდენტიფიცირება და მათი სიძლიერეების, სისუსტეების, უნარების, შესაძლებლობების, საფრთხეების, მიზნებისა და სტრატეგიების დადგენა. **ჯორჯ სოლკმა (George Salk)** განაცხადა „თუ თქვენ კონკურენტებზე სწრაფი არ ხართ, თქვენ რთულ პოზიციაში იმყოფებით და თუ თქვენ მხოლოდ ნახევრად სწრაფი ხართ, არც ესაა საკმარისი".

კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის შეგროვება და შეფასება საფუძველია წარმატებული სტრატეგიის ფორმულირებისთვის. ძირითადი კონკურენტების იდენტიფიცირება ყოველთვის არაა ადვილი, ვინაიდან ბევრ ფირმას აქვს განყოფილებები, რომლებიც სხვადასხვა დარგებში კონკურირებენ. მრავალი მულტიდივიზიონალური ფირმა, კონკურენციის გამო, ფილიალების დონეზე არ ახდენს გაყიდვებისა და მომგებიანობის შესახებ ინფორმაციის წარდგენას. აგრეთვე კერძო საკუთრებაში მყოფი ფირმები არ აქვეყნებენ რაიმე საფინანსო თუ მარკეტინგულ ინფორმაციას. ისეთი კითხვები კონკურენტების შესახებ, რომლებიც 5-7 ცხრილშია წარმოდგენილი, მნიშვნელოვანია გარე აუდიტის შესრულების დროს. კონკურენცია, პრაქტიკულად, ყველა დარგის მიხედვით შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც ინტენსიური და, ზოგჯერ, დაუნდობელი. მაგალითად, Walgreens-ისა და CVS-ის აფთიაქები, როგორც წესი, განლაგებულნი არიან ქუჩის გასწვრივ ერთმანეთის მიყოლებით და ერთმანეთს ყოველდღიურად ებრძვიან ფასებისა და მყიდველთა მომსახურების მიხედვით. ავტომობილების უმეტესი დილერებიც ერთმანეთის მახლობლად მდებარეობენ. თენესის შტატში, გუდლეთსვილში განლაგებული Dollar General და ჩრდილოეთ კაროლინას შტატში, მათზვეიში მდებარე Family Dollar, ინტენსიურად კონკურირებენ ფასების მიხედვით, რითაც ცდილობენ შორიდან მიიზიდონ ერთმანეთისა და Walmart-ის კლიენტები.

ქვემოთ მოტანილია ყველაზე უფრო კონკურენტუნარიანი კომპანიების შვიდი მახასიათებელი:

1. საბაზრო წილის მუდმივი ზრდის მცდელობა;
2. ყველა გადაწყვეტილების მიღების სახელმძღვანელოდ ხედვის/მისიის გამოყენება;
3. გააზრება იმისა, რომ ძველი ანდაზა „თუ ის გატეხილი არაა, არ გაარემონტო" შეიცვალა შემდეგნაირად „მიუხედავად იმისა გატყდა თუ არა, გაარემონტე ის". სხვა სიტყვებით რომ ითქვას, საჭიროა ყოველივე ფირმასთან დაკავშირებულის გაუმჯობესებისთვის განუწყვეტელი სწრაფვა;
4. განუწყვეტელი ადაპტირება, ინოვაციების შემუშავება და გაუმჯობესება, განსაკუთრებით როდესაც ფირმა წარმატებულია;
5. როდესაც ეს შესაძლებელია შესყიდვის მეშვეობით ზრდის მცდელობა;
6. საუკეთესო პერსონალის დაქირავება და შენარჩუნება;
7. გლობალური მასშტაბით დანახარჯების მიხედვით კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების მცდელობა. [5]

ცხრილი 7-5 საკვანძო კითხვები კონკურენტების შესახებ

რა არის ძირითადი კონკურენტების სიძლიერეები?
რა არის ძირითადი კონკურენტების სისუსტეები?
რა არის ძირითადი კონკურენტების მიზნები და სტრატეგიები?
სავარაუდოდ, როგორ უპასუხებენ ძირითადი კონკურენტები მიმდინარე ეკონომიკურ, კულტურულ, დემოგრაფიულ, გარეგარემოს, პოლიტიკურ, სამთავრობო, სამართლებრივ, ტექნოლოგიურ და კონკურენტულ ტენდენციებს, რომლებიც მოცემულ დარგზე ახდენს გავლენას?
რამდენად მოწყვლადნი არიან ძირითადი კონკურენტები ჩვენი კომპანიის ალტერნატიული სტრატეგიების მიმართ?
რამდენად მოწყვლადნი არიან ჩვენი ალტერნატიული სტრატეგიები ძირითადი კონკურენტების მხრიდან შეტევების მიმართ?
როგორ პოზიციონირდება ჩვენი პროდუქცია ან სერვისი ძირითად კონკურენტებთან მიმართებაში?
რა ინტენსივობით შედიან და ტოვებენ ფირმები მოცემულ დარგს?
რომელმა ძირითადმა ფაქტორებმა განაპირობა ჩვენი ამჟამინდელი კონკურენტული პოზიცია მოცემულ დარგში?
როგორ შეიცვალა დარგში მოქმედი ძირითადი კონკურენტების გაყიდვებისა და მომგებიანობის რეიტინგები უკანასკნელი წლების განმავლობაში? რატომ შეიცვალა ეს რეიტინგები ამგვარად?

როგორია დარგის მიმწოდებლებისა და დისტრიბუტორების ურთიერთობების ხასიათი?
რა დონით შეუძლიათ სუბსტიტუტ პროდუქტებს ან სერვისებს საფრთხე შეუქმნან დარგის კონკურენტებს?

კონკურენტული დაზვერვის პროგრამები

რა არის კონკურენტული დაზვერვა? კონკურენტული დაზვერვა (CI), როგორც ეს ოფიციალურადაა განმარტებული კონკურენტული დაზვერვის პროფესიონალების საზოგადოების (SCIP) მიერ, ბიზნესის კერძო მიზნებიდან გამომდინარე, კონკურენტების აქტივობისა და ბიზნესის საერთო მიმართულებების შესახებ არსებული ინფორმაციის შეგროვებისა და ანალიზის სისტემატური და ეთიკური პროცესია (SCIP-ის ვებგვერდი). ბიზნესში, ისევე როგორც სამხედრო სფეროში, კარგი კონკურენტული დაზვერვა წარმატების ერთ-ერთი საფუძველია.

რაც უფრო მეტი ინფორმაციის მოპოვება შეუძლია ფირმას მისი კონკურენტების შესახებ მით მეტია იმის ალბათობა, რომ ის შეძლებს ეფექტიანი სტრატეგიის ფორმულირებასა და იმპლემენტირებას. ძირითადი კონკურენტების სისუსტეები ფირმისთვის გარე შესაძლებლობებს შეიძლება ნიშნავდეს, ხოლო ძირითადი კონკურენტების სიძლიერეები კი შეიძლება საკვანძო საფრთხეებად იქნას განხილული. კონკურენტული დაზვერვის განხორციელების სხვადასხვა სამართლებრივი და ეთიკური საშუალება მოიცავს:

- მეტოქე ფირმების ტოპმენეჯერების გადმობირებას;
- მეტოქე ფირმების პროდუქტების უკუპროექტირებას;
- მყიდველთა, მიმწოდებელთა და დისტრიბუტორთა შესახებ ინტერვიუებისა და გამოკვლევების გამოყენებას;
- მეტოქე ფირმის ოპერაციების გამოკვლევას;
- ონლაინ მონაცემთა ბაზის გამოკვლევას;
- სამთავრობო სააგენტოებთან დაკავშირებას, მეტოქე ფირმებზე საჯარო ინფორმაციის მოპოვებისთვის;
- რელევანტური სავაჭრო პუბლიკაციების, ჟურნალებისა და გაზეთების სისტემატურ მონიტორინგს;
- კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის შეგროვების, სავაჭრო პერსონალის თანამდებობრივ პასუხისმგებლობათა ჩამონათვალში შეტანას.

აშშ-ის ბევრი ხელმძღვანელი იმ დროს გაიზარდა, როდესაც ამ ქვეყნის ფირმები იმდენად დომინირებდნენ საზღვარგარეთელ კონკურენტებზე, რომ სადაზვერვო ინფორმაციის შეგროვება არ გამოიყურებოდა იმ საქმიანობად, რისთვისაც ღირდა ძალისხმევის გაღება. ამ ხელმძღვანელთა უდიდესი რაოდენობა ჯერაც ინარჩუნებს პოზიციებს, რაც სადღეისოდ აზარალებს მათ ორგანიზაციებს. თვით ბევრი MBA-ს პროგრამაც არ ახდენს კონკურენტებისა და ბიზნესის სადაზვერვო ინფორმაციის ანალიტიკოსის კურსის შეთავაზებას, ეს კი აძლიერებს მსგავს დამოკიდებულებას. ამის გამო, დღესდღეობით აშშ-ის ხელმძღვანელთა შორის, ბიზნესინფორმაციის ანალიზის გარშემო პრევალირებს სამი ფრიად მცდარი შეხედულება:

1. სადაზვერვო ინფორმაციის მოპოვების პროგრამების წამოწყება უამრავ ადამიანს, კომპიუტერებსა და სხვა რესურსებს საჭიროებს;
2. კონკურენტების შესახებ სადაზვერვო ინფორმაციის შეგროვება არღვევს ანტიმონოპოლურ კანონმდებლობას; ბიზნესის სადაზვერვო ინფორმაციის მოპოვება შპიონაჟის ტოლფარდია;
3. სადაზვერვო ინფორმაციის შეგროვება ბიზნესის არაეთიკური პრაქტიკაა.[6]

კონკურენტებთან ფასის, ბაზრის ან გეოგრაფიული მისწრაფებების შესახებ ნებისმიერმა მოლაპარაკებებმა შეიძლება ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის დარღვევა გამოიწვიოს. თუმცა, ამ ფაქტმა ფირმებს არ უნდა დააშვებინოს შეცდომა სტრატეგიული დაგეგმვის მიზნით კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის სისტემატური შეგროვების საჭიროებისა და სარგებლის გააზრებაში. ინტერნეტი ბრწყინვალე საშუალებაა კონკურენტების შესახებ სადაზვერვო ინფორმაციის შეგროვებისთვის. პერსონალისგან, მენეჯერებისგან, მიმწოდებლებისგან, დისტრიბუტორებისგან, მყიდველებისგან, კრედიტორებისა და კონსულტანტებისგან შეგროვებულმა ინფორმაციამ, იმისდა მიხედვით თუ როგორი ხარისხისაა ის, შეიძლება გავლენა იქონიოს საერთო კონკურენტუნარიანობაზე.

ფირმებს კონკურენტული დაზვერვის ეფექტიანი პროგრამა ესაჭიროებათ, რომლის სამი საბაზისო მიზანია: (1) დარგისა და კონკურენტების საერთო გააზრების უზრუნველყოფა, (2) იმ

არეალების იდენტიფიცირება სადაც კონკურენტები მონწყვლადნი არიან, იმ გავლენის გამოვლენა, რასაც სტრატეგიული მოქმედებები მოახდენს კონკურენტებზე და (3) იმ პოტენციური მოქმედებების იდენტიფიცირება, რაც კონკურენტმა შეიძლება განახორციელოს და რამაც შიძლება საფრთხე შეუქმნას ფირმის საბაზრო პოზიციას.[7] კონკურენტული ინფორმაცია თანაბრად გამოყენებადია სტრატეგიის ფორმულირების, იმპლემენტაციისა და შეფასების გადაწყვეტილებებისთვის. კონკურენტული დაზვერვის ეფექტიანი პროგრამა, ფირმის ყველა სფეროს, გადაწყვეტილების მიღებისთვის საჭირო თანმიმდევრულ და შემოწმებულ ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის მოპოვების შესაძლებლობას აძლევს. ორგანიზაციის ყოველი წევრი დაწყებული გენერალური დირექტორიდან დამთავრებული დარაჯით, ფასეული სადაზვერვო აგენტები არიან და შეიძლება თავი იგრძნონ, როგორც კონკურენტული დაზვერვის პროცესის მონაწილეებმა. კონკურენტული დაზვერვის წარმატებული პროგრამის სპეციალური მახასიათებლები მოიცავს მოქნილობას, სარგებლიანობას, დროულობასა და კროსფუნქციურ თანამშრომლობას.

აშშ-ში კონკურენტულ ანალიზზე მზარდ ყურადღებას მოწმობს ის ფაქტი, რომ კორპორაციები ამ ფუნქციას საკუთარ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ისეთი დასახელებით ათავსებენ, როგორიცაა კონკურენტული ანალიზის დირექტორი, კონკურენტული სტრატეგიის მენეჯერი, საინფორმაციო მომსახურების დირექტორი ან კონკურენტული შეფასების ასოცირებული დირექტორი. კონკურენტული ანალიზის დირექტორის პასუხისმგებლობა მოიცავს დაგეგმვას, მონაცემების შეგროვებას, მათ ანალიზს, მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის პროცესების ხელშეწყობას, სადაზვერვო ინფორმაციის დროულ გავრცელებას, სპეციალური საკითხების გამოკვლევას, მნიშვნელოვანი ინფორმაციისა და იმ პირების გამოვლენას ვისაც ის ესაჭიროება. კონკურენტული დაზვერვა არ არის კორპორაციული შპიონაჟი, რადგან იმ ინფორმაციის 95 პროცენტი, რაც კომპანიას სტრატეგიული გადაწყვეტილების მისაღებად ესაჭიროება, საჯაროდაა ხელმისაწვდომი. კონურენტული ინფორმაციის წყაროები მოიცავს საეჭვო ჟურნალებს, შესყიდვის შესახებ განცხადებებს, საგაზეთო სტატიებს და სამთავრობო განცხადებებს, ისევე როგორც მყიდველებს, მიმწოდებლებს, დისტრიბუტორებს, თავად კონკურენტებსა და ინტერნეტს.

არაეთიკური ტაქტიკა, ისეთი როგორიცაა მექრთამეობა, საუბრების მოსმენები და ჰაკერობა არასდროს არ უნდა გამოიყენებოდეს ინფორმაციის მოსაპოვებლად. ყველა ინფორმაცია, რაც თქვენ შეიძლება მოისურვოთ, შესაძლებელია შეგროვდეს არაეთიკური ტაქტიკის გარეშეც.

ბაზრების მსგავსება და რესურსების ტოლფარდობა

განმარტების თანახმად, კონკურენტები არიან ის ფირმები, რომლებიც ერთსა და იმავე ბაზარს მსგავს პროდუქციასა და სერვისს სთავაზობენ. ბაზრები შეიძლება იყოს გეოგრაფიული ან პროდუქციის თვალსაზრისით განცალკევებული არეალები ან სეგმენტები. მაგალითად, სადაზღვეო დარგში ბაზრები დაყოფილია კომერციული/მომხმარებლების, ჯანმრთელობის/სიცოცხლის ან ევროპის/აზიის მიხედვით. მკვლევარები იყენებენ ტერმინებს *ბაზრების მსგავსებასა* და *რესურსების ტოლფარდობას* რათა შეისწავლონ კონკურენტებს შორის არსებული მეტოქეობა. ბაზრების მსგავსება შეიძლება განიმარტოს როგორც იმ ბაზრების რაოდენობა და მნიშვნელობა, რომლებზეც ფირმები მათ მეტოქეებთან კონკურირებენ. [8] რესურსების ტოლფარდობა იმის დონეს ასახავს თუ რამდენადაა ფირმისა და მისი მეტოქის შიდა რესურსები შესადარისი. [9] ერთ-ერთი გზა ორ ან რამდენიმე ფირმას შორის არსებული კონკურენციის საანალიზოდ ბაზრის მსგავსებისა და რესურსების ტოლფარდობის საკითხების გამოკვლევაა, რა დროსაც თითოეული ფირმის ფასეულობათა ჯაჭვში პოტენციური კონკურენტული უპირატესობის არეალების ძიება მიმდინარეობს.

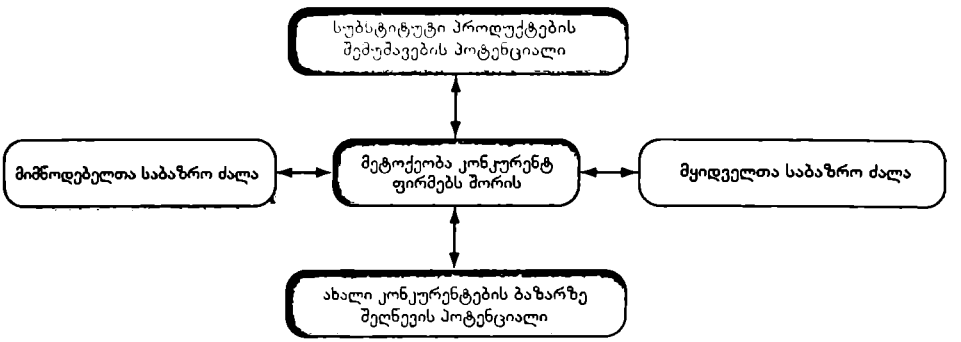
კონკურენტული ანალიზი: პორტერის ხუთი ძალის მოდელი

ვეინ გალოვეიმ (Wayne Calloway) განაცხადა: „არაფერი ახდენს გონების უკეთესად ფოკუსირებას ვიდრე კონკურენტის მუდმივი თვალთვალი, რომელსაც თქვენი რუქიდან წაშლა სურს". როგორც 7-4 ნახაზზეა ნაჩვენები, კონკურენტული ანალიზის პორტერისეული ხუთი ძალის მოდელი ბევრ დარგში სტრატეგიების შემუშავების ფართოდ გამოყენებული მიდგომაა. კონკურენციის ინტენსივობა ფირმებს შორის დიდად განსხვავდება დარგების მიხედვით. ცხრილში 7-6 სხვადასხვა დარგებში მოქმედი ფირმების მიხედვით წარმოდგენილია საშუალო ერთობლივი მოგებისა და ერთ აქციაზე შემოსავლების მაჩვენებლები. მიაქციეთ ყურადღება დარგებს შორის არსებულ მნიშვნელოვან განსხვავებას. მაგალითად, დარგობრივი მოგების მარჟა 20.5-დან 2.3 პროცენტამდეა, ხოლო კაპიტალზე უკუგების (ROE) დარგობრივი მაჩვენებელი 23.2-დან 8.9-მდე იცვლება. ასევე გაითვალისწინეთ, რომ წიგნების მაღაზიებს ყველაზე დაბალი მოგების მარჟა

(2.3) აქვთ, რაც დარგში სასტიკ კონკურენციაზე მიანიშნებს. ყველაზე მაღალი კონკურენციის ინტენსიობა, დაბალი უკუგების მქონე დარგებშია. ზოგიერთ დარგში კონკურენტული ძალების კოლექტიური გავლენა იმდენად ბრუტალურია, რომ მოგების მიღების თვალსაზრისით, ბაზარი ცალსახად არამიმზიდველია. მეტოქეობა არსებულ ფირმებს შორის მკაცრია, ახალი მეტოქეების დარგში შეღწევა შედარებით ადვილია და როგორც მიმწოდებლებს, ასევე მყიდველებს მნიშვნელოვანი ბერკეტების გამოყენება შეუძლიათ მოლაპარაკებების დროს. პორტერის თანახმად, მოცემულ დარგში კონკურენციის ხასიათი შეიძლება დანახულ იქნას, როგორც შემდეგი ხუთი ძალის კომპოზიცია:

1. მეტოქეობა კონკურენტ ფირმებს შორის;
2. ახალი კონკურენტების ბაზარზე შეღწევის პოტენციალი;
3. სუბსტიტუტი პროდუქტების შემუშავების პოტენციალი;
4. მიმწოდებელთა საბაზრო ძალა;
5. მყიდველთა საბაზრო ძალა.

ნახაზი 7-4 კონკურენციის ხუთი ძალის მოდელი



ცხრილი 7-6 კონკურენცია რამდენიმე დარგს შორის (2013 წლის მონაცემები)

დარგები	მოგების მარჟა (%)	შემოსავალი ერთ აქციაზე ($)
ფარმაცევტული	20.5	20.3
სატელეკომუნიკაციო	8.0	14.1
არომატები/კოსმეტიკა	9.8	22.6
საბანკო	16.1	8.9
წიგნების მაღაზიები	2.3	10.5
სურსათის მწარმოებლები	6.6	19.3
ნავთობი და ბუნებრივი აირი	6.1	15.7
საჰაერო გადაზიდვები	2.5	23.2
მანქანათმშენებლობა	7.2	21.6
ქაღალდის პროდუქცია	7.6	10.6

წყარო: ეფუძნება www.finance.yahoo.com*-ის 2011 წლის 10 მაისის ინფორმაციას.*

პორტერის ხუთი ძალის მოდელის გამოყენებისთვის საჭირო მომდევნო სამი ნაბიჯი აჩვენებს არის თუ არა მოცემულ დარგში ისეთი კონკურენცია, რომ ფირმებმა დამაკმაყოფილებელი მოგება მიიღონ:

1. თითოეული კონკურენტული ძალის იმ საკვანძო ასპექტების ან ელემენტების იდენტიფიცირება, რომლებიც გავლენას ახდენს ფირმაზე;
2. შეფასება თუ რამდენად ძლიერი და მნიშვნელოვანია ფირმისთვის თითოეული ელემენტი;
3. ელემენტების საერთო სიძლიერის საფუძველზე ფირმა უნდა შევიდეს (ან დარჩეს) დარგში?

მეტოქეობა კონკურენტ ფირმებს შორის

მეტოქეობა კონკურენტ ფირმებს შორის, როგორც წესი, ყველაზე მძლავრია ხუთ კონკურენტულ ძალას შორის. სტრატეგია, რომელიც ხორციელდება ერთი ფირმის მიერ, წარმატებული მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეიძლება იყოს თუ ის მეტოქე ფირმის მიერ შერჩეული სტრატეგიის მიმართ კონკურენტულ უპირატესობას უზრუნველყოფს. ერთი ფირმის მიერ სტრატეგიაში განხორციელებულმა ცვლილებებმა შეიძლება ისეთი საპასუხო კონტრღონისძიებები გამოიწვიოს, როგორიცაა ფასების შემცირება, ხარისხის გაუმჯობესება, პროდუქციისთვის ახალი თვისებების დამატება, სერვისის შეთავაზება, გარანტიის ვადისა და სარეკლამო დანახარჯების ზრდა.

კონკურენტ ფირმათა შორის მეტოქეობის ინტენსიურობას ზრდის ტენდენცია ახასიათებს, როდესაც: კონკურენტების რაოდენობა მატულობს, კონკურენტები თანაბრდებიან ზომებისა და შესაძლებლობების მიხედვით, დარგის პროდუქციაზე მოთხოვნა ეცემა, ფასების შემცირება ჩვეულებრივი მოვლენა ხდება. მეტოქეობა ასევე მატულობს, როდესაც: მყიდველს ადვილად შეუძლია ბრენდის ჩანაცვლება, ბაზრიდან გასვლის ბარიერები მაღალია, ფიქსირებული დანახარჯები მაღალია, პროდუქტი მალფუჭებადია, სამომხმარებლო მოთხოვნა ნელა იზრდება ან იმგვარად მცირდება, რომ მეტოქეებს სიმძლავრეებისა და მარაგების სიჭარბე წარმოექმნებათ, გაყიდული პროდუქცია ნაკლებად დიფერენცირებადი საქონელია (მაგალითად, ბენზინი), მეტოქე ფირმები განსხვავდებიან სტრატეგიების, წარმოშობისა და კულტურის მიხედვით და როდესაც შერწყმა და შეძენა მოცემულ დარგში ჩვეულებრივი მოვლენაა, კონკურენტ ფირმებს შორის მეტოქეობის ინტენსიურობის ზრდა დარგობრივი მოგების შემცირებას იწვევს, ზოგიერთ შემთხვევაში იმ წერტილამდეც კი, როდესაც დარგი არსებითად არამიმზიდველი ხდება. მეტოქე ფირმების მიერ სისუსტის შეგრძნებისას, როგორც წესი, ისინი შესაძლებლობისგან სარგებლის მიღებისთვის ააქტიურებენ როგორც მარკეტინგულ, ასევე საწარმოო ძალისხმევას. ცხრილი 7-7 აჯამებს იმ პირობებს, რაც კონკურენტ ფირმებს შორის მაღალი დონის მეტოქეობას განაპირობებს.

ახალი კონკურენტების ბაზარზე შეღწევის პოტენციალი

ყოველთვის როდესაც ახალ ფირმებს ადვილად შეუძლიათ კონკრეტულ დარგში შესვლა, მათ შორის კონკურენციის ინტენსივობა იზრდება. შესვლის ბარიერები შეიძლება მოიცავდეს: მასშტაბზე სწრაფი ეკონომიის მიღების აუცილებლობას, ტექნოლოგიებისა და სპეციალიზებული ნოუჰაუს საჭიროებას, გამოცდილების დაგროვების ეფექტს, მყიდველთა ძლიერ ლოიალურობას, ბრენდის მნიშვნელოვან უპირატესობას, მსხვილი კაპიტალის აუცილებლობას, ადეკვატური სადისტრიბუციო არხების ნაკლებობას, რეგულირების სამთავრობო პოლიტიკას, ტარიფებს, ნედლეულზე ხელმისაწვდომობის ნაკლებობას, პატენტის ფლობას, არასასურველ განლაგებას, დარგში დაფუძნებული ფირმებისგან კონტრშეტევასა და ბაზრის შესაძლო გაჯერებას.

უამრავი ბარიერის მიუხედავად, ახალი ფირმები მაღალხარისხიანი პროდუქციის, დაბალი ფასებისა და არსებითი მარკეტინგული რესურსების ხარჯზე ზოგჯერ მაინც ახერხებენ დარგში შესვლას. ამიტომ სტრატეგების ფუნქცია, ბაზარზე შემსვლელი ფირმების პოტენციალის იდენტიფიცირებაში, ახალი მეტოქე ფირმების სტრატეგიების მონიტორინგში, საჭიროების შემთხვევაში კონტრშეტევის განხორციელებასა და არსებული სიძლიერეებისა და შესაძლებლობებისგან სარგებლის მიღებაში მდგომარეობს.

ცხრილი 7-7 მიზეზები, რომლებიც კონკურენტ ფირმებს შორის მძაფრ მეტოქეობას იწვევს

1. კონკურენტი ფირმების დიდი რაოდენობა
2. კონკურენტი ფირმების მსგავსი ზომები
3. კონკურენტი ფირმების მსგავსი შესაძლებლობები
4. დარგის პროდუქციაზე მოთხოვნის შემცირება
5. დარგის პროდუქციაზე ან სერვისზე ფასების დაცემა
6. როდესაც მომხმარებლებს ადვილად შეუძლიათ ბრენდების ჩანაცვლება
7. როდესაც ბაზრის დატოვების ბარიერები მაღალია
8. როდესაც ბაზარზე შესვლის ბარიერები დაბალია
9. როდესაც კონკურენტი ფირმების ფიქსირებული დანახარჯები მაღალია
10. როდესაც პროდუქტი მალფუჭებადია
11. როდესაც მეტოქეებს ჭარბი სიმძლავრე აქვთ
12. როდესაც სამომხმარებლო მოთხოვნა ეცემა
13. როდესაც მეტოქეებს ჭარბი მარაგები აქვთ
14. როდესაც მეტოქეები მსგავს პროდუქციას/სერვისს ჰყიდიან
15. როდესაც მოცემულ დარგში გავრცელებულია შერწყმა

როდესაც ბაზარზე ახალი ფირმების შეღწევის საფრთხე დიდია, არსებული ფირმები, როგორც წესი, აძლიერებენ საკუთარ პოზიციებს და ახორციელებენ ქმედებებს, რითაც ცდილობენ შეაფერხონ ახალი შემსვლელები. ეს ღონისძიებებია: ფასების შემცირება, გარანტიის ვადის გახანგრძლივება, პროდუქციისთვის ახალი მახასიათებლების დამატება ან სპეციალური ფასდაკლებების შეთავაზება.

Walt Disney სწრაფად აშენებს მის Shanghai Disneyland-ს $4.4 მლრდ-ად, კომპლექსის გახსნა ჩინეთში 2016 წელს იგეგმება, იქ წარმოდგენილი იქნება სასტუმროები, რესტორნები, საცალო ვაჭრობის მაღაზიები და სხვა მომსახურების ობიექტები. თუმცა, მეტოქე ფირმა DreamWorks Animation SKG ამჟამად ზუსტად Disneyland-ის გვერდით აშენებს $3.1 მლრდ-იან გართობის რაიონს სახელწოდებით Dream Center in Shanghai და აცხადებს, რომ მისი დაწესებულება ასევე 2016 წელს გაიხსნება. მიუხედავად მშენებლობის სიძვირისა, თემატური პარკები მსოფლიო მასშტაბით სულ უფრო პოპულარული ხდება. Time Warner's Warner Brothers მთელს მსოფლიოში Harry Potter-ის ატრაქციონებს აშენებს, მათ შორის ლონდონის მახლობლად მდებარე ყოფილ კინოსტუდიაში.

სუბსტიტუტი პროდუქტების შემუშავების პოტენციალი

ბევრ დარგში ფირმები მჭიდროდ კონკურირებენ სხვა დარგების სუბსტიტუტი პროდუქტების მწარმოებლებთან. მაგალითად გამოდგება პლასტიკური კონტეინერების მწარმოებლების კონკურენცია შუშის, კარტონის და ალუმინის ქილების მწარმოებლებთან, აგრეთვე აცეტამინოფენის მწარმოებლების კონკურენცია თავის ტკივილის საშუალებების სხვა მწარმოებლებთან. სუბსტიტუტი პროდუქტების არსებობა ფასების ჭერს ანესებს, რის შემდეგაც მომხმარებლები სუბსტიტუტ პროდუქტებზე გადაერთვებიან. ფასების ჭერი, თავის მხრივ, მოგების ჭერს და მეტოქეებს შორის უფრო ინტენსიურ კონკურენციას იწვევს. მაგალითად, სათვალეებისა და კონტაქტური ლინზების მწარმოებლები, თვალების ლაზერული ქირურგიის მზარდი კონკურენტული წნეხის პირისპირ აღმოჩნდნენ. შაქრის მწარმოებლები მსგავს წნეხს შეეჩეხნენ ხელოვნური დამატკბობლების მხრიდან. გაზეთები და ჟურნალები, სუბსტიტუტი პროდუქტების ინტერნეტისა და 24-საათიანი საკაბელო ტელევიზიის კონკურენტულ ზეწოლას განიცდიან. კონკურენტული ზეწოლის სიდიდე, რომელიც პროდუქტი-სუბსტიტუტების შემუშავების შედეგად წარმოიშობა, როგორც წესი, კონკურენტების მიერ საწარმოო სიმძლავრეების, გაყიდვებისა და მომგებიანობის გაზრდას მოწმობს.

კონკურენტული წნეხი, რომელიც სუბსტიტუტ პროდუქტებთან დაკავშირებით წარმოიქმნება, იზრდება სუბსტიტუტი პროდუქტის ფასისა და მომხმარებლების ჩანაცვლების ღირებულების შემცირებასთან ერთად. სუბსტიტუტი პროდუქტების კონკურენტუნარიანობის საუკეთესო საზომია ბაზრის ის წილი, რომელსაც ეს პროდუქტები ბაზარზე შეჭრის შედეგად მოიპოვებენ და, აგრეთვე, მათი მწარმოებელი ფირმების სიმძლავრეების გაზრდისა და ბაზარზე შეღწევის გეგმები.

მაგალითად, *Wall Street Journal-ის*, *USA Today-ს* და რამდენიმე სხვა გაზეთის მოლოდინის შესაბამისად, აშშ-ში გაზეთების ტირაჟის კარდინალურად დაცემა გაგრძელდება. ვებგვერდებზე წარმოდგენილი უფასო ახალი ამბებისა და სწრაფი ონლაინნიუსების მზარდი პოპულარობა ის საკვანძო ფაქტორებია, რაც ნეგატიურ გავლენას ახდენს ისეთ ტრადიციულ გაზეთებზე, როგორიცაა *New York Times*, *Los Angeles Times* და სხვა.

მიმწოდებელთა საბაზრო ძალა

მიმწოდებელთა საბაზრო ძალა გავლენას ახდენს დარგში კონკურენციის ინტენსივობაზე, განსაკუთრებით მაშინ თუ მიმწოდებლების ნედლეულის კარგი სუბსტიტუტები ცოტაა ან როდესაც ნედლეულის ჩანაცვლების ღირებულება განსაკუთრებით მაღალია. ხშირად როგორც მიმწოდებლების, ასევე მწარმოებლების ინტერესებშია დაეხმარონ ერთმანეთს გონივრული ფასებით, ხარისხის გაუმჯობესებით, ახალი სერვისების შემუშავებით, დროზე მიწოდებით და მარაგებზე გაწეული დანახარჯების შემცირებით, რითაც ყველა დაინტერესებული მხარისთვის უმჯობესდება გრძელვადიანი მომგებიანობა.

ფირმებმა მიმწოდებლებზე კონტროლის ან საკუთრების უფლების მოსაპოვებლად შეიძლება უკუნტეგრაციის სტრატეგია აირჩიონ. ეს სტრატეგია განსაკუთრებით ეფექტიანია, როდესაც მიმწოდებელი არასაიმედოა, ძალიან ხარჯიანია ან ფირმის საჭიროებების მუდმივად დაკმაყოფილების უნარი არ აქვს. ჩვეულებრივ, ფირმებს მიმწოდებლებთან უფრო მისაღებ პირობებზე შეთანხმება მაშინ შეუძლიათ, როდესაც დარგის ფირმებს შორის ფართოდ გამოყენებული სტრატეგია უკუნტეგრაციაა.

ბევრ დარგში უფრო ეკონომიურია მაკომპლექტებლების გარე მიმწოდებლების გამოყენება და არა მათი თავად წარმოება. მაგალითად, ასეა ეზოს მოვლის მოწყობილობების დარგში,

სადაც გაზონის საკრეჭი აპარატების, როტაციული კულტივატორების, ფოთლების შემსრუტავების და ტოტების საჭრელი დანადგარების Murray-ს მსგავსი მწარმოებლები, მათთვის საჭირო პატარა ზომის ძრავებს იღებენ ისეთი გარე მწარმოებლისგან, როგორიცაა Briggs & Stratton, რომელიც მსგავს ძრავებზე სპეციალიზდება და მასშტაბზე უზარმაზარ ეკონომიას იღებს.

ფირმები სულ უფრო მეტ დარგში სტრატეგიულ პარტნიორობას შერჩეულ მიმწოდებლებთან ამყარებენ რათა: (a) შეამცირონ ლოგისტიკური და მარაგებზე გაწეული დანახარჯები (მაგალითად დროზე მიწოდების მეშვეობით), (b) დააჩქარონ ხელმისაწვდომობა ახალი თაობის კომპონენტებზე, (c) გააუმჯობესონ მოწოდებული ნაწილებისა და მაკომპლექტებლების ხარისხი და შეამცირონ დეფექტების წილი და (d) თავისთვის და მიმწოდებლებისთვის მიაღწიონ დანახარჯების მნიშვნელოვან შემცირებას. [10]

მომხმარებელთა საბაზრო ძალა

როდესაც მყიდველები არიან კონცენტრირებულები, ზრდასრულები ან მნიშვნელოვანი რაოდენობით ახორციელებენ შესყიდვებს, დარგში კონკურენციის ინტენსივობაზე, ძირითადად, მათი საბაზრო ძალა ახდენს გავლენას. თუ მომხმარებლები არსებით საბაზრო ძალას ფლობენ, ფირმებმა, მათი ლოიალობის მოსაპოვებლად, შეიძლება საგარანტიო მომსახურების ვადის გაგრძელება ან სპეციალური სერვისები შესთავაზონ. მომხმარებელთა საბაზრო ძალა ასევე მაღალია, როდესაც შესაძენი პროდუქტები სტანდარტული ან არადიფერენცირებადია. როდესაც ასე ხდება, მომხმარებლები ხშირად აწარმოებენ მოლაპარაკებებს სარეალიზაციო ფასის, საგარანტიო უზრუნველყოფისა და მაღალი დონის დამატებითი პაკეტების შესახებ.

მომხმარებელთა საბაზრო ძალა შეიძლება ყველაზე მნიშვნელოვანი იყოს, ეს კონკურენტულ უპირატესობაზე ახდენს გავლენას. მომხმარებლები მზარდ საბაზრო ძალას შემდეგ პირობებში მოიპოვებენ:

1. თუ მათ მარტივად შეუძლიათ კონკურენტ ბრენდებზე ან სუბსტიტუტებზე გადართვა;
2. თუ ისინი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანნი არიან გამყიდველებისთვის;
3. თუ გამყიდველები სამომხმარებლო მოთხოვნის დაცემის წინაშე დგანან;
4. თუ ისინი ინფორმირებულნი არიან გამყიდველების პროდუქციის, ფასებისა და დანახარჯების შესახებ;
5. თუ მათ პროდუქტის შეძენის დროს თავისუფალი მოქმედების საშუალება აქვთ. [11]

გარე ინფორმაციის წყაროები

ძვირფასი სტრატეგიული ინფორმაცია ორგანიზაციებისთვის ხელმისაწვდომია როგორც გამოქვეყნებული, ასევე გამოუქვეყნებელი წყაროებიდან. გამოუქვეყნებელი წყაროები მოიცავს: მყიდველთა გამოკითხვებს, ბაზრის გამოკვლევას, აქციონერთა პროფესიულ და საერთო შეხვედრებზე მოხსენებებს, სატელევიზიო პროგრამებს, ინტერვიუებს და დაინტერესებულ მხარეებთან საუბრებს. სტრატეგიული ინფორმაციის გამოქვეყნებული წყაროები მოიცავს: პერიოდიკას, ჟურნალებს, მოხსენებებს, სამთავრობო დოკუმენტებს, სტატიებს, წიგნებს, ცნობარებს, გაზეთებსა და სახელმძღვანელოებს. კომპანიის ვებგვერდი, ჩვეულებრივ, ბრწყინვალე ადგილია ფირმის შესახებ ინფორმაციის მოძიების დასაწყებად, განსაკუთრებით ინვესტორებთან დაკავშირებული ვებგვერდები.

სტრატეგიული ინფორმაციის შეგროვებისთვის ბევრი კარგი ვებგვერდი არსებობს, მაგრამ ხუთ მათგანს ყოველდღიურად იყენებენ:

1. www.money.msn.com
2. http://finance.yahoo.com
3. www.hoovers.com
4. http://globaledge.msu.edu/industries/
5. www.monrningstar.com

დარგის შესახებ ინფორმაციის ბრწყინვალე წყაროს დაინტერესებულ მხარეებს მიჩიგანის უნივერსიტეტი სთავაზობს http://globaledge.msu.edu/industries/-ის სახით. დარგობრივი პროფილები, რომლებიც ამ საიტზეა წარმოდგენილი, საუკეთესოა ნებისმიერი დარგის შესახებ ინფორმაციის, სიახლეების, მოვლენების და სტატისტიკური მონაცემების მოსაძიებლად. მდიდარი მაჩვენებლების, რისკის შეფასებისა და ინტერაქტიური სავაჭრო ინფორმაციის გარდა აქ წარმოდგენილია გლობალური რესურსების ფართო სპექტრი. კოლეჯის ბევრი ბიბლიოთეკა ინერს Standard & Poor's-ის (S&P's) დარგის გამოკვლევებს. ეს დოკუმენტები განსაკუთრებით თანამედროვეა და ბევრი სხვადასხვა დარგის შესახებ იძლევა ფასეულ ინფორმაციას. ყოველი

დოკუმენტი, რომელიც დარგის კვლევის ანალიტიკოსის Standard & Poor's-ის ავტორობითაა შესრულებული მომდევნო განყოფილებებს მოიცავს:

1. მიმდინარე გარემო;
2. დარგობრივი ტენდენციები;
3. როგორ ოპერირებს დარგი;
4. საკვანძო დარგობრივი კოეფიციენტები და სტატისტიკა;
5. როგორ უნდა მოხდეს კომპანიის ანალიზი;
6. დარგობრივი ტერმინების გლოსარიუმი;
7. დამატებითი დარგობრივი ინფორმაცია;
8. რეკომენდაციები;
9. კომპანიის შესადარისი საფინანსო ანალიზი;
10. პროგნოზირების ინსტრუმენტები და მეთოდები.

პროგნოზები მომავლის ტენდენციებისა და მოვლენების შესახებ დასაბუთებული ვარაუდებია. პროგნოზირება კომპლექსური აქტივობაა ისეთი ფაქტორების ირგვლივ, როგორიცაა: ტექნოლოგიური ინოვაცია, კულტურული ცვლილებები, ახალი პროდუქცია, გაუმჯობესებული სერვისი, ძლიერი კონკურენტები, სამთავრობო პრიორიტეტების ცვლილება, ცვალებადი სოციალური ფასეულობები, არასტაბილური ეკონომიკური მდგომარეობა და გაუთვალისწინებელი მოვლენები. მენეჯერები ხშირად უნდა დაეყრდნონ გამოქვეყნებულ პროგნოზებს გარე შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ეფექტიანი იდენტიფიცირებისთვის.

მომავლის შეგრძნებითაა გამსჭვალული ადამიანის ყველა ქმედება და ის მისი ყოველი გადაწყვეტილების საფუძველს წარმოადგენს. ადამიანები იმიტომ იკვებებიან, რომ სამომავლოდ სიამოვნების მიღებასა და დანაყრებას ელიან. ისინი იძინებენ ვინაიდან ვარაუდობენ, რომ თავს დასვენებულად იგრძნობენ. ადამიანები ახდენენ ენერგიის, ფულისა და დროის ინვესტირებას რადგან სწამთ, რომ მათი ძალისხმევა სარგებელს მოუტანთ მომავალში. ისინი აგებენ საავტომობილო გზებს, რადგან სჯერათ, რომ მსუბუქ და სატვირთო ავტომობილებს ის სამომავლოდ გამოადგებათ. მშობლები შვილებს განათლებას იმ საბაზისო პროგნოზის გამო აძლევენ, რომ მათ დასჭირდებათ გარკვეული უნარები, მსოფლმხედველობა და ცოდნა, როდესაც ისინი გაიზრდებიან. სიმართლეა ის, რომ ჩვენ ყოველდღიურად ვაკეთებთ ფარულ პროგნოზებს. მაშასადამე, კითხვა ის კი არაა უნდა გავაკეთოთ თუ არა პროგნოზი, არამედ როგორ უნდა მოვახდინოთ უკეთესად პროგნოზირება, რათა მომავლის შესახებ ჩვენი გაუაზრებელი წარმოდგენებისგან განთავისუფლება შევძლოთ. შეგვიძლია თუ არა მოვიპოვოთ ინფორმაცია და შემდეგ შევიმუშაოთ დასაბუთებული დაშვებები, რათა უკეთესად წარვმართოთ ჩვენი მიმდინარე გადაწყვეტილებები, მომავალში უფრო სასურველი მდგომარეობის მისაწევად? დაშვებები ფაქტებს, რიცხვებს, ტენდენციებს და გამოკვლევას უნდა ეფუძნებოდეს. საჭიროა, ფირმის დაშვებები მეტოქეების დაშვებებზე უფრო ზუსტი იყოს.

ზოგჯერ ორგანიზაციამ საკუთარი პროგნოზები უნდა შეიმუშაოს. ორგანიზაციული პროგნოზების უმრავლესობა მათსავე წლიურ შემოსავლებსა და მოგებას ეხება. ორგანიზაციები ზოგჯერ ლოკალურად ბაზრის წილს ან მყიდველთა ლოიალურობას პროგნოზირებენ. ვინაიდან სტრატეგიულ მენეჯმენტში პროგნოზირება ესოდენ მნიშვნელოვანია და რადგან პროგნოზირების შესაძლებლობა (განსხვავებით პროგნოზების გამოყენების შესაძლებლობისგან) ძირითადია, ქვემოთ განხილულია პროგნოზირების შერჩეული ინსტრუმენტები. პროგნოზირების ინსტრუმენტები შეიძლება ორ ჯგუფად დაიყოს: რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მეთოდებად. რაოდენობრივი პროგნოზირება უფრო შესაბამისია, როდესაც ისტორიული მონაცემები ხელმისაწვდომია და მოსალოდნელია, რომ საკვანძო ცვლადებს შორის არსებული კავშირები მომავალშიც იგივე დარჩება. **წრფივი რეგრესია**, მაგალითად, ეფუძნება დაშვებას, რომ მომავალი ზუსტად წარსულის მსგავსი იქნება, რაც, რა თქმა უნდა, არასდროს მოხდება. როდესაც ისტორიული ურთიერთკავშირები ნაკლებად სტაბილურია, რაოდენობრივი პროგნოზების სიზუსტე მცირდება.

არ არსებობს აბსოლუტურად ზუსტი პროგნოზი, ხოლო ზოგიერთი პროგნოზი კი, ძალიან არაზუსტია. ეს ფაქტი აქცენტირებას ახდენს სტრატეგებზე, რათა მათ საკმარისი დრო და ძალისხმევა დახარჯონ გამოქვეყნებული პროგნოზების საფუძვლების შესასწავლად და შიდა პროგნოზების შესამუშავებლად. საკვანძო გარე შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ეფექტიანად იდენტიფიცირება მხოლოდ კარგი პროგნოზების მეშვეობითაა შესაძლებელი. ზუსტმა პროგნოზებმა ორგანიზაციებისთვის შეიძლება მთავარი კონკურენტული უპირატესობა უზრუნველყოს. ზუსტი პროგნოზები სასიცოცხლოა სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესისა და ორგანიზაციების ნარმატებისთვის.

დაშვებების გენერირება

დაგეგმვა შეუძლებელი იქნებოდა დაშვებების გარეშე. **მაკ ქონქი (McConkey)** დაშვებებს განმარტავს, როგორც: „ძირითადი გარე ფაქტორების გავლენის საუკეთესო მიმდინარე შეფასებებს, რომლებზედაც მენეჯერს მცირე გავლენა აქვს ან საერთოდ ვერ აკონტროლებს მათ, მაგრამ რომლებმაც შეიძლება მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინონ მწარმებლურობაზე ან სასურველი შედეგების მიღწევის შესაძლებლობაზე“.[12] სტრატეგები ურიცხვი ცვლადებისა და განუჭვრეტელი ფაქტორების პირისპირ დგანან, რომელთა გაკონტროლება და 100-პროცენტიანი სიზუსტით პროგნოზირება შეუძლებელია. ვარაუდების საფუძველზე არასდროს უნდა მოხდეს სტრატეგიის ფორმულირება, მაგრამ გონივრული დაშვებები, რომელიც ხელმისანვედომ ინფორმაციას ეყრდნობა, ყოველთვის აუცილებელია სტრატეგიის შემუშავებისთვის.

მომავალში იმ ხდომილობათა იდენტიფიცირებისთვის, რომელთაც დიდი გავლენა ექნებათ ფირმაზე და ამ ფაქტორების შესახებ გონივრული დაშვებების ჩამოსაყალიბებლად, სტრატეგებს შეუძლიათ წინასწარ განსაზღვრონ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი. დაშვებები საჭიროა მხოლოდ იმ სამომავლო ტენდენციებისა და მოვლენებისთვის, რომელთაც დიდი ალბათობით ყველაზე მნიშვნელოვანი ეფექტი ექნებათ კომპანიიის ბიზნესზე. დაშვებები, რომლებიც მოცემულ დროში საუკეთესო ინფორმაციას ეფუძნება, სტრატეგიების დასაბუთებულობის საკონტროლო წერტილებად გამოდგება. თუ სამომავლო ხდომილობები მნიშვნელოვნად გადაიხრება არსებული დაშვებებისგან, საჭიროა მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარება. გონივრული დაშვებების გარეშე, სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი ეფექტიანად არ გაგრძელდება. ფირმები, რომლებიც საუკეთესო ინფორმაციას ფლობენ, ჩვეულებრივ უფრო ზუსტ დაშვებებს ახორციელებენ, რამაც შესაძლოა ძირითადი კონკურენტული უპირატესობა გამოიწვიოს.

დარგის ანალიზი: გარე ფაქტორების შეფასების მატრიცა

გარე ფაქტორების შეფასების (EFE) მატრიცა, სტრატეგებს შესაძლებლობას აძლევს დააჯამონ და შეაფასონ ეკონომიკური, სოციალური, დემოგრაფიული, გარეგარემოს, პოლიტიკური, სამთავრობო, სამართლებრივი, ტექნოლოგიური და კონკურენტული ინფორმაცია. როგორც 7-8 ცხრილშია ნაჩვენები EFE მატრიცის შემუშავების პროცესი შეიძლება ხუთ ეტაპად დაიყოს:

1. ჩამოთვალეთ საკვანძო გარე ფაქტორები, როგორც ეს გარე აუდიტის პროცესშია გაშუქებული. სულ ჩართეთ 20 ფაქტორი როგორც შესაძლებლობები, ასევე საფრთხეები, რომლებიც გავლენას ახდენენ როგორც ფირმაზე, ასევე დარგზე. პირველად განათავსეთ შესაძლებლობები, ხოლო შემდეგ კი საფრთხეები. იყავით იმდენად კონკრეტული რამდენადაც ეს შესაძლებელია, გამოიყენეთ პროცენტები, კოეფიციენტები და შესადარი რიცხვები. გაიხსენეთ რაც ედვარდ დემინგმა განაცხადა: „ჩვენ გვწამს ღმერთის. ყველაფერი დანარჩენი მონაცემების შედეგია“. გარდა ამისა, გამოიყენეთ **„ქმედითი“ ფაქტორები,** რომლებიც ამ თავში ზემოთაა განმარტებული;
2. ყოველ ფაქტორს მიანიჭეთ წონა, რომელიც 0.0-დან (მნიშვნელობის არ ქონა) 1.0-მდე (ძალიან მნიშვნელოვანი) დიაპაზონში იქნება. წონა აჩვენებს ფირმის დარგში წარმატების მიღწევისთვის მოცემული ფაქტორის ფარდობით მნიშვნელობას. შესაძლებლობებს ხშირად უფრო მაღალი წონა ენიჭება ვიდრე საფრთხეებს, მაგრამ საფრთხეებს შესაძლოა მიენიჭოს მაღალი წონა, თუ ისინი განსაკუთრებით სერიოზული საფრთხის შემცველია. შესაბამისი წონები შეიძლება დადგინდეს წარმატებული და წარუმატებელი კონკურენტების შედარებით ან კონკრეტული ფაქტორის განხილვისა და ჯგუფური კონსენსუსის მიღწევის შედეგად. ყოველი ფაქტორისთვის მინიჭებული წონის ჯამი 1.0-ის ტოლი უნდა იყოს;
3. თითოეულ საკვანძო გარე ფაქტორს მიანიჭეთ რეიტინგი 1-დან 4-მდე, რაც ფირმის მიმდინარე სტრატეგიის კონკრეტულ ფაქტორზე რეაგირების ეფექტიანობის მაჩვენებელი იქნება, სადაც 4=საუკეთესო რეაგირებას, 3=საშუალოზე მაღალ რეაგირებას, 2=საშუალო რეაგირებას და 1=ცუდ რეაგირებას. რეიტინგები ეფუძნება ფირმის სტრატეგიების ეფექტიანობას. ამგვარად რეიტინგების საფუძველს კომპანია წარმოადგენს, ხოლო მეორე ეტაპზე მინიჭებული წონების საფუძველს კი დარგი. მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნა, რომ ორივეს როგორც საფრთხეებს, ასევე შესაძლებლობებს შეიძლება მიენიჭოს 1,2,3 ან 4 შეფასება;
4. შეწონილი მნიშვნელობის დადგენისთვის გაამრავლეთ თითოეული ფაქტორის წონა მის რეიტინგზე;

5. დააჯამეთ ყოველი ცვლადის შეწონილი მნიშვნელობა, რათა განსაზღვროთ ორგანიზაციის ერთობლივი შეწონილი ქულა.

მიუხედავად იმ საკვანძო შესაძლებლობებისა და საფრთხეების რაოდენობისა, რასაც EFE მატრიცა შეიცავს, ორგანიზაციის ერთობლივი შეწონილი ქულის უმაღლესი შეფასება უნდა იყოს 4.0, ხოლო უმცირესი კი - 1.0. ერთობლივი შეწონილი ქულის საშუალო მნიშვნელობა 2.5-ის ტოლია. 4.0-ის ტოლი ერთობლივი შეწონილი ქულა მიუთითებს, რომ ორგანიზაცია საუკეთესოდ პასუხობს დარგში არსებულ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს. სხვა სიტყვებით რომ ითქვას, ფირმის სტრატეგიები ეფექტიანად იყენებენ არსებული შესაძლებლობების უპირატესობას და ახდენენ გარე საფრთხეების საზიანო ეფექტის მინიმიზებას. 1.0-ის ტოლი ერთობლივი შეწონილი ქულა მიუთითებს, რომ ფირმის სტრატეგიები არ სარგებლობენ შესაძლებლობებით და თავიდან ვერ იცილებენ გარე საფრთხეებს.

ცხრილში 7-8 მოტანილია EFE მატრიცის მაგალითი ადგილობრივი 10-theater კინოკომპლექსისთვის. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ ბიზნესში წარმატების მოპოვების ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია „ჯანსაღი კვების ტენდენციის გამო შეღავათიანი გაყიდვების შემცირება", რომელსაც 0.12 წონა აქვს მინიჭებული. ასევე მიაქციეთ ყურადღება, რომ 10-theater ბრწყინვალედ იქცევა ორ ფაქტორთან მიმართებაში: „TDB უნივერსიტეტი წლიურად 6 პროცენტით ფართოვდება" და „ჯანსაღი კვების ტენდენციის გამო შეღავათიანი გაყიდვების შემცირება". შესაძლოა კინომ ფლაიერები განათავსოს კამპუსში და აგრეთვე დაამატოს იოგურტი და ჯანსაღი სასმელი მის შეღავათიან მენიუში. მიაქციეთ ყურადღება, რომ თქვენ შეგიძლიათ 1, 2, 3 ან 4 ყველგან განათავსოთ სარეიტინგო ცხრილის ქვემოთა ნაწილში. აგრეთვე აღსანიშნავია, რომ რამდენადაც ეს შესაძლებელია, ფაქტორები რაოდენობრივი მაჩვენებლებით არის წარმოდგენილი და არა ბუნდოვანი ტერმინებით. EFE მატრიცის შედგენისას ფაქტორები მაქსიმალურად უნდა იყოს რაოდენობრივად ასახული. უნდა გაითვალისწინოთ ისიც, რომ ყველა ფაქტორი „ქმედითია" ნაცვლად იმისა, რომ იყოს „ეკონომიკა ცუდია"-ს მსგავსი ზოგადი გამონათქვამი. დაბოლოს, 2.58-ის ტოლი ერთობლივი შეწონილი ქულა მაღალია საშუალო მაჩვენებელზე – 2.5-ზე, ამიტომ კინოს ეს ბიზნესი კარგად ირჯება, იყენებს რა არსებული შესაძლებლობების უპირატესობას და თავიდან იცილებს ფირმის წინაშე მდგარ გარე საფრთხეებს.

ცხრილი 7-8 EFE მატრიცა ადგილობრივი 10-theater კინოკომპლექსისთვის

საკვანძო გარე ფაქტორები	წონა	რეიტინგი	შეწონილი მაჩვენებელი
შესაძლებლობები			
1. Rowan-ის საგრაფოს მოსახლეობა წელიწადში 8 პროცენტით იზრდება	0.05	3	0.15
2. TDB უნივერსიტეტი წლიურად 6 პროცენტით ფართოვდება	0.08	4	0.32
3. ქალაქში ძირითადმა კონკურენტმა ახლახანს შეწყვიტა ოპერაციები	0.08	3	0.24
4. კინოში სიარულის მოთხოვნილება წლიურად 10 პროცენტით იზრდება	0.07	2	0.14
5. ორი ახალი რაიონი შენდება 3 მილის რადიუსში	0.09	1	0.09
6. მოქალაქეების შემოსავალი წინა წელს 5 პროცენტით გაიზარდა	0.06	3	0.18
7. უმუშევრობის მაჩვენებელი საგრაფოში 3.1 პროცენტით შემცირდა	0.03	2	0.06
საფრთხეები			
8. ჯანსაღი კვების ტენდენციის გამო შეღავათიანი გაყიდვები მცირდება	0.12	4	0.48
9. მოთხოვნილება ონლაინ და DVD კინოზე წლიურად 10 პროცენტით იზრდება	0.06	2	0.12
10. კომერციული უძრავი ქონება კინოთეატრების გვერდით იყიდება	0.06	3	0.18
11. TDB უნივერსიტეტი კამპუსში კინოთეატრს ამონტაჟებს	0.04	3	0.12
12. საგრაფოსა და ქალაქის უძრავი ქონების გადასახადი მიმდინარე წელს 25 პროცენტით იზრდება	0.08	2	0.16
13. ადგილობრივი რელიგიური ჯგუფები ეწინააღმდეგებიან R-რეიტინგიანი ფილმების ჩვენებას	0.04	3	0.12
14. Blockbuster-ის ადგილობრივი მაღაზიისგან ფილმების დაქირავება 12 პროცენტით გაძვირდა	0.08	2	0.16
15. უკანასკნელ კვარტალში Time Warner-ისგან ფილმების დაქირავება 15 პროცენტით გაძვირდა	0.06	1	0.06
ჯამი	**1.00**		**2.58**

ცხადია, გაუმჯობესების სივრცე არსებობს, თუნდაც იმიტომ, რომ ერთობლივი შეწონილი ქულის მაქსიმალური მნიშვნელობა 4.0 უნდა იყოს. როგორც ნაჩვენებია 1 რეიტინგით, აღნიშნულმა ბიზნესმა უკეთ უნდა მოახდინოს „ორი ახალი რაიონის სამეზობლოში აშენების" შესაძლებლობისა და „Time Warner-ისგან ფილმების დაქირავების" საფრთხისგან სარგებლის მიღება. აგრეთვე მიაქციეთ ყურადღება, რომ ცხრილში არსებობს პროცენტული მაჩვენებლით გამოხატული ბევრი ფაქტორი. იყავით რაოდენობრივი რამდენადაც ეს შესაძლებელია! გახსოვდეთ, რომ რეიტინგების შეფასებაა 1-დან 4-მდე როგორც შესაძლებლობებისთვის, ასევე საფრთხეებისთვის.

7-9 ცხრილში წარმოდგენილია Netflix-ის EFE მატრიცა. გაითვალისწინეთ, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი გარე ფაქტორები Netflix-ისთვის იყო ინტერნეტის მომხმარებლების რაოდენობის ზრდა გლობალური მასშტაბით, რომელიც შეფასებულია 0.08 წონით. Netflix-ის ერთობლივი შეწონილი ქულა 2.73 კარგია, მაგრამ არა საუკეთესო.

კონკურენტული პროფილის მატრიცა

კონკურენტული პროფილის მატრიცა (CPM) ფირმის ძირითადი კონკურენტების და მათი განსაკუთრებული სიძლიერეებისა და სისუსტეების იდენტიფიცირებას ამავე ფირმის სტრატეგიულ პოზიციასთან მიმართებაში ახდენს. წონებსა და ერთობლივ შეწონილ ქულას CPM და EFE მატრიცებში ერთი და იგივე მნიშვნელობა აქვთ. თუმცა CPM-ის წარმატების კრიტიკული ფაქტორები მოიცავს როგორც შიდა, ასევე გარე საკითხებს; ამიტომ რეიტინგები აღნიშნავენ როგორც სიძლიერეებს, ასევე სისუსტეებს, სადაც 4=განსაკუთრებულ სიძლიერეს, 3=მცირე სიძლიერეს, 2=მცირე სისუსტეს და 1=განსაკუთრებულ სისუსტეს. CPM-ის წარმატების კრიტიკული ფაქტორები EFE მატრიცის მსგავსად არ ჯგუფდება შესაძლებლობებისა და საფრთხეების მიხედვით. CPM-ში, მეტოქე ფირმების რეიტინგები და ერთობლივი შეწონილი ქულები მოცემული ფირმის ანალოგიურ მაჩვენებლებს დარდება. ეს შედარებითი ანალიზი მნიშვნელოვან შიდა სტრატეგიულ ინფორმაციას იძლევა. უნდა ერიდოთ CPM ანალიზში ჩართული ფირმებისთვის ერთი და იგივე რეიტინგების მინიჭებას.

მოდელური CPM წარმოდგენილია 7-10 ცხრილში. ამ მაგალითში, წარმატების ორი ყველაზე მნიშვნელოვანი დარგობრივი ფაქტორებია „რეკლამა" და „გლობალური გაფართოება", რომლებიც აღნიშნულია 0.20 წონით. მიაქციეთ ყურადღება, ამ ანალიზში წონების სვეტი რომ არ იყოს წარმოდგენილი, ყოველი ფაქტორი თანაბრად მნიშვნელოვანი იქნებოდა. ამგვარად, წონების სვეტის არსებობა, ანალიზს უფრო საიმედოს ხდის, ვინაიდან ის საშუალებას აძლევს ანალიტიკოსს მაღალი ან დაბალი ქულა მიანიჭოს ფაქტობრივი მნიშვნელობის დონის მიხედვით. ასევე გაითვალისწინეთ, რომ 7-10 ცხრილში კომპანია 1 უძლიერესია „პროდუქციის ხარისხის მიხედვით", რისი რეიტინგიც 4 ქულითაა შეფასებული, მაშინ როდესაც კომპანია 2 წარმატებულია „რეკლამის" მიხედვით. საბოლოოდ კომპანია 1 უფრო ძლიერია, როგორც ამას ერთობლივი შეწონილი ქულის მნიშვნელობა 3.15 აჩვენებს, ხოლო კომპანია 3 კი სუსტია.

ცხრილი 7-9 Netflix-ის რეალური EFE მატრიცა

შესაძლებლობები	წონა	რეიტინგი	შეწონილი ქულა
1. Netflix-ს მსოფლიოში 30 მლნ წევრი ჰყავს. კიდევ მილიონებს სურთ Netflix-ში გაწევრიანება.	0.07	*2*	0.14
2. კინოს ბილეთების ფასები 2012 წელს 3 პროცენტით გაიზარდა.	0.04	*2*	0.08
3. 2012 წელს Blockbuster-მა დახურა საკუთარი მაღაზიების 30 პროცენტი.	0.06	*4*	0.24
4. მსოფლიოში 2013 წელს, 2012 წელთან შედარებით, ინტერნეტის მომხმარებელთა რიცხვი 2.4 მლრდ-დან 3 მლრდ-მდე გაიზარდა.	0.08	*4*	0.32
5. სმარტტელევიზორების დანერგვამ ონლაინკონტენტის ყურება შესაძლებელი უფრო სწრაფად და სათამაშო კონსოლების გარეშე გახადა.	0.06	*3*	0.18
6. კაბელური ტელევიზორების გადასახადები ქვეყნის მიხედვით საშუალოდ 5.8 პროცენტით გაიზარდა.	0.05	*2*	0.10
7. DVD-ის საშუალო ფასი $25-ია და იზრდება.	0.04	*2*	0.08
8. იმ ამერიკელების რიცხვი, რომლებიც თამაშობენ კომპიუტერულ და ვიდეო თამაშებს 72 პროცენტია.	0.03	*3*	0.09

9. Blockbuster-იდან ფილმების ყურებისას, თქვენ მხოლოდ 24 საათის განმავლობაში შეგიძლიათ ნებისმიერი რაოდენობის ფილმის ნახვა.	0.05	*4*	0.20
10. სმარტფონების მოხმარება წელიწადში 20 პროცენტით იზრდება.	0.02	*3*	0.06
საფრთხეები			
1. უმეშვეობამ ბევრგან 10 პროცენტს გადააჭარბა.	0.04	*2*	0.08
2. Blockbuster-ისთვის ბევრი კინოფილმი Redbox-ზე და Netflix-ზე 28 დღით ადრეა ხელმისაწვდომი.	0.05	*4*	0.20
3. Blockbuster ბაზარს მხოლოდ დისკურ, ნაკადურ და კომბინირებულ პროექტებს სთავაზობს.	0.04	*3*	0.12
4. Blockbuster ბაზარს ფოსტით შეუზღუდავ დაქირავებას და მაღაზიებში ფილმების გაცვლას სთავაზობს.	0.06	*2*	0.12
5. Redbox-მა კანადაში 2012 წელს დაახლოებით 6,000 კიოსკი დაამონტაჟა.	0.05	*3*	0.15
6. Netflix-ის დანახარჯები ნაკადური კონტენტის ლიცენზირებაზე 2010 წლის $180 მლნ-დან, 2012 წელს $1.98 მლრდ-მდე გაიზარდა.	0.06	*4*	0.24
7. Coinstar Verizon-თან თანამშრომლობს ბაზარზე შესაღწევად.	0.07	*2*	0.14
8. YouTube-მა ფილმების მის ვებგვერდზე ჩვენების შეთანხმებას მიაღწია.	0.05	*2*	0.10
9. ონლაინ აქტივობის ზრდა პირადი მონაცემების ქურდობის საფრთხეს აძლიერებს.	0.03	*1*	0.04
10. Amazon-ი, Apple და Hulu შევიდნენ მოცემულ ბაზარზე.	0.05	*3*	0.15
ჯამი	**1.00**		**2.73**

წარმატების იმ კრიტიკული ფაქტორების გარდა, რაც CPM-ის მაგალითშია ჩამოთვლილი, ამ ანალიზში ხშირადაა ჩართული სასაქონლო რიგის სიფართოვე, გაყიდვების დისტრიბუციის ეფექტიანობა, საკუთრების უფლების ან საპატენტო უპირატესობები, სანარმოო შენობების განლაგება, საწარმოო სიმძლავრე და ეფექტიანობა, გამოცდილება, პროფკავშირებთან ურთიერთობები, ტექნოლოგიური უპირატესობები და ელექტრონული კომერციის გამოცდილება.

ის ფაქტი, რომ CPM-ში ერთი ფირმის საერთო რეიტინგია 3.20, ხოლო მეორისა კი 2.80, აუცილებლად არ ნიშნავს, რომ პირველი ფირმა ზუსტად 14.3 პროცენტით უკეთესია მეორეზე, მაგრამ ეს შესაძლებლობას იძლევა ვივარაუდოთ, რომ პირველი ფირმა უკეთესია ზოგიერთი მიმართულების მიხედვით. რაც შეეხება CPM-ში, EFEM-ში, ან IFEM-ში არსებულ წონებს, 0.08 33 პროცენტით მეტია ვიდრე 0.06, ამგვარად, ასეთი მცირე განსხვავებებიც კი, მნიშვნელოვან წარმოდგენას ქმნის სხვადასხვა ფაქტორის ფარდობითი მნიშვნელობის შესახებ. რიცხვების მიზანია ინფორმაციის ასიმილირება და რაოდენობრივი შეფასება მოახდინოს, რაც სასარგებლოა გადაწყვეტილების მიღების დროს.

მეორე CPM წარმოდგენილია 7-11 ცხრილში. მიაქციეთ ყურადღება, რომ, როგორც რეიტინგები აჩვენებს, კომპანია 2-ს, უფრო ხარისხიანი პროდუქცია და უკეთესი მენეჯერული გამოცდილება აქვს, კომპანია 3-ს საუკეთესო საბაზრო წილი და მომარაგების სისტემა, ხოლო კომპანია 1-ს – საუკეთესო ფასები. კიდევ ერთხელ აღვნიშნავთ, რომ, CPM-ის ნებისმიერ მწკრივში თავიდან უნდა აირიდოთ რეტინგების დუბლირება.

ცხრილი 7-10 კონკურენტული პროფილის მატრიცის მაგალითი

	კომპანია 1		კომპანია 2		კომპანია 3	
წარმატების კრიტიკული ფაქტორები	**წონა**	**რეიტინგი**	**ქულა**	**რეიტინგი**	**ქულა**	**რეიტინგი**	**ქულა**
რეკლამა	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
პროდუქციის ხარისხი	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
კონკურენტული ფასი	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
მენეჯმენტი	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10
საფინანსო პოზიცია	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45

მყიდველთა ლოიალურობა	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
გლობალური გაფართოება	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
საბაზრო წილი	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
ჯამი	**1**		**3.15**		**2.60**		**2.20**

შენიშვნა: რეიტინგების შეფასება ძალდგება: 1=დიდი სისუსტე, 2=მცირე სისუსტე, 3=მცირე სიძლიერე, 4=დიდი სიძლიერე. მხოლოდ რეა წარმატების კრიტიკული ფაქტორია ჩართული სიმარტივისათვის, მაგრამ რეალობაში ეს ძალიან ცოტაა.

Royal Caribbean Cruises-ის (RCC) CPM-ის მაგალითი ასახულია 7-12 ცხრილში. RCC-ის მთავარი მეტოქეა Carnival Corporation. RCC, რომელსაც 40 გემისგან შემდგარი ფლოტი აქვს, მსოფლიოში სიდიდით მეორე საკრუიზო ოპერატორია, Carnival-ის შემდეგ, რომელიც 100 გემს ფლობს. RCC ფლობს Celebrity Cruises-ს, Pullmantur Cruises-ს, Azamara Club Cruises-ს და CDF Croisieres de France-ს. Carnival-მა ახლახანს შეუკვეთა ბრენდული ახალი გემი (შენდება Fincantieri-ს მიერ), რომელიც უდიდესია მსოფლიოში ოდესმე არსებულ სამგზავრო გემებს შორის. ის 4,000 მგზავრს იტევს, მისი ტონაჟი 135,000-ია და მიწოდება 2016 წლისთვისაა დაგეგმილი. მიაქციეთ ყურადღება, რომ CPM-ში Carnival-ს გაცილებით უკეთესი საფინანსო მდგომარეობა აქვს ვიდრე RCC-ს, მაგრამ RCC 2013 წლისთვის Oasis-ის ფლაგმანობით უმშვენიერეს გემებს ფლობდა.

ცხრილი 7-11 კონკურენტული პროფილის მატრიცის მეორე მაგალითი

		კომპანია 1		კომპანია 2		კომპანია 3	
წარმატების კრიტიკული ფაქტორები	**წონა**	**რეიტინგი**	**ქულა**	**რეიტინგი**	**ქულა**	**რეიტინგი**	**ქულა**
საბაზრო წილი	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
მარაგების სისტემა	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32
საფინანსო პოზიცია	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
პროდუქციის ხარისხი	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
მყიდველთა ლოიალურობა	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08
გაყიდვების დისტრიბუცია	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
გლობალური გაფართოება	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
ორგანიზაციული სტრუქტურა	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
ნარმოების სიმძლავრე	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
ელექტრონული კომერცია	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40
მყიდველთა მომსახურება	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
კონკურენტული ფასი	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06
მენეჯმენტის გამოცდილება	0.01	2	0.02	4	0.04	3	0.03
ჯამი	**1**		**2.83**		**2.16**		**3.69**

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის

ამა თუ იმ ფირმის გარეგარემოს შეფასებისა და პრეზენტაციის დროს გაითვალისწინეთ, რომ კონკურენტული უპირატესობის მიღება და შენარჩუნება პირველხარისხოვანი მიზანია შესაძლებლობებისა და საფრთხეების სიის, ფასეულობათა ჯაჭვის, EFEM-ისა და CPM-ის შედგენისას. თქვენი წერილობითი ან ზეპირი პროექტის ამ ნანილის განმაელობაში ხაზი გაუსვით იმას, თუ როგორ და რატომ მოახდენენ განსაკუთრებული ფაქტორები ფირმისთვის კონკურენტული უპირატესობების უზრუნველყოფას. სხვა სიტყვებით რომ ითქვას, ნაცვლად წონებსა და

ცხრილი 7-12 კონკურენტული პროფილის მატრიცის მაგალითი

		RCC		Carnival Corp	
წარმატების კრიტიკული ფაქტორები	**წონა**	**რეიტინგი**	**ქულა**	**რეიტინგი**	**ქულა**
რეკლამა	0.20	2	0.40	4	0.80
გემების ხარისხი	0.20	4	0.80	2	0.40
საფასო კონკურენტულობა	0.15	3	0.45	4	0.60
მენეჯმენტი	0.15	3	0.45	2	0.30
საფინანსო პოზიცია	0.05	1	0.05	4	0.20
მყიდველთა ლოიალურობა	0.15	2	0.30	4	0.60

გლობალური გაფართოება	0.05	3	0.15	3	0.15
საბაზრო წილი	0.05	1	0.05	4	0.20
ჯამი	**1.0**		**2.65**		**3.25**

რეიტინგებზე (რომლებიც, სხვათაშორის, უკიდურესად მნიშვნელოვანია) მექანიკური მსჯელობისას, გამოყავით სხვადასხვა ფაქტორი იმის მიხედვით თუ რის მიღწევა გსურთ. თქვენს დისკუსიაში სრულიად ნათლად წარმოაჩინეთ, თუ როგორ უნდა მოახერხოს ფირმამ თქვენი რჩევების გამოყენებით მეტოქეებზე უპირატესობის მოპოვება ან უკიდურეს შემთხვევაში მათთან უფრო მომგებიანი კონკურირება. თქვენი პრეზენტაციის ამ ნაწილში მოახდინეთ იმ საკვანძო მიზეზების დემონსტრირება, თუ როგორ უნდა მოიპოვოს წარმატება თქვენმა ფირმამ კონკურენტებს შორის. გახსოვდეთ, იყავით ნორმატიული და არა აღწერითი, იმის მსგავსად, როგორც ეს შიდა გარემოსთან დაკავშირებული თქვენი პროექტის დროს მოიმოქმედეთ. თქვენი პროექტის ზეპირი პრეზენტაციისას იყავით თავდაჯერებული და მგზნებარე და არა გაუბედავი და უინტერესო. ნათლად გადმოეცით თქვენს პროექტში მოტანილი მონაცემები, რადგან ბუნდოვანება ყველაზე გავრცელებული ნაკლია სტუდენტებს შორის, როდესაც ისინი ქეისის ანალიზს ახდენენ.

დასკვნა

მსოფლიოში ეკონომიკის დარგებსა და არსებულ ბაზრებზე მზარდი ტურბულენტობის გამო, გარეგარემოს აუდიტი სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის აშკარა და სასიცოცხლო ნაწილი ხდება. ამ თავში წარმოდგენილია გარეგარემოს ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული, პოლიტიკური, სამთავრობო, სამართლებრივი, ტექნოლოგიური, გარემოსდაცვითი და კონკურენტული ინფორმაციის შეგროვებისა და შეფასების საფუძვლები. ფირმები, რომლებიც ვერ ახდენენ საკუთარი მენეჯერებისა და თანამშრომლების მობილიზებასა და უფლებამოსილებებით აღჭურვას საკვანძო გარე ძალების იდენტიფიცირებისთვის, მონიტორინგისთვის, პროგნოზირებისთვისა და შეფასებისთვის, წარუმატებელნი იქნებიან შესაძლებლობებისა და საფრთხეების წარმოშობის განჭვრეტისას და, შედეგად, შეარჩევენ არაეფექტიან სტრატეგიებს, ხელიდან გაუშვებენ შესაძლებლობებს და ორგანიზაციის დაღუპვას გამოიწვევენ. ფირმები, რომლებიც არ სარგებლობენ ელექტრონული კომერციის და სოციალური მედიის ქსელების შესაძლებლობით, ტექნოლოგიურად ჩამორჩენილები არიან.

სტრატეგების ძირითადი პასუხისმგებლობა გარე აუდიტის ეფექტიანი სისტემის შექმნაა. ეს ქმედითი კონკურენტული დაზვერვის სისტემის შემუშავებისთვის საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებას მოიცავს. ამ თავში აღწერილი გარე აუდიტის მიდგომა შეიძლება გამოყენებულ იქნას ნებისმიერი ზომისა თუ ტიპის ორგანიზაციებისთვის. ჩვეულებრივ, გარე აუდიტის პროცესი უფრო არაფორმალურია პატარა ფირმებში, მაგრამ საკვანძო ტენდენციებისა და მოვლენების გააზრება ნაკლებ მნიშვნელოვანი არც აქ არის. სტრატეგებს EFE მატრიცა და პორტერის ხუთი ძალის მოდელი ბაზრისა და დარგის შეფასებაში შეიძლება დაეხმაროს, მაგრამ ეს ინსტრუმენტები კარგი ინტუიტიური მსჯელობის აკომპანიმენტით უნდა წარიმართოს. მულტინაციონალურ ფირმებს განსაკუთრებით ესაჭიროებათ სისტემატური და ეფექტიანი გარე აუდიტის სისტემა, ვინაიდან გარე ძალები სხვადასხვა საზღვარგარეთულ ქვეყნებში მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისგან.

საკვანძო ტერმინები და ცნებები

ბაზრების მსგავსება (გვ.259)
გარეგარემოს სკანირება (გვ.244)
გარე აუდიტი (გვ.244)
გარე ფაქტორების შეფასების (EFE) მატრიცა (გვ.265)
გარე ძალები (გვ.245)
დარგის ანალიზი (გვ.244)
ინდუსტრიული ორგანიზაციები (I/O) (გვ.247)
ინტერნეტი (გვ.255)
კონკურენტული ანალიზი (გვ.259)
კონკურენტული დაზვერვა (CI) (გვ.258)
კონკურენტული პროფილის მატრიცა (CPM) (გვ.267)
კონკურენტული ანალიზის დირექტორი (გვ.259)
პორტერის ხუთი ძალის მოდელი (გვ.247)
რესურსების ტოლფარდობა (გვ.259)
საინფორმაციო ტექნოლოგიები (IT) (გვ.256)
უფროსი საინფორმაციო ოფიცერი (CIO) (გვ.256)
უფროსი ტექნოლოგიური ოფიცერი (CTO) (გვ.256)
ქმედითი ფაქტორები (გვ.265)
წრფივი რეგრესია (გვ.264)

საკითხები განხილვისა და დისკუსიისთვის

7-1. Michelin ძალიან წარმატებული იყო უკანასკნელი დეკადის განმავლობაში. თქვენი აზრით, ცვლილებების როგორი სტრატეგია ესაჭიროება Michelin-ს 2014 წელს?

7-2. იმ მრავალი კონკურენტისგან, რომელიც Michelin-ს ჰყავს, თქვენი აზრით რომელი ფირმა აწუხებს მას ყველაზე მეტად? რატომ? მოამზადეთ CPM, რომელშიც წარმოდგენილი იქნება Michelin და ის ფირმა, რომელიც თქვენ შეარჩიეთ.

7-3. აშშ-ში გაცხარებული პოლიტიკური დებატები მიმდინარეობს, რომელიც ინტერნეტით შესყიდვების დაბეგვრას ეხება. შტატების უმრავლესობა არ კრებს შესყიდვებზე გადასახადებს. „აგურისა და ცემენტის“ ბიზნესები, ფიქრობენ, რომ ეს არაა სამართლიანი. როგორი ვითარებაა ამ მხრივ ევროპაში და როგორ შეადარებდით მას აშშ-სთან, ამ თვალსაზრისით? რა სტრატეგიული აზრი აქვს ამას კომპანიებისთვის?

7-4. ამერიკაში პროფკავშირების წევრების რაოდენობა ძალიან შემცირდა უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში, უმეტესად აშშ-ის საწარმოო ბაზის ეროზიის გამო. როგორი ვითარებაა ამ მხრივ ევროპაში და როგორ შეადარებდით მას აშშ-სთან? რა სტრატეგიული აზრი აქვს ამას კომპანიებისთვის?

7-5. ჩამოთვალეთ ოთხი მიზეზი, რის გამოც ევროპის ზოგიერთ ქვეყანას, აზიის ქვეყნებთან შედარებით, ეკონომიკური პრობლემები აქვთ, რა სტრატეგიული აზრი აქვს ამას კომპანიებისთვის?

7-6. არაბული გაზაფხული, რომელიც მიმდინარეობს მახლობელ აღმოსავლეთში უფრო შესაძლებლობას წარმოადგენს კომპანიებისთვის თუ საფრთხეს? პასუხი განმარტეთ.

7-7. გამოყავით ორი კომპანია, რომელთა ერთობლივი შეწონილი ქულა EFE მატრიცაში, თქვენი აზრით, 1.5-ის ტოლია. რატომ არის ასე? შეარჩიეთ ორი კომპანია, რომელთა ერთობლივი შეწონილი ქულა EFE მატრიცაში, 3.5-ის ტოლია. რატომ არის ასე?

7-8. შეაჯამეთ ის, რაც მეშვიდე თავის ბოლოშია წარმოდგენილი და კონკურენტულ უპირატესობას ეხება, როდესაც ვინმე, ქეისის ანალიზის ან სტრატეგიული გეგმის შემადგენლის სახით ახდენს EFEM-ისა და CPM-ის პრეზენტაციას.

7-9. ჩამოთვალეთ 10 საკვანძო გარე ძალა, რომლებმაც შეიძლება წარმოშვას შესაძლებლობები და საფრთხეები. წარმოადგინეთ ყოველი ძალის კონკრეტული მაგალითი, თქვენი კოლეჯის ან უნივერსიტეტის მიხედვით.

7-10. წარმოადგინეთ ოთხი მიზეზი, რის გამოც თქვენ ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით ინდუსტრიული ორგანიზაციის თეორეტიკოსებს.

7-11. მნიშვნელობის მიხედვით ჩამოთვალეთ ეკონომიკური ცვლადებთან დაკავშირებული ექვსი კონკრეტული ფაქტორი, რომლებიც, თქვენი აზრით, ყველაზე დიდ გავლენას ახდენს თქვენს უნივერსიტეტზე ან კოლეჯზე.

7-12. ახსენით აშშ-ში ბაზირებული McDonald's-ის მსგავსი ფირმები თუ რატომ იღებენ დიდ სარგებელს სუსტი დოლარის გამო.

7-13. მნიშვნელობის მიხედვით ჩამოთვალეთ სოციალურ, კულტურულ, დემოგრაფიულ და გარემოსდაცვით ცვლადებთან დაკავშირებული ექვსი კონკრეტული ფაქტორი, რომლებიც, თქვენი აზრით, ყველაზე დიდ გავლენას ახდენს თქვენს უნივერსიტეტზე ან კოლეჯზე.

7-14. მნიშვნელობის მიხედვით ჩამოთვალეთ პოლიტიკურ, სამთავრობო და სამართლებრივ ცვლადებთან დაკავშირებული ექვსი კონკრეტული ფაქტორი, რომლებიც, თქვენი აზრით, ყველაზე დიდ გავლენას ახდენს თქვენს უნივერსიტეტზე ან კოლეჯზე.

7-15. ახსენით თუ როგორ გავლენას ახდენს უსადენო ტექნოლოგიები რომელიმე ოთხ დარგზე.

7-16. განიხილეთ კონკურენტული სადაზვერვო ინფორმაციის შეგროვებისა და ასიმილირების სასარგებლოდ და საწინააღმდეგოდ მეტყველი არგუმენტები.

7-17. გამოიყენეთ პორტერის ხუთი ძალის მოდელი, განმარტეთ ადგილობრივი სწრაფი კვების რესტორნის კონკურენტუნარიანობა.

7-18. მოახდინეთ იმ დარგის იდენტიფიცირება რომელშიც „მიმწოდებელთა საბაზრო ძალა" ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია პორტერის ცვლადებს შორის.

7-19. თქვენი კოლეჯის ან უნივერსიტეტისთვის შეიმუშავეთ EFE მატრიცა.

7-20. განაცალკევეთ EFE მატრიცის რეიტინგები და წონები.

7-21. ჩამოთვალეთ 10 გარე ტენდენცია ან ფაქტი, რომლებიც კონკრეტულად თქვენს ქვეყანას ეხება და რომლებიც გავლენას ახდენს თქვენს ქალაქში არსებულ კომპანიებზე.

7-22. შეიმუშავეთ CPM იმ კომპანიისთვის, სადაც თქვენ ან თქვენი მშობლები მუშაობდნენ.

7-23. განსაჯეთ კონკურენტული სადაზვერვო ინფორმაციის შეგროვების ეთიკური მხარე.

7-24. განიხილეთ მეტოქე ფირმებთან ურთიერთქმედების ეთიკური მხარე.

7-25. ენვიეთ თქვენი კოლეჯის ბიბლიოთეკას. ჰკითხეთ აქვთ თუ არა მათ S&P Industry Surveys ბეჭდვითი სახით, თუ აქვთ გადმობეჭდეთ რელევანტური მოხსენება იმ კომპანიის შესახებ, რომელსაც თქვენ იცნობთ.

7-26. თქვენმა ბოსმა შეადგინა EFE მატრიცა, რომელიც 54 ფაქტორს მოიცავს. როგორ ურჩევდით აღნიშნული ფაქტორების 20-მდე შემცირებას?

7-27. ჩამოთვალეთ 10 გარე მიმართულება, რომლებიც შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს იწვევს. მოიტანეთ თითოეულის მაგალითი IBM-ისთვის.

7-28. შეადარეთ EFE მატრიცისა და CPM-ის რეიტინგები, აზრობრივი დატვირთვისა და მნიშვნელობის თვალსაზრისით.

7-29. განიხილეთ ინდუსტრიული ორგანიზაციების ხედვა ან მიდგომა სტრატეგიული მენეჯმენტის კონტექსტით.

7-30. მნიშვნელობის მიხედვით ჩამოთვალეთ თქვენი აზრით სუსტი დოლარის ექვსი ძირითადი უპირატესობა, აშშ-ში ბაზირებული ფირმებისთვის.

7-31. მნიშვნელობის მიხედვით ჩამოთვალეთ თქვენი აზრით სუსტი ევროს ექვსი ძირითადი უპირატესობა, ევროპაში ბაზირებული ფირმებისთვის, რომელთა შტაბბინა იმ ქვეყანაშია განთავსებული, სადაც ვალუტა ევროა.

7-32. სულ უფრო ვრცელდება კონკურენტებს შორის თანამშრომლობა. რა არის ამის უპირატესობები ან ნაკლოვანებები კომპანიისთვის?

7-33. გარე ინფორმაციის წყაროსთან დაკავშირებით მოინახულეთ ვებგვერდი www.finance.yahoo.com და მოძებნეთ IBM; დააკლიკეთ სათაურს და მოძებნეთ კომპანიის მიერ განხორციელებული სამი ახალი ინიციატივა.

7-34. განასხვავეთ ფირმის წინაშე მდგარი მომავლის შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შესახებ დაშვებების შემუშავება და ვარაუდები.

7-35. განმარტეთ როგორ განსხვავდება ან უნდა განსხვავდებოდეს გარეგარემოს შეფასება კორპორაციებსა და არამომგებიან ორგანიზაციებს შორის.

7-36. IBM-ისთვის გამოიყენეთ პორტერის ხუთი ძალის მოდელი. რა სტრატეგიული დასკვნები წარმოიშობა ამ ანალიზისგან?

7-37. შეადარეთ და შეაპირისპირეთ იმ რამდენიმე ორგანიზაციის კონკურენტული დაზვერვის პროგრამა, რომელთაც თქვენ იცნობთ.

MyManagementLab®

გამოიყენეთ **mymanagementlab.com** შემდეგ კითხვებზე წერილობითი პასუხის გასაცემად:

7-38. აღწერეთ გარე აუდიტის განხორციელების პროცესი იმ ორგანიზაციაში, რომელიც პირველად იყენებს სტრატეგიულ დაგეგმვას.

7-39. შეადარეთ და შეაპირისპირეთ დიდი ფირმის უფროსი საინფორმაციო ოფიცრისა და ტექნოლოგიის უფროსი ოფიცრის მოვალეობები და პასუხისმგებლობები.

მიმდინარე წასაკითხი მასალა

Allio, Robert J. and Liam Fahey. „Joan Magretta:What Executives can Learn from Revisiting Michael Porter". *Strategy and Leadership* 40, no. 3 (2012): 5-10.

Berchicci, Luca, Glen Dowell, and Andrew A. King".Environmental Capabilities and Corporate Strategy: Exploring Acquisitions Among US Manufacturing Firms". *Strategic Management Journal* 33, no. 9 (September 2012): 1053-1071.

Berman, Saul J. „Digital Transformation: Opportunities to Create New Business Models". *Strategy and Leadership* 40, no. 3 (2012): 16-24.

Kim, Kwang-Ho and Wenpin Tsai. „Social Comparison Among Competing Firms". *Strategic Management Journal* 33, no. 2 (February 2012): 115-136.

Pacheco-de-Almeida, Gonзalo and Peter B. Zemsky. „Some Like it Free: Innovators" Strategic Use of Disclosure to Slow Down Competition". *Strategic Management Journal* 33, no. 7 (July 2012): 773-793.

სავარჯიშოები ნასწავლის განსამტკიცებლად

სავარჯიშო 7A

Michelin და აფრიკა: გარეგარემოს შეფასება

მიზანი

Michelin ამ თავის პირველივე ქეისში დახასიათებულია როგორც ფირმა, რომელიც ბრწყინვალე სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესს ახორციელებს. ეს სავარჯიშო თქვენ საშუალებას გაძლევთ პრაქტიკულად განახორციელოთ სტრატეგიული მენეჯმენტის გარე აუდიტი იმის განსაზღვრისთვის არის თუ არა აფრიკა ახალი საუკეთესო ადგილი Michelin-ისთვის პროდუქციისა და სერვისის საწარმოებლად და გასასაღებლად. მაგალითად, აფრიკის უმეტეს ნაწილში ხორციელდება სამთომოპოვებითი სამუშაოები. ახალი 25-ინჩიანი MICHELIN XTXL საბურავების გამოყენება შეუძლია სამთომოპოვებით ტექნიკას. ახალი საბურავები მომხმარებელს სთავაზობს გაუმჯობესებულ დაცულობასა და მწარმოებლურობას და ხელმისაწვდომია 26.5R25 და 29.5R25 ზომებში. ტესტირება აჩვენებს, რომ ახალი საბურავების ვარგისიანობის ხანგრძლივობა 10 პროცენტითაა გაზრდილი, 20 პროცენტით უფრო მედეგია გახვრეტის მიმართ და 30 პროცენტით მეტ დატვირთვას უძლებს.

მითითებები

ნაბიჯი 1. 10 აფრიკულ ქვეყანაში გამოიკვლიეთ ბიზნესის კლიმატი;

ნაბიჯი 2. შეადგინეთ EFE მატრიცა Michelin-ისთვის, რომელიც დაეფუძნება იმ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს, რის წინაშეც აღმოჩნდება Michelin, თუ ბიზნესს თქვენ მიერ შერჩეულ 10 აფრიკულ ქვეყანაში დაიწყებს;

ნაბიჯი 3. თქვენს გამოკვლევაზე დაყრდნობით, Michelin-ისთვის მიმზიდველობის მიხედვით დაალაგეთ შერჩეული 10 აფრიკული ქვეყანა. თითოეული ქვეყნისთვის წარმოადგინეთ ერთწინადადებიანი დასაბუთება.

სავარჯიშო 7B

ქვეყნების და არა კომპანიების საფუძველზე Michelin-ის CPM მატრიცის მომზადება

მიზანი

ქვეყნები კომპანიებს იმით ნააგავს, რომ კონკურირებენ ერთმანეთთან ინვესტიციებისა და ეკონომიკური განვითარების გამო.

მითითებები

ნაბიჯი 1. გადახედეთ იმ გამოკვლევას, რომელიც თქვენ განახორციელეთ წინა დავალებაში;

ნაბიჯი 2. მოამზადეთ CPM, რომელიც 6 აფრიკული ქვეყნის თქვენეულ შეფასებას ასახავს მათი სიძლიერეებისა და სისუსტეების თვალსაზრისით და იმის მიხედვით თუ რას თვლით თქვენ წარმატების ყველაზე უფრო კრიტიკულ ფაქტორად.

სავარჯიშო 7C

შეიმუშავეთ Michelin-ის დივიზიონალური EFE მატრიცები

მიზანი

Michelin-ს ხუთი ძირითადი გეოგრაფიული განყოფილება აქვს, ესენია: ევროპის, ჩრდილოეთ ამერიკის, სამხრეთ ამერიკის, აზიის, აფრიკა/ინდოეთი/მახლობელი აღმოსავლეთის. კომპანია ყოველ სეგმენტზე სხვადასხვა კონკურენტთან სასტიკ კონკურენციაშია ჩაბმული. გარე შესაძლებლობები და საფრთხეები, რის ნინაშეც Michelin დგას განსხვავებულია სხვადასხვა გეოგრაფიულ სეგმენტზე, ამგვარად ყოველი მათგანისთვის ცალკე უნდა მომზადდეს წარმატების საკვანძო გარე ფაქტორების სია. სტრატეგიული დაგეგმვისთვის გარეგარემოს ანალიზი კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რადგან ფირმას შესაძლებლობების გამოყენება და საფრთხეების თავიდან აცილება ან შემსუბუქება ესაჭიროება. ამ დავალების მიზანი დივიზიონალური EFE მატრიცის შემუშავებაა, რომლის გამოყენებაც Michelin-ს საერთო კორპორატიული EFE მატრიცის შემუშავებისთვის შეეძლება.

მითითებები

ნაბიჯი 1. მოინახულეთ Michelin-ის ვებგვერდი. განიხილეთ კომპანიის უკანასკნელი წლიური ანგარიში;

ნაბიჯი 2. განსაზღვრეთ და განიხილეთ Michelin-ის ძირითადი გეოგრაფიული სეგმენტები;

ნაბიჯი 3. ჩაატარეთ გამოკვლევა იმის განსასაზღვრად, თუ რომელია თქვენი აზრით, Michelin-ის გეოგრაფიულ სეგმენტებში სტრატეგიული დაგეგმვისთვის კრიტიკული ოთხი ძირითადი საფრთხე და ოთხი ძირითადი შესაძლებლობა. მიმოიხილეთ თითოეული სეგმენტისთვის რელევანტური *Standard and Poor's Industry Survey*-ს დოკუმენტი;

ნაბიჯი 4. შეიმუშავეთ EFE მატრიცები Michelin-ის თითოეული დივიზიონისთვის. თუ თქვენი ინსტრუქტორი მოითხოვს იმუშავეთ სტუდენტების ჯგუფთან ერთად, მაგრამ თქვენ EFE მატრიცები თითოეული სეგმენტისთვის უნდა შეიმუშაოთ;

ნაბიჯი 5. პრიორიტეტების მიხედვით დაალაგეთ 20 საფრთხე და 20 შესაძლებლობა, რომლებიც თქვენ წინა ნაბიჯის დროს შეიმუშავეთ, რათა Michelin-ის ტოპმენეჯერებმა უკეთ შეძლონ კორპორატიული EFE მატრიცის შემუშავება;

ნაბიჯი 6. შეგვიძლია განვაცხადოთ, რომ Michelin-ის მიერ განხორციელებული ოპერაციები ფრაგმენტირებულია საშინაო და არა გლობალური სეგმენტების მიხედვით. დაეყრდენით თქვენს გამოკვლევას, შეიმუშავეთ EFE მატრიცა Michelin-ის შიდა ოპერაციებისთვის და მეორე EFE მატრიცა მისი გლობალური ოპერაციებისთვის. განიხილეთ ევროპა საშინაო ტერიტორიად ხოლო ყველა დანარჩენი რეგიონი გლობალურად.

სავარჯიშო 7D

adidas AG-სთვის EFE მატრიცის შემუშავება

მიზანი

ეს სავარჯიშო საშუალებას მოგცემთ გაიაროთ EFE მატრიცის შემუშავების პრაქტიკა. EFE მატრიცა აჯამებს გარე აუდიტის შედეგებს. ის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია, რომელიც ფართოდ გამოიყენება სტრატეგების მიერ.

მითითებები

ნაბიჯი 1. გაერთიანდით ჯგუფის ორ სტუდენტთან და ერთობლივად მოამზადეთ adidas AG-ის EFE მატრიცა. დაუბრუნდით Cohesion Case-სა და 1B სავარჯიშოს, თუ აუცილებელია შესაძლებლობებისა და საფრთხეების იდენტიფიცირებისთვის. გამოიყენეთ *Standard and Poor's Industry Survey*-ს ინფორმაცია, რომლის კოპირებაც თქვენ 1B სავარჯიშოს სახით ადრე მოახდინეთ სასწავლო მასალის უზრუნველყოფის სახით. სტრატეგიები არ განიხილოთ შესაძლებლობებად, მაგრამ ანალიზში ჩართეთ იმდენად ბევრი ფულადი თანხა, პროცენტული შეფასებები, რიცხვები და კოეფიციენტები, რამდენიც შეგიძლიათ;

ნაბიჯი 2. ამ სავარჯიშოში მონაწილე ყოველმა სამწევრიანმა გუნდმა დაფაზე უნდა დაწეროს მათ მიერ გამოანგარიშებული EFE-ს ერთობლივი შეწონილი ქულა. შემდგომი იდენტიფიცირებისთვის მიუწერეთ თქვენი ინიციალები თქვენსავე ქულას;

ნაბიჯი 3. შეადარეთ ერთობლივი შეწონილი ქულები, რომელი გუნდის ქულაა ყველაზე ახლოს ინსტრუქტორის პასუხთან? განიხილეთ დაფაზე წარმოდგენილ ქულებს შორის არსებული განსხვავებები.

სავარჯიშო 7E

გარეგარემოს შეფასება

მიზანი

ეს სავარჯიშო დაგეხმარებათ გარე ინფორმაციის მნიშვნელოვანი წყაროების გაცნობაში, რაც თქვენი კოლეჯის ან უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკაშია ხელმისაწვდომი. გარე აუდიტის განხორციელების ძირითადი ნაწილია ინტერნეტში და სხვა გამოქვეყნებულ წყაროებში ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული, ბუნებრივი გარემოს, სამთავრობო, სამართლებრივი, ტექნოლოგიური და კონკურენტული ტენდენციებისა და მოვლენების შესახებ რელევანტური ინფორმაციის მოპოვება. გარე შესაძლებლობები და საფრთხეები მანამ უნდა იქნას იდენტიფიცირებული და შეფასებული ვიდრე სტრატეგიის ეფექტიანად ფორმულირება მოხდება.

მითითებები

ნაბიჯი 1. შეარჩიეთ ის ამერიკული კომპანია, ან ბიზნესი, სადაც თქვენ ახლახანს შეიძინეთ პროდუქტი ან ადრე მუშაობდით. ჩაატარეთ გარე აუდიტი ამ კომპანიისთვის. მოიძიეთ შესაძლებლობები ან საფრთხეები ჟურნალ-გაზეთებში უკანასკნელად გამოქვეყნებული საკითხებიდან. ინფორმაციის მოსაძიებლად ისარგებლეთ ინტერნეტით. გამოიყენეთ შემდეგი ვებგვერდები: http://marketwatch.multexinvestor.com; www.hoovers.com; http://moneycentral.msn.com; http://finance.yahoo.com; www.clearstation.com; https://us.etrade.com/e/t/invest/markets.

ნაბიჯი 2. ქაღალდის ცალკე ფურცელზე ჩამოწერეთ ის 10 საფრთხე და 10 შესაძლებლობა რის წინაშეც დგას ეს კომპანია. იყავით კონკრეტული თითეული ფაქტორის ჩამოყალიბების დროს;

ნაბიჯი 3. დაურთეთ ბიბლიოგრაფია, რათა ჩანდეს თუ სად მოიძიეთ ინფორმაცია;

ნაბიჯი 4. თქვენი დასკვნების შესახებ დაწერეთ სამგვერდიანი რეზიუმე და წარუდგინეთ თქვენს ინსტრუქტორს.

სავარჯიშო 7F

Michelin-ისთვის CPM მატრიცის შემუშავება

მიზანი

კონკურენტების მწარმოებლურობასა და სტრატეგიებზე მონიტორინგი გარე აუდიტის საკვანძო ასპექტია. ეს სავარჯიშო მოწოდებულია, რათა თქვენ პრაქტიკული თვალსაზრისით შეისწავლოთ მოცემულ დარგში ორგანიზაციების კონკურენტული პოზიცია და ამ ინფორმაციის ასიმილირება CPM-ის ფორმით განახორციელოთ.

მითითებები

ნაბიჯი 1. შეაგროვეთ ინფორმაცია Michelin Corporation-ის შესახებ. დაუბრუნდით ამ თავის პირველ ჩანართს და განიხილეთ ეს ინფორმაცია;

ნაბიჯი 2. ქაღალდის ცალკე ფურცელზე მოამზადეთ CPM, რომელშიც წარმოდგენილი იქნება Michelin და მისი ორი ძირითადი კონკურენტი: Bridgestone Corporation და Goodyear Tire and Rubber Company;

ნაბიჯი 3. CPM შეფასებისთვის საკლასო სამუშაოზე წარადგინეთ.

სავარჯიშო 7G

adidas AG-სთვის CPM მატრიცის შემუშავება

მიზანი

კონკურენტების მწარმოებლურობასა და სტრატეგიებზე მონიტორინგი გარე აუდიტის საკვანძო ასპექტია. ეს სავარჯიშო მოწოდებულია, რათა თქვენ პრაქტიკული თვალსაზრისით შეისწავლოთ მოცემულ დარგში ორგანიზაციების კონკურენტული პოზიცია და ამ ინფორმაციის ასიმილირება CPM-ის ფორმით განახორციელოთ.

მითითებები

ნაბიჯი 1. მოაგროვეთ ინფორმაცია Assurance of Learning Exercise 1B-დან. აგრეთვე დაუბრუნდით Cohesion Case-ს და განიხილეთ კონკურენტების განყოფილება;

ნაბიჯი 2. ქაღალდის ცალკე ფურცელზე მოამზადეთ CPM, რომელშიც წარმოდგენილი იქნება Nike, Puma, Under Armour და Callaway Golf;

ნაბიჯი 3. CPM შეფასებისთვის საკლასო სამუშაოზე წარადგინეთ.

სავარჯიშო 7H

თქვენი უნივერსიტეტის ან კოლეჯისთვის გააანალიზეთ გარე სტრატეგიული სიტუაცია

მიზანი

ეს სავარჯიშო საუკეთესოა ჯგუფში ერთობლივი შესრულებისათვის.

მითითებები

ჯგუფთან ერთად განსაზღვრეთ თქვენი კოლეჯის ან უნივერსიტეტის ძირითადი გარე შესაძლებლობები და საფრთხეები. ჩამოთვალეთ 10 შესაძლებლობა და 10 საფრთხე. შემდეგ ჯგუფის ყოველმა წევრმა უნდა მოახდინოს თითოეული ფაქტორის რანგირება, 1-ით აღინიშნება ყველაზე მნიშვნელოვანი, ხოლო 10-ით ყველაზე ნაკლებ მნიშვნელოვანი. შემდეგ შეაგროვეთ ყველა ფურცელი, დათვალეთ შეფასებები და ამგვარად შექმენით თქვენი კოლეჯის წინაშე მდგარი საკვანძო გარე შესაძლებლობებისა და საფრთხეების პრიორიტეტული სია.

შენიშვნები

1. York Freund, „Critical Success Factors", *Planning Review* 16, no. 4 (July-August 1988): 20.
2. Lee Siegel, „Rise of the Tiger Nation", *Wall Street Journal* (October 27, 2012): C1.
3. Siegel, „Rise of the Tiger Nation".
4. Roger Yu, „Online Rep Crucial for Small Companies", USA Today (October 30, 2012): 5B.
5. Bill Saporito, „Companies That Compete Best", Fortune, May 22, 1989, 36.
6. Kenneth Sawka, „Demystifying Business Intelligence", *Management Review* (October 1996): 49.
7. John Prescott and Daniel Smith, „The Largest Survey of „Leading-Edge" Competitor Intelligence Managers", *Planning Review* 17, no. 3 (May-June 1989): 6-13.
8. M. J. Chen, „Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration", *Academy of Management Review* 21 (1996): 106.
9. S. Jayachandran, J. Gimeno, and P. R. Varadarajan, „Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for Marketing Strategy", *Journal of Marketing* 63, 3 (1999): 59; and M. J. Chen. „Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration", *Academy of Management Review* 21(1996): 107-108.
10. Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III, and John Gamble, Crafting and Executing Strategy: Text and Readings (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005), 63.
11. Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New York: Free Press, 1980), 24-27.
12. Dale McConkey, „Planning in a Changing Environment", Business Horizons 31, no. 5 (September-October 1988): 67.

8



წყარო: © motorlka/Fotolia

MyManagementLab®

გაიუმჯობესეთ შედეგები!

10 მლნ-ზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. ეწვიეთ **mymanagementlab.com-ს** მოდელირების, სასწავლო მასალებისა და თავების ბოლოს მოცემული პრობლემების გასაცნობად.

სტრატეგიის შემუშავება და შერჩევა

წინამდებარე თავის მიზანი:

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. სტრატეგიის სამსაფეხურიანი ჩარჩოს აღწერა, რომელიც გამოიყენება არსებული ალტერნატივებიდან სტრატეგიის შესარჩევად.
2. იმის ახსნა, თუ როგორ უნდა ჩამოყალიბდეს ძლიერი-სუსტი-შესაძლებლობების-საფრთხეების მატრიცა, სტრატეგიული პოზიციისა და მოქმედების მატრიცა, ბოსტონის კონსალტინგური ჯგუფის მატრიცა, შიდა-გარე ფაქტორების მატრიცა და სტრატეგიული დაგეგმვის რაოდენობრივი მატრიცა.
3. სტრატეგიის ანალიზისა და შერჩევის პროცესში მნიშვნელოვანი ქცევითი, პოლიტიკური, ეთიკური და სოციალური პასუხისმგებლობის მოსაზრებების გამოყოფა.
4. იმსჯელოთ ინტუიციის როლზე სტრატეგიული ანალიზისა და შერჩევის დროს.
5. იმსჯელოთ ორგანიზაციული კულტურის როლზე სტრატეგიული ანალიზისა და შერჩევის დროს.
6. იმსჯელოთ დირექტორთა საბჭოს როლზე ალტერნატიული სტრატეგიებიდან არჩევანის გაკეთებისას.

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად

შემდეგი სავარჯიშოების მოძიება შესაძლებელია მოცემული თავის ბოლოს:

სავარჯიშო 8A: უნდა გააგრძელოს თუ არა Unilever-მა შემდგომი გაფართოება სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში

სავარჯიშო 8B: ჩაატარეთ Unilever-ის ანალიზი Unilever-ის გლობალური ოპერაციებისათვის

სავარჯიშო 8C: მოამზადეთ ბსჯ მატრიცა Unilever-ისათვის

სავარჯიშო 8D: შეადგინეთ SWOT მატრიცა adidas AG-ისათვის

სავარჯიშო 8E: შეადგინეთ SPACE მატრიცა adidas AG-ისათვის

სავარჯიშო 8F: შეადგინეთ ბსჯ მატრიცა adidas AG-ისათვის

სავარჯიშო 8G: შეადგინეთ სტრატეგიული დაგეგმვის რაოდენობრივი მატრიცა adidas AG-ისათვის

სავარჯიშო 8H: შეადგინეთ SPACE მატრიცა adidas AG-ისათვის

სავარჯიშო 8I: შეადგინეთ SWOT მატრიცა Unilever-ისათვის

სავარჯიშო 8J: შეადგინეთ SPACE მატრიცა Unilever-ისათვის

სავარჯიშო 8K: შეადგინეთ ბსჯ მატრიცა თქვენი კოლეჯის ან უნივერსიტეტისათვის

სავარჯიშო 8L: შეადგინეთ სტრატეგიული დაგეგმვის რაოდენობრივი მატრიცა თქვენთვის ნაცნობი კომპანიისათვის

სავარჯიშო 8M: ჩამოაყალიბეთ ინდივიდუალური სტრატეგია

სავარჯიშო 8N: შედარების ტესტი

სტრატეგიის ანალიზი და შერჩევა მნიშვნელოვანწილად ემყარება ობიექტური ინფორმაციის საფუძველზე მიღებულ სუბიექტურ გადაწყვეტილებას

ეს თავი შეიცავს მნიშვნელოვან კონცეფციებს, რომლებიც ეხმარება სტრატეგიის შემქმნელებს, შეიმუშაონ ძირითადი ალტერნატივები, შეაფასონ ეს ალტერნატივები და საბოლოოდ შეარჩიონ მოქმედების სპეციფიკური კურსი. აღწერილია სტრატეგიის ფორმულირების ქცევითი ასპექტები, რომლებიც შეიცავს პოლიტიკურ, კულტურულ, ეთიკურ და სოციალური პასუხისმგებლობის მოსაზრებებს. აღწერილია სტრატეგიის ფორმულირების თანამედროვე ინსტრუმენტები, ასევე განხილულია დირექტორთა საბჭოს შესაბამისი როლი ამ პროცესში. ქვევით ნაჩვენებია Unilever-ის მაგალითი, როგორც კომპანიისა, რომელიც იყენებს საუკეთესო სტრატეგიულ გეგმას.

სტრატეგიული ანალიზისა და შერჩევის არსი

როგორც ნაჩვენებია 8-1 ნახაზზე, ეს თავი ფოკუსირებულია ალტერნატიული სტარეტეგიების შექმნასა და შეფასებაზე, ისევე, როგორც შერჩეული სტრატეგიის გამოყენებაზე; სტრატეგიული ანალიზი და შერჩევა გვეხმარება ალტერნატიული ქმედებების აღმოჩენაში, რომლებიც მისცემს ფირმას შესაძლებლობას, მიაღწიოს დასახულ მიზნებსა და ამოცანებს. ფირმის არსებული სტრატეგია, მიზნები, ხედვა და მისია, შიდა და გარე აუდიტის ინფორმაციასთან ერთად, ქმნის საფუძველს შესაძლებელი ალტერნატიული სტრატეგიების ჩამოყალიბებისა და შეფასებისათვის. ეს სისტემატური მიდგომა საუკეთესო გზაა კრიზისის თავიდან ასაცილებლად. რუდინის წესის მიხედვით: „როდესაც კრიზისი გვაიძულებს გავაკეთოთ არჩევანი ალტერნატივებს შორის, ადამიანების უმრავლესობა ირჩევს ყველაზე უარეს შესაძლო ვარიანტს".

გარდა ფირმის წინაშე არსებული მძიმე მდგომარეობებისა, ალტერნატიული სტრატეგიები ის მცირე ნაბიჯებია, რომლებიც აუცილებელია ფირმის არსებული მდგომარეობის შესაცვლელად სამომავლოდ სასურველი მდგომარეობით. ალტერნატიული სტრატეგიები არ იქმნება რაღაც უცხო შორეული რეალობიდან; ისინი გამომდინარეობს ფირმის ხედვიდან, მისიიდან, მიზნებიდან, ამოცანებიდან, გარე და შიდა აუდიტის მონაცემებიდან; ისინი შესაბამისობაშია ან ემყარება ადრე გამოყენებულ სტრატეგიებს.

სტრატეგიების შექმნისა და შერჩევის პროცესი



სტრატეგიის შემქმნებელი არასოდეს განიხილავენ ყველა შესაძლო ალტერნატივას, რომელმაც შეიძლება სარგებელი მოუტანოს ფირმას, ვინაიდან არსებობს ასეთი აქტივობების უსასრულო რაოდენობა და, ასევე, ამ აქტივობების უსასრუ-

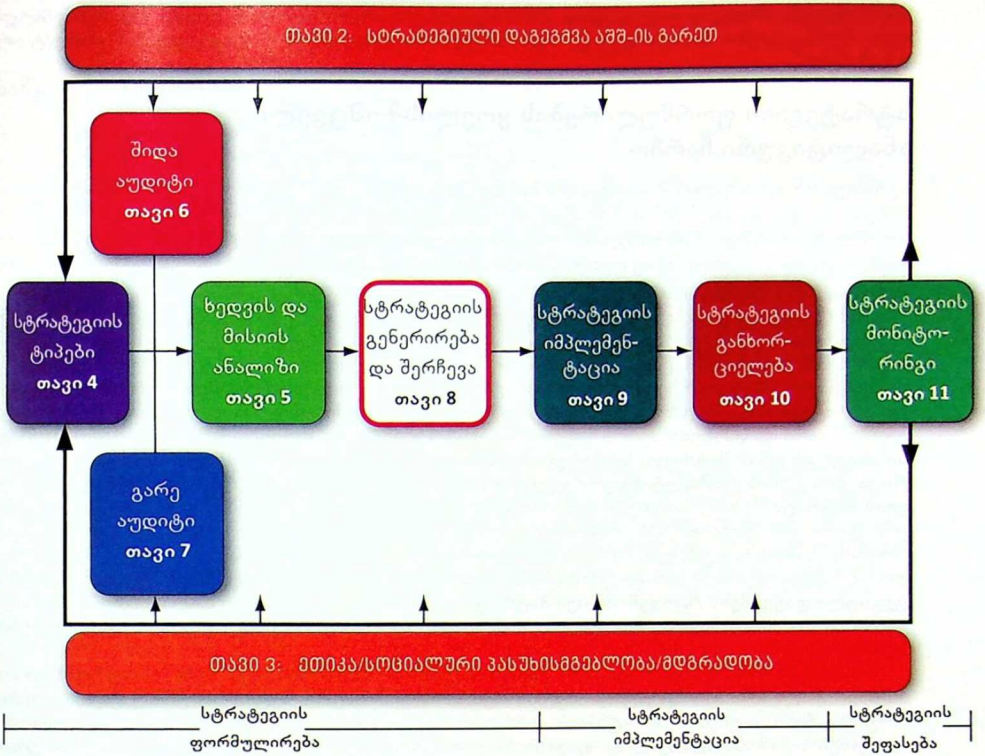
აუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი

UNILEVER

Unilever მსოფლიოს მესამე უდიდესი კომპანიაა სამომხმარებლო პროდუქციის წარმოებაში, მასზე წინ არიან Procter & Gamble და Nestle, ის ანგლო-ჰოლანდიური კომპანიაა და მისი პროდუქცია შეიცავს კვების პროდუქტებს, სასმელებს, სარეცხ საშუალებებს და პირადი ჰიგიენის პროდუქციას. ეს კომპანია ორი სახელით არსებობს და მასში შედის Unilever B.V., რომელიც განთავსებულია როტერდამში, და Unilever PLC, რომელიც მდებარეობს ლონდონში, მაგრამ ორივე კომპანიას ჰყავს ერთი და იგივე დირექტორი და ის მოქმედებს, როგორც ერთიანი ბიზნესი. Unilever-ის 450 ბრენდს შორის საუკეთესოდ იყიდება Aviance, Ben &Jerry's, Dove,Flora/Becel, Heartbrand ნაყინი, Hellman's, Knorr, Lipton, Lux/Radox, Omo/Surf, Sunsilk, Toni % Guy, VO5, PG Tips. 2012 წლის დეკემბერში კომპანიამ გადაწყვიტა, გამოიყენოს მიკროპლასტმასები თავის პირადი ჰიგიენის პროდუქტებში.

2013 წლის იანვარში Unilever-მა 700 მლნ დოლარად გადასცა თავისი მინის თხილის კარაქი Skippy, მისი საწარმოო სიმძლავრეებით არკანზასსა, აშშ-სა და ეიფანგში (ჩინეთი), Hormel Foods-ს. 2013 წლის ივლისში Unilever-მა გაზარდა საკუთარი წილი ინდოეთის ქვედანაყოფში, Hindustan Unilever-ში, 67 პროცენტამდე – დაახლოებით 2.45 მილიარდ ევრომდე. 2013 წლის აგვისტოში Unilever-მა ხელი მოაწერა შეთანხმებას თავისი ბრენდების – Wish-Bone და Western Dressing – მიყიდვაზე 580 მლნ აშშ დოლარად Pinnacle Foods Inc კომპანიისათვის, თუმცა კონტრაქტს ესაჭიროება რეგულატორების მხრიდან დადასტურება. 2013 წელს Fortune-მა Unilever შეიყვანა, როგორც 39-ე ყველაზე სასურველი კომპანია მსოფლიოში აშშ-ს გარეთ არსებული კომპანიებიდან.

2013 წელს Unilever-მა შეიძინა T2, მაღალი ხარისხის ჩაის მწარმოებელი ავსტრალიური კომპანია, რომელმაც 12 თვის განმავლობაში (2012 წლის 30 ივნისი – 2013 წლის 30 ივნისი) აჩვენა გაყიდვები 57 მლნ ავსტრალიური დოლარის ოდენობით. Unilever წარმოადგენს ჩაის ყველაზე დიდ კომპანიას მსოფლიოში. T2 მართავს 40 მაღაზიას და მისი სურნელოვანი და სხვა ჩაის პროდუქცია მთელი მსოფლიოდან ასევე იყიდება ქვეყნის საუკეთესო რესტორნებში.



ნახაზი 8-1 სტრატეგიული მენეჯმენტის კომპლექსური მოდელი

წყარო: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40, © Fred R. David.

ლო რაოდენობით განხორციელების გზები. ამდენად, უნდა შემუშავდეს მომხიბვლელი ალტერნატიული სტრატეგიების მართვადი რაოდენობა. ამ სტრატეგიების ყველა უპირატესობა, ნაკლოვანება, არჩევანი, დანახარჯი და სარგებელი უნდა იქნეს განსაზღვრული. წინამდებარე თავში განვიხილავთ იმ პროცესს, რომელსაც ბევრი ფირმა იყენებს იმისათვის, რომ განსაზღვროს ალტერნატიული სტრატეგიების საკმარისი რაოდენობა. რეკომენდაციები (სტრატეგიები, რომლებიც შეირჩა შესასრულებლად) გამომდინარეობს ჩამოყალიბებული ალტერნატიული სტრატეგიებიდან.

ალტერნატიული სტრატეგიების შექმნისა და შეფასების პროცესში მონაწილეობა უნდა მიიღონ დიდი რაოდენობით მენეჯერებმა და თანამშრომლებმა, რომლებიც: ადრე მონაწილეობდნენ ორგანიზაციის ხედვისა და მისიის განაცხადის შექმნაში, ახორციელებდნენ გარე აუდიტს და რომლებმაც დაასრულეს შიდა აუდიტის პროცესი. ამ პროცესში ჩართული უნდა იყოს ფირმის ყველა დეპარტამენტისა და ქვედანაყოფის წარმომადგენელი, ისე, როგორც ეს განხორციელდა წინა სტრატეგიის ფორმულირების დროს. უნდა გვახსოვდეს, რომ თანამონაწილეობა წარმოადგენს მენეჯერებისა და თანამშრომლებისათვის საუკეთესო შესაძლებლობას, უკეთ გაიგონ, რას აკეთებს ფირმა და რატომ აკეთებს, ასევე, ჩაერთონ ფირმის მიზნების მიღწევის პროცესში.

სრტატეგიის ანალიზისა და არჩევის პროცესის მონაწილეებს უნდა ჰქონდეთ წვდომა გარე და შიდა აუდიტის მასალებზე. ეს ინფორმაცია, ფირმის მისიის განაცხადთან ერთად, დაეხმარება მონაწილეებს, თვითონ ჩამოაყალიბონ გონებაში კონკრეტული სტრატეგიები, რომლებიც, მათი აზრით, ყველაზე უფრო მეტ სარგებელს მოუტანს ფირმას. ამ პროცესში აუცილებლად უნდა იქნეს ხელშეწყობილი კრეატიულობა.

მონაწილეების მიერ წარმოდგენილი ალტერნატიული სტრატეგიები უნდა განიხილონ შეხვედრაზე ან შეხვედრების სერიის დროს. სტრატეგიები წარმოდგენილი უნდა იყოს წერილობითი ფორმით. როდესაც ყველა შესაძლო სტრატეგია წარმოდგენილი და მონაწილეების მიერ გაგებულია, სტრატეგიები უნდა დალაგდეს ყველა მონაწილის მიერ მათი მომხიბვლელობის მიხედვით. ქულები განისაზღვრება შემდეგნაირად: 1= არ უნდა განხორციელდეს, 2= შესაძლებელია განხორციელდეს, 3= ალბათ, უნდა გან-

ხორციელდეს, 4= აუცილებლად უნდა განხორციელდეს. ამ პროცესის შედეგად მივიღებთ საუკეთესო სტრატეგიების პრიორიტეტულ ჩამონათვალს, რომელიც გამოხატავს ჯგუფის კოლექტიურ მოსაზრებას.

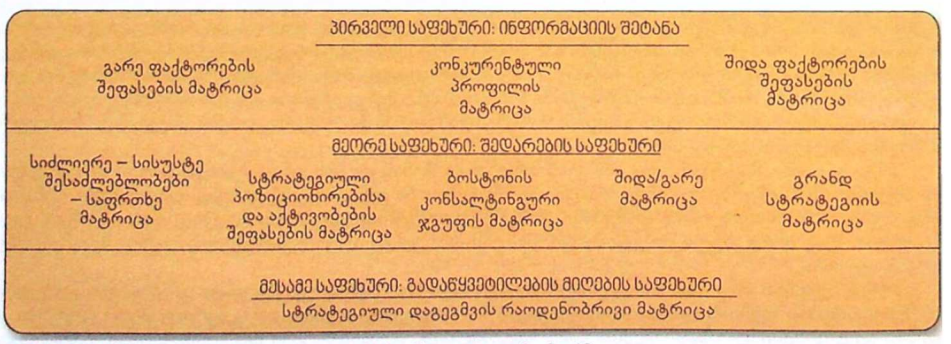
სტრატეგიის ფორმულირების ყოვლისმომცველი ანალიტიკური ჩარჩო

სტრატეგიის ფორმულირებისათვის მნიშვნელოვანი ტექნიკური ინსტრუმენტები შესაძლებელია ინტეგრირდეს სამსაფეხურიან გადაწყვეტილების მიღების ჩარჩოში, რომელიც წარმოდგენილია ნახაზზე 8-2. ჩარჩოში წარმოდგენილი ინსტრუმენტები შესაძლებელია გამოვიყენოთ ნებისმიერი ზომისა და ტიპის ორგანიზაციისთვის, ისინი ეხმარებიან სტრატეგიის ჩამომყალიბებელ პირებს სტრატეგიების იდენტიფიცირებასა, შეფასებასა და შერჩევაში.

ჩამოსაყალიბებელი ჩარჩოს პირველი საფეხური შედგება გარე და შიდა ფაქტორების შეფასების მატრიცის და კონკურენტული პროფილის მატრიცისაგან. პირველი საფეხური წარმოადგენს იმ საჭირო საბაზო ინფორმაციის შეჯამებას, რომელიც აუცილებელია სტრატეგიის ფორმულირებისათვის. მეორე საფეხურზე, შედარების საფეხურზე, ხდება ფოკუსირება შესაძლო ალტერნატიული სტრატეგიების შესაქმნელად, სადაც ერთმანეთთან დაკავშირებულია ყველაზე მნიშვნელოვანი შიდა და გარე ფაქტორები. მეორე საფეხურის ინსტრუმენტებია: **ძლიერი-სუსტი-შესაძლებლობები-საფრთხეების მატრიცა, სტრატეგიის პოზიციონირებისა და მოქმედების შეფასების მატრიცა, ბოსტონის კონსალტინგური ჯგუფის მატრიცა, შიდა-გარე მატრიცა** და **გრანდ სტრატეგიის მატრიცა**. მესამე საფეხური წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღების საფეხურს და იყენებს ერთ ტექნიკურ ინსტრუმენტს – სტრატეგიული დაგეგმვის რაოდენობრივ მატრიცას. ეს მატრიცა, როგორც საწყის საფუძველს, იყენებს პირველი საფეხურის ინფორმაციას და იძლევა შესაძლებელი სტრატეგიული ალტერნატივების (შექმნილია მე-2 საფეხურზე) ობიექტურ შეფასებას. **სტრატეგიული დაგეგმვის რაოდენობრივი მატრიცა** ავლენს ალტერნატიული სტრატეგიების მიმზიდველობას და ახორციელებს ობიექტური საფუძვლის ფორმირებას სპეციფიკური სტრატეგიების შერჩევისათვის.

სტრატეგიის ფორმულირების ჩარჩოში გამოყენებული ცხრავე ტექნიკური ინსტრუმენტი მოითხოვს ანალიზისა და ინტუიციის ინტეგრირებას. ორგანიზაციის ავტონომიური ქვედანაყოფები, როგორც წესი, იყენებენ სტრატეგიის ფორმულირების ტექნიკას საკუთარი სტრატეგიებისა და ამოცანების ჩამოსაყალიბებლად. დივიზიონალურ სტრუქტურებში ჩატარებული ანალიზი ქმნის საფუძველს კორპორაციული დონის შესაძლო სტრატეგიული ალტერნატივების იდენტიფიცირების, შეფასების და შერჩევისათვის.

სტრატეგიის შემქმნელები, და არა ანალიტიკური ხელსაწყოები, არიან პასუხიმგებელნი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაზე. ლენცი ხაზს უსვამს, რომ განხორციელდა დაგეგმვის პროცესის გადასვლა სიტყვებზე ორიენტირებულიდან ციფრებზე ორიენტირებულზე, რამაც შეიძლება შექმნას არასწორი წარმოდგენა სინამდვილის ასახვაზე; ამან შეიძლება შეამციროს დიალოგი, დისკუსია და არგუმენტირება, რაც აძლიერებს ურთიერთგაგებას, ხელს უწყობს დაშვებების ტესტირებას და ორგანიზაციულ სწავლებას. სტრატეგიის შემქმნელებმა, შესაძლებელია, უპირატესობა მიანიჭონ ანალიტიკურ ინსტრუმენტებს და, ამდენად, შეამცირონ კომუნიკაცია. ობიექტური ინფორმაციისა და ანალიზის გარეშე, პირადმა შეხედულებებმა, პოლიტიკამ, ემოციებმა, პირადმა



ნახაზი 8-2 სტრატეგიის ფორმულირების ანალიტიკური ჩარჩო

შეგრძნებებმა და მეცდომამ, როდესაც ძალიან დიდი წონა ენიჭება ერთ ფაქტორს, შესაძლებელია, ითამაშონ გადამწყვეტი როლი სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში.

საწყისი საფეხური

შიდა და გარე ფაქტორების შეფასებისა და კონკურენტული პროფილის მატრიცის შემუშავებისათვის აუცილებელი პროცედურები წარმოდგენილია წიგნის მე-6 და მე-7 თავებში. ამ სამი მატრიციდან მიღებული ინფორმაცია წარმოადგენს საბაზო საფუძველს შედარებისა და გადაწყვეტილების მისაღებად სტრატეგიის შესახებ, რაც აღწერილი იქნება მოგვიანებით.

სტრატეგიის ფორმულირების საწყის ეტაპზე სტრატეგიის შემქნელებს სუბიექტური შეფასებები მოეთხოვებათ. საწყის მატრიცებში **ინფორმაციის შეტანის**, მნიშვნელოვანი შიდა და გარე ფაქტორების შესახებ მცირე გადაწყვეტილებები სტრატეგიის შემქნელებს აძლევს საშუალებას, უფრო ეფექტიანად შეძლონ ალტერნატიული სტრატეგიების გენერირება და შეფასება. კარგი ინტუიციური მსჯელობა, თუ რა წონა და მნიშვნელობა აქვს ამ ფაქტორებს (შიდა და გარე ფაქტორები), ყოველთვის საჭიროა.

შედარების საფეხური

სტრატეგია ზოგჯერ შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც შედარება, რომელიც განახორციელა ორგანიზაციამ, ერთი მხრივ, შიდა რესურსებსა და უნარებს და, მეორე მხრივ, შესაძლებლობებსა და რისკებს შორის, რომელსაც ქმნის გარე გარემო. ამ საფეხურზე შესაძლებელია გამოვიყენოთ 5 ანალიტიკური ინსტრუმენტი ნებისმიერი თანმიმდევრობით: სძშს მატრიცა, სპაშ მატრიცა, ბსჯ მატრიცა, შგ მატრიცა და გს მატრიცა. ეს ინსტრუმენტები ეყრდნობიან იმ ინფორმაციას, რომელიც შეიქმნა საწყის ეტაპზე და მიმართავენ გარე შესაძლებლობისა და საფრთხეების შედარებას შიდა ძლიერ და სუსტ მხარეებთან. გარე და შიდა წარმატებისათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი ფაქტორების შედარებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს შესაძლო ალტერნატიული სტრატეგიების გენერირებისათვის. მაგალითად, ფირმა, რომელსაც აქვს ჭარბი რაოდენობით სამუშაო კაპიტალი (შიდა ძლიერი მხარე), მიიღებს მობილური ტელეფონების დარგის ყოველწლიური 20%-იანი ზრდიდან (გარე შესაძლებლობა) სარგებელს, თუ შეიძენს ამ დარგში კომპანიას, Cellfone, Inc. ეს მაგალითი წარმოადგენს ერთ-ერთ კარგ შედარებას. სიტუაციების უმრავლესობაში გარე და შიდა ფაქტორებს შორის ურთიერთკავშირი უფრო კომპლექსურია და შედარება მოითხოვს ყოველი შექმნილი სტრატეგიისათვის თანადობის შემოწმებას. გადამწყვეტი გარე ფაქტორების წარმატებული შედარება შიდა ფაქტორებთან დამოკიდებულია იმაზე, თუ ეს ფაქტორები რამდენად სპეციფიკური და გამოსაყენებლად შესაძლებელია ორივე სფეროში. შედარების საბაზო კონტექსტი მოცემულია ცხრილში 8-1.

ნებისმიერმა ორგანიზაციამ, იქნება ის სამხედრო, პროდუქციაზე თუ მომსახურებაზე ორიენტირებული, სამთავრობო თუ თუნდაც სპორტული, უნდა შეიმუშაოს და შეასრულოს კარგი სტრატეგიები, რომ გაიმარჯვოს. კარგი შეტევა დაცვის გარეშე ან პირიქით, როგორც წესი, სრულდება ნაგებით. შექმნილი სტრატეგიები, რომლებიც ეფუძნება ძლიერ მხარეებს, რათა მოხდეს შესაძლებლობების კაპიტალიზაცია (ათვისება), შეიძლება განვიხილოთ, როგორც შემტევი სტრატეგიები; ხოლო სტრატეგიები, რომლებიც ეფუძნება სუსტი მხარეების გაუმჯობესებას, რომ ავიცილოთ გარე საფრთხეები, შეიძლება განვიხილოთ, როგორც თავდაცვითი. ნებისმიერ ორგანიზაციას აქვს გარე საფრთხეები და შესაძლებლობები, რომელთა შედარება შიდა ძლიერ და სუსტ მხარეებთან ქმნის საფუძველს შესაძლო ალტერნატიული სტრატეგიების ფორმულირებისათვის.

სუსტი-ძლიერი-შესაძლებლობა-სისუსტე მატრიცა

ეს მატრიცა მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია, რომელიც ეხმარება მენეჯერებს ოთხი ტიპის სტრატეგიის შექმნაში: ძლიერი-შესაძლებლობა სტრატეგია, სუსტი-შესაძლებლობა სტრატეგია, ძლიერი-საფრთხე სტრატეგია, სუსტი-საფრთხე სტრატეგია. ამ მატრიცის შემუშავებაში მეტად რთულია ყველაზე მნიშვნელოვანი გარე და შიდა ფაქტორების შედარება და ეს პროცესი მოითხოვს ძალიან კარგ მსჯელობის და დასკვნის გამოტანის უნარს – ასევე, არ არსებობს საუკეთესო შედარების რაიმე ფორმები. ყურადღება მიაქციეთ, რომ 8-1 ცხრილში პირველი, მეორე, მესამე და მეოთხე სტრატეგიები, შესაბამისად, არის ძშ, სშ, ძს და სს სტრატეგიები.

ცხრილი 8–1 გარე და შიდა ფაქტორების შედარება ალტერნატიული სტრატეგიების ფორმულირებისათვის

გადამწყვეტი შიდა ფაქტორი	გადამწყვეტი გარე ფაქტორი	მიღებული სტრატეგია
ჭარბი სამუშაო კაპიტალი (შიდა ძლიერი მხარე)	+ 20%-იანი წლიური ზრდა მობილური ტელეფონების დარგში (გარე შესაძლებლობა)	= Cellfone, Inc. ყიდვა
გამოუყენებელი წარმადობა (შიდა სუსტი მხარე)	+ დარგიდან ორი ძირითადი უცხოელი კონკურენტის გასვლა (გარე შესაძლებლობა)	= ჰორიზონტალური ინტეგრაციის განხორციელება კონკურენტების სიმძლავრეების შეძენით
ძლიერი გამოცდილება კვლევასა და განვითარებაში (შიდა ძლიერი მხარე)	+ახალგაზრდა სრულწლოვანების რიცხვის შემცირება (გარე საფრთხე)	= ახალი პროდუქტების შემუშავება ხანში შესული ადამიანებისათვის
თანამშრომლების დაბალი დისციპლინა (შიდა სუსტი მხარე)	+ გაზრდილი დანახარჯები ჯანმრთელობის დაცვაზე (გარე საფრთხე)	= ჯანდაცვის ახალი პროგრამის შექმნა

ძს სტრატეგია იყენებს ფირმის შიდა ძლიერ მხარეს, რომ მიიღოს სარგებელი გარე შესაძლებლობიდან. ყველა მენეჯერს უნდა, რომ მათი ორგანიზაცია იყოს იმ მდგომარეობაში, როდესაც შიდა ძლიერი მხარეების საფუძველზე შეიძლება მიიღო უპირატესობა გარე ტრენდებში და მოვლენებში. ორგანიზაციები იყენებენ სამ დარჩენილ სტრატეგიას, რომ აღმოჩნდნენ ვითარებაში, სადაც შეიძლება გამოიყენო სშ სტრატეგია. როდესაც ფირმას აქვს ძირითადი სუსტი მხარე, ის ცდილობს გამოასწოროს და შემდეგ აქციოს ძლიერ მხარედ. როდესაც ორგანიზაცია აწყდება ძირითად საფრთხეებს, ის ცდილობს მათ აცილებას და კონცენტრირდება შესაძლებლობებზე.

სშ სტრატეგია მიზნად ისახავს შიდა სუსტი მხარის გაუმჯობესებას, რათა მიიღოს სარგებელი გარე შესაძლებლობიდან. ხშირად გარე შესაძლებლობები არსებობს, მაგრამ ფირმის შიდა სუსტი მხარეები არ აძლევს მას ამ შესაძლებლობების გამოყენების საშუალებას. მაგალითად, არსებობს მაღალი მოთხოვნა ელექტრონულ მოწყობილობაზე, რომელიც აკონტროლებს საინვაის შეფრქვევასა და დროს საავტომობილო ძრავაში (შესაძლებლობა), მაგრამ გარკვეული საავტომობილო დეტალების მწარმოებელს არა აქვს ტექნოლოგია ამ მოწყობილობების წარმოებისათვის (სისუსტე). ერთ-ერთი შესაძლო სშ სტრატეგია იქნება ასეთი ტექნოლოგიის შეძენა ერთობლივი საწარმოს ფორმირებით იმ ფირმასთან ერთად, რომელსაც აქვს ამ ველში კომპეტენცია. ალტერნატიული სშ სტრატეგია იქნება, დავიქირაოთ და გავწვრთნათ პერსონალი, რომელსაც ექნება შესაბამისი ტექნიკური უნარები.

ძს სტრატეგია იყენებს ფირმის ძლიერ მხარეებს, რომ თავიდან ავიცილოთ ან შევამციროთ გარე საფრთხეების გავლენა. ეს სრულებითაც არ ნიშნავს, რომ ძლიერმა ორგანიზაციამ ყოველთვის უნდა განიცადოს გარემოში არსებული საფრთხის ზემოქმედება. ასეთი სტრატეგიის საუკეთესო მაგალითია Texas Instruments, რომელმაც გამოიყენა თავისი ძალიან ძლიერი იურიდიული დეპარტამენტი (ძლიერი მხარე) და შეაგროვა დაახლოებით 700 მლნ აშშ დოლარი ცხრა იაპონური და კორეული ფირმებისაგან, როგორც მიყენებული ზარალი და როიალტი, როდესაც ამ უკანასკნელებმა ნებართვის გარეშე გამოიყენეს პატენტი ნახევარგამტარების მეხსიერების ჩიპებზე (საფრთხე). მეტოქე ფირმები, რომლებიც მიმართავენ იდეების, ინოვაციების და დაპატენტებული პროდუქტების კოპირებას, წარმოადგენენ ძირითად საფრთხეს ბევრ დარგში. ეს დღესაც ძირითადი პრობლემაა აშშ-ის ფირმებისათვის, რომლებიც ყიდიან პროდუქციას ჩინეთში.

სს სტრატეგია არის დაცვითი ტაქტიკა, რომელიც მიზნად ისახავს შიდა სისუსტის შემცირებას და გარე საფრთხის თავიდან აცილებას. ორგანიზაცია, რომელსაც აქვს გარე საფრთხეები და შიდა სისუსტეები, არის საშიშ, დაუცველ მდგომარეობაში. როგორც წესი, ასეთი ფირმები იბრძვიან გადარჩენისათვის, შერწყმისათვის, მიმართავენ ქმრების შემოჭერას, აცხადებენ ბანკროტობას ან სულაც ლიკვიდაციას.

სძშს მატრიცა სქემატურად წარმოდგენილია ნახაზზე 8-3. გახსოვდეთ, რომ ამ მატრიცაში არის 9 უჯრა. როგორც ნაჩვენებია, არსებობს ოთხი გადამწყვეტი ფაქტორი, ოთხი სტრატეგიის უჯრა და ერთი ცარიელი, რომელიც მდებარეობს მარცხენა ზედა მხარეს. ოთხი სტრატეგია – ძშ, ძს, სშ და სს – შექმნილია ოთხი ძირითადი ფაქტორის კომბინირებით. სძშს მატრიცის ასაგებად არსებობს 8 თანმიმდევრული ნაბიჯი:

1. ჩამოთვალეთ ფირმის ძირითადი გარე შესაძლებლობები.

2. ჩამოთვალეთ ფირმის ძირითადი გარე საფრთხეები.

3. ჩამოთვალეთ ფირმის ძირითადი შიდა ძლიერი მხარეები.

4. ჩამოთვალეთ ფირმის ძირითადი შიდა სუსტი მხარეები.

5. შეათანადეთ შიდა ძლიერი მხარე გარე შესაძლებლობასთან და შესაბამისი ძშ სტრატეგია განათავსეთ შესაბამის უჯრაში.

6. შეათანადეთ შიდა სუსტი მხარე გარე შესაძლებლობასთან და შესაბამისი სშ სტრატეგია განათავსეთ შესაბამის უჯრაში.

7. შეათანადეთ შიდა ძლიერი მხარე გარე საფრთხესთან და შესაბამისი ძს სტრატეგია განათავსეთ შესაბამის უჯრაში.

8. შეათანადეთ შიდა სუსტი მხარე გარე საფრთხესთან და შესაბამისი სს სტრატეგია განათავსეთ შესაბამის უჯრაში.

8-3 ნახაზზე ნათლად ჩანს მატრიცის რამდენიმე მნიშვნელოვანი ასპექტი. მაგალითად, უნდა გვახსოვდეს, რომ როგორც გარე, ასევე შიდა ფაქტორები და შესაბამისი ძშ, ძს, სშ და სს სტრატეგიები უნდა იყოს წარმოდგენილი, რამდენადაც ეს შესაძლებელია, რაოდენობრივი ფორმით. ეს ძალიან მნიშვნელოვანია. მაგალითად, ძშ რიგით მეორე სტრატეგიის და ძს რიგით პირველი სტრატეგიების შესახებ, თუ ანალიტიკოსი იტყვის – „დაამატეთ შეკეთებისა და მომსახურების გამწევი თანამშრომლები", მკითხველს შეიძლება გაუჩნდეს აზრი, რომ ასეთი 20 თანამშრომელი უნდა დაამატოს. რეალურად კი საჭიროა მხოლოდ 2. ყოველთვის მიუთითეთ სათანადო ციფრები, რამდენადაც ეს შესაძლებელია, როდესაც ვადგენთ ფაქტორებს და ვაყალიბებთ სტრატეგიებს.

ასევე აუცილებელია, ყოველი სტრატეგიის შემდეგ მიუთითოთ „ძ1, შ2" მატრიცაში. ასეთი მითითება ავლენს, თუ რა რაციონალური ფაქტორები დაედო საფუძვლად სტრატეგიას. დააკვირდით, რომ ნახაზზე 8-3 ეს მითითებები ავლენენ იმ გარე და შიდა ფაქტორებს, რომლებიც განაპირობებენ სტრატეგიის ფორმულირებას. მაგალითად, ჩვენ გამოვყავით, რომ ამ კომპიუტერების საცალო გაყიდვის ბიზნესში გვესაჭიროება „მიწის შეძენა, რომ ავაშენოთ ახალი მაღაზია", ვინაიდან ახალი გზატკეცილი 34 არსებულ მდებარეობას ნაკლებად მიმზიდველს გახდის. მითითებები (ს2, შ2) და (ძ8,ს3) ნახაზზე 8-3 ნათლად აღწერს შეთანადების პროცესს.

	ძლიერი მხარე	სუსტი მხარე
	1. მარაგების ბრუნვა გაიზარდა 5.8-დან 6.7-მდე	1. სოფტვეარის გაყიდებიდან შემოსავალი შემცირდა 12%-ით
	2. საშუალო შესყიდვა ერთ მომხმარებელზე გაიზარდა 97$-დან 128 $-მდე	2. მაღაზიის მდებარეობა გაუარესდა 34 გზატკეცილის გამო
	3. თანამშრომელთა დისციპლინა კარგია	3.იატაკი და კედლები მაღაზიაში შესაკეთებელია
	4. მაღაზიებში გაყიდვების ხელშეწყობა იძლევა გაყიდვების ზრდას 20%-ით	4. სველ წერტილებს ასევე სჭირდება შეკეთება.
	5. საგაზეთო რეკლამის დანახარჯები შემცირდა 10%-ით	5. მაღაზიის მთლიანმა შემოსავალმა დაიწია 8%-ით
	6. შემოსავლები მაღაზიაში შეკეთებიდან და მომსახურებიდან გაიზარდა 16%-ით	6. მაღაზიას არ აქვს ვებგვერდი
	7. მაღაზიაში მომუშავე ტექნიკურ პერსონალს აქვს მაგისტრის ხარისხი	7. მომწოდებელთა მოწოდების დრო გაიზარდა 2.4 დღემდე
	8. მაღაზიაში ვალი აქტივებთან მაჩვენებელი შემცირდა 34%-ით.	8. მომხმარებელთა მიერ გადახდა საკმაოდ ნელია
		9. შემოსავლები ერთ მომუშავეზე გაიზარდა 19%-ით.
შესაძლებლობები	**ძშ სტრატეგიები**	**სშ სტრატეგიები**
1. ქალაქის მოსახლეობა გაიზარდა 10%-ით	1. დავამატოთ მაღაზიაში გაყიდვების 4 ახალი ხელშეწყობა	1. ვიყიდოთ მიწა ახალი მაღაზიის ასაშენებლად (ს2, შ2)
2. მეტოქის მაღაზია გაიხსნა ერთი მილის დაშორებით	2. დავამატოთ ორი თანამშრომელი (ძ6,შ5)	2. განვაახლოთ იატაკი, კედლები (ძ4, შ3) სველი წერტილი (ს3,ს4,შ1)

ბომობილების მოძრაობა მაღაზიასთან გაიზარდა 12%-ით	3. დავუგზავნოთ ფლაერები შეკეთებასა და მომსახურებაზე 55 წელს ზევით პირებს (ძ5,შ5)	3. გავზარდოთ ვებგვერდიდან მომსახურება 50%-ით (ს6.ძ7,შ8)
. გამყიდველები წლიურად ამატებენ საშუალოდ 6 ახალ პროდუქტს	4. უზრუნველვყოთ ქალაქის ყველა რეალტორთან დაკავშირება (ს5,შ7)	
. ხანში შესულ კომპიუტერის მომხმარებელთა რიცხვი გაიზარდა 8%-ით		
6. არეალში მცირე ბიზნესის ზრდაა 10%		
. ვებსაიტის სურვილი რეალტორებში გაზრდილია 18%-ით		
8. ვებსაიტის სურვილი მცირე ფირმებში გაზრდილია 12%-ით		

საფრთხეები	ძშ სტრატეგიები	სს სტრატეგიები
. Best Buy ხსნის ახალ მაღაზიას ერთ წელში ჩვენ სიახლოვეს	1. ვიქირაოთ ორი ახალი თანამშრომელი შეკეთებისათვის და შევთავაზოთ ეს ახალი მომსახურება ბაზარს (ძ6,ძ7,ს1)	1. დავიქირაოთ ორი ახალი მოლარე (ს8,ს1,ს4)
. ადგილობრივმა უნივერსიტეტმა დაიწყო კომპიუტერების შეკეთების შეთავაზება	2. ვიყიდოთ მიწა ახალი მაღაზიის ასაშენებლად	2. განვაახლოთ იატაკი, კედლები,(ს3,ს4, ს1)
. ახალი გზატკეცილი 34 შეცვლის მოძრაობის მიმართულებას ერთ წელში	3. გავზარდოთ ფასი მაღაზიის გარედან მომსახურების გამოძახებაზე 60$-დან 80$-მდე(ძ6,ს5)	
4. ახალი სავაჭრო ცენტრი აშენდა ჩვენთან ახლოს		
. საწვავის ფასი გაიზარდა 14%-ით		
6. გამყიდველები ზრდიან ფასებს 8%-ით		

ნახაზი 8–3 ძსშს მატრიცა კომპიუტერებით საცალო მოვაჭრე მაღაზიისათვის

მეორე საფეხურზე შეთანადების ინსტრუმენტების გამოყენება მიზნად ისახავს შესაძლო ალტერნატიული სტრატეგიების გენერირებას, მაგრამ არა შერჩევას ან განსაზღვრას, თუ რომელი სტრატეგიაა საუკეთესო. შესაბამისად, ძსშს მატრიცაში განსაზღვრული ყველა სტრატეგია არ იქნება განხორციელებული.

სტრატეგიის ჩამოყალიბების გზამკვლევი, რომელიც წარმოდგენილია მე-4 თავში, შესაძლებელს ხდის გარე და შიდა ფაქტორების შეთანაწყობის პროცესის დაჩქარებას. მაგალითად, როდესაც ორგანიზაციას აქვს ორივე, კაპიტალიც და ადამიანური რესურსებიც საჭირო რაოდენობით, რათა განახორციელოს თავისი პროდუქციის დისტრიბუცია (შიდა ძლიერი მხარე) და დისტრიბუტორები არიან ნაკლებად სანდო, ძვირი ან მათ არა აქვთ საკმარისი შესაძლებლობები ფირმის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად (გარე საფრთხე), ინტეგრაცია წინ გამოიყურება, როგორც მიმზიდველი ძს სტრატეგია. როდესაც ფირმას აქვს ჭარბი საწარმოო შესაძლებლობები (შიდა სისუსტე), ხოლო მის საბაზო დარგში ხდება წლიური გაყიდვებისა და მოგების შემცირება (გარე საფრთხე), დაკავშირებული დივერსიფიკაცია შეიძლება იყოს ეფექტიანი სს სტრატეგია.

მიუხედავად იმისა, რომ ძსშს მატრიცა ფართოდ გამოიყენება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში, ამ ანალიტიკური ინსტრუმენტის გამოყენებას აქვს გარკვეული შეზღუდვები. პირველი, მატრიცა არ აჩვენებს, როგორ მივაღწიოთ კონკურენტულ უპირატესობას, შესაბამისად, ის არ შეიძლება იყოს საკმარისი ინსტრუმენტი. მატრიცა უნდა იყოს საწყისი წერტილი დიკუსიისათვის, თუ როგორ შეიძლება წარმოდგენილი სტრატეგიების განხორციელება, ისევე როგორც – როგორია დანახარჯების საკითხები, რომლებიც განსაზღვრავს კონკურენტულ უპირატესობას. მეორე, მატრიცა არის სტატიკური შეფასება ან ფოტოსურათი დროში.

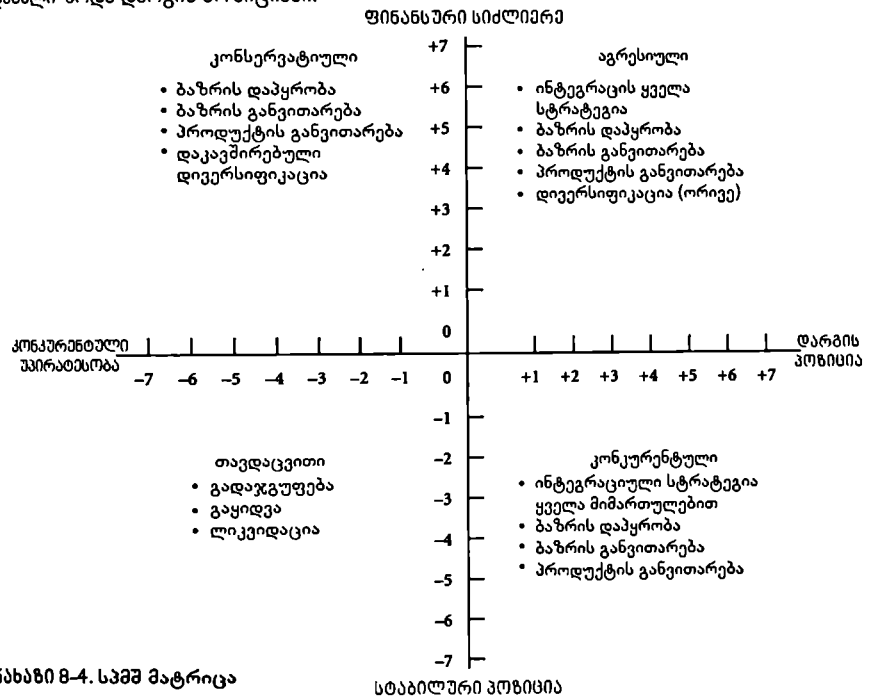
ეს მატრიცა ემსახურება სურათის შესწავლას, სადაც თქვენთვის ცნობილია მთავარი მოქმედი პირები და პირობები, მაგრამ თქვენ არ გაქვთ სანდო ინფორმაცია, თუ როგორ განვითარდება მოვლენები. რადგანაც გარემოებები, შესაძლებლობები, საფრთხეები, სტრატეგიები იცვლება, კონკურენტული გარემოს დინამიკა ვერ გამჟღავნდება ერთ მატრიცაში. მესამე, ძსშს მატრიცამ შეიძლება გამოიწვიოს ფირმის მიერ ერთი გარე ან შიდა ფაქტორის გადაჭარბებული შეფასება სგრატეგიის ფორმულირებისას. არსებობს გადამწყვეტ გარე და შიდა

ფაქტორებს შორის ურთიერთკავშირი, რაც აღნიშნული მატრიცით არ მჟღავნდება, და ეს ურთიერთკავშირი მნიშვნელოვანია სტრატეგიების შემუშავებისათვის.

სტრატეგიის პოზიციონირებისა და მოქმედების შეფასების მატრიცა (სპმშ მატრიცა)

სპმშ მატრიცა არის მეორე საფეხურის შეპირისპირების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი, რომელიც აღწერილია ნახაზზე 8-4. ეს ოთხკვადრატიანი ჩარჩო განსაზღვრავს, თუ რომელი ტიპის აგრესიული, კონსერვატიული, თავდაცვითი თუ კონკურენტული სტრატეგიები უნდა გამოიყენებოდეს მოცემული ორგანიზაციისათვის. მატრიცის ღერძები აღწერენ ორ შიდა (ფინანსური სიძლიერე და კონკურენტული უპირატესობა) და ორ გარე (სტაბილური პოზიცია და დარგის პოზიცია) ფაქტორს. ეს ოთხი ფაქტორი წარმოადგენს ყველაზე მნიშვნელოვან დეტერმინანტებს, რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიულ პოზიციას.

საჭირო იქნება, ერთმანეთისაგან გავმიჯნოთ სტაბილური პოზიცია და დარგის პოზიცია. სტაბილური პოზიცია აჩვენებს მოცემულ დარგში ფირმებისათვის მოგებისა და შემოსავლების სტაბილურობას. სტაბილური პოზიცია ეფუძნება ისეთი გარე ფაქტორების ცვლილების ზეგავლენის შეფასებას, როგორებიცაა ტექნოლოგია, ეკონომიკა, დემოგრაფია, სეზონურობა და ა.შ. რაც უფრო ხშირია და ძლიერი ცვლილებები, მით უფრო ნაკლებია სტაბილური პოზიცია. დარგი შეიძლება იყოს სტაბილური ან არასტაბილური, სტაბილური პოზიციის მიხედვით, და, ამავდროულად, მაღალი ან დაბალი, დარგის პოზიციის მიხედვით. სმარტფონების დარგი, როგორც „სტაბილური პოზიცია", არასტაბილურია, თუმცა აქვს მაღალი ზრდა დარგის პოზიციაში, მაშინ როდესაც კარბონიზებული სასმელების დარგი სტაბილურია „სტაბილური პოზიციის" მიხედვით, თუმცა აქვს დაბალი ზრდა დარგის პოზიციაში.



ნახაზი 8-4. სპმშ მატრიცა

წყარო. ეფუძნება H. Rove, R. MAson, and K. Dickel, Strategic Managemet and Business Policy: A Methodological Approach(Reading,MA:Addison-Waley Publishing Co.Inc 1982), 155

ორგანიზაციის ტიპიდან გამომდინარე, სხვადასხვა ცვლადები განსაზღვრავენ სპმშ მატრიცის ღერძებზე პოზიციებს. ფაქტორები, რომლებიც განხილული იყო ფირმის გარე და შიდა ფაქტორების შეფასების მატრიცებში, ასევე უნდა განიხილებოდეს სპმშ მატრიცის აგებისას. სხვა

ასევე მნიშვნელოვანი ფაქტორები მოცემულია ცხრილში 8-2. მაგალითად, ინვესტიციებზე დაბრუნებადობა, ლევერიჯი, ლიკვიდურობა, სამუშაო კაპიტალი და ნაღდი ფული, როგორც წესი, განიხილება, როგორც ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციის ფინანსურ სიძლიერეს. როგორც ძსშს მატრიცაში, სპმშ მატრიცაც უნდა მოერგოს კონკრეტულ ორგანიზაციას და დაეყრდნოს ფაქტობრივ ინფორმაციას იმდენად, რამდენადაც ეს იქნება შესაძლებელი.

სპმშ მატრიცის ასაგებად უცილებელი ნაბიჯების თანამიმდევრობა:

1. შეარჩიეთ ცვლადები, რომლებიც განსაზღვრავენ ფინანსურ, კონკურენტულ, სტაბილურ და დარგის პოზიციას.
2. მიანიჭეთ შესაბამისი მნიშვნელობები ცვლადებს, სადაც +1 (ყველაზე უარესი), ხოლო +7 (საუკეთესოა) და დაიტანეთ ისინი ფინანსური პოზიციის და დარგის პოზიციის ღერძებზე. მიანიჭეთ ცვლადებს რაოდენობრივი მნიშვნელობა, სადაც-1 (საუკეთესო), ხოლო -7 (ყველაზე უარესია) და დაიტანეთ სტაბილური პოზიციისა და **კონკურენტული პოზიციის** ღერძებზე. ფინანსური პოზიციისა და კონკურენტული პოზიციის შეფასებისას შეადარეთ პოზიციები კონკურენტებს, ხოლო დარგის პოზიციისა და სტაბილური პოზიციის შეფასებისას – სხვა დარგებს.
3. ყოველი ღერძის მაჩვენებლისათვის აიღეთ საშუალო სიდიდე, რომელიც გამოითვლება, როგორც ცვლადების ჯამი გაყოფილი ცვლადების რაოდენობაზე.
4. აღნიშნეთ თითოეული მაჩვენებელი: ფინანსური პოზიცია, დარგის პოზიცია, სტაბილური პოზიცია და კონკურენტული პოზიცია შესაბამისი ღერძის მონაკვეთზე.
5. X ღერძზე მიღებული ორი მაჩვენებელი შეკრიბეთ და მონიშნეთ ამ ღერძზე. Y ღერძზე ორი მაჩვენებელი შეკრიბეთ და მონიშნეთ ამ ღერძზე. დაიტანეთ შესაბამისი გადაკვეთა.
6. ააგეთ მატრიცის სათავიდან მიმართულების ვექტორი მიღებულ გადაკვეთის წერტილთან. ეს ვექტორი გვიჩვენებს რეკომენდებულ სტრატეგიებს: აგრესიული, კონკურენტული, თავდაცვითი, კონსერვატიული.

გარკვეული შესაძლო სტრატეგიების ვარიანტები ნაჩვენებია ნახაზზე 8-5. ვექტორი აჩვენებს გამოსაყენებელი სტრატეგიის ტიპს: აგრესიული, კონსერვატიული, თავდაცვით თუ კონკურენტული. როდესაც ფირმა იმყოფება სპმშ მატრიცის აგრესიულ კვადრატში (მარჯვენა ზედა), ეს აღნიშნავს ორგანიზაციის ბრწყინვალე მდგომარეობას, რაც ნიშნავს, რომ მას შეუძლია გამოიყენოს შიდა ძლიერი მხარეები ა) გარე შესაძლებლობების მისაღწევად, ბ) დასძლიოს სისუსტეები და გ) აიცილოს თავიდან გარე საფრთხეები. შესაბამისად, ბაზარზე შეღწევა, ბაზრის განვითარება, პროდუქტის განვითარება, ნებისმიერი ინტეგრაცია ან დივერსიფიკაცია არის შესაძლებელი და არჩევანი დამოკიდებული იქნება კონკრეტულ გარემოებებზე.

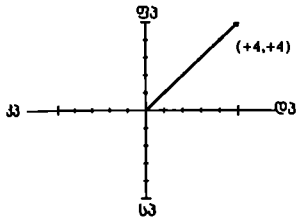
ცხრილი 8–2 ფაქტორები, რომლებიც გამოიყენება სპმშ მატრიცაში

შიდა სტრატეგიული პოზიცია	გარე სტრატეგიული პოზიცია
ფინანსური პოზიცია	*სტაბილური პოზიცია*
ინვესტიციებზე დაბრუნებადობა	ტექნოლოგიური ცვლილებები
ლევერიჯი	ინფლაციის დონე
სამუშაო კაპიტალი	მოთხოვნის ცვლილება
ნაღდი ფული	კონკურენტების საფასო დიაპაზონი
მარაგების ბრუნვა	კონკურენტული წნეხი
შემოსავალი აქციაზე	ბაზრიდან გასვლის სიმარტივე
ფასი – შემოსავლის თანადობა	ფასის ელასტიკურობა მოთხოვნის მიმართ
	ბიზნესში არსებული რისკები
კონკურენტული პოზიცია	*დარგის პოზიცია*
საბაზრო წილი	ზრდის პოტენციალი
პროდუქციის ხარისხი	მოგების პოტენციალი
პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი	ფინანსური სტაბილურობა
მომხმარებელთა ლოიალურობა	რესურსების გამოყენება
საწარმოო შესაძლებლობების გამოყენება	ლევერიჯის გაგრძელების შესაძლებლობა
ტექნოლოგიური ნოუ-ჰაუ	ბაზარზე შესვლის სიმარტივე
კონტროლი მომწოდებლებსა და დისტრიბუტორებზე	წარმადობა, საწარმოო შესაძლებლობების გამოყენება

წყარო: H. Rowe, R. Mason, and K. Dickel, Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155-156

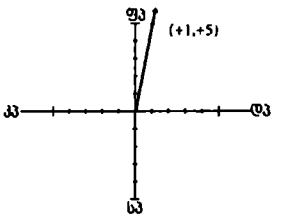
როდესაც არსებობს კონკრეტული კომპანია, ანალიტიკოსმა რაც შეიძლება მეტი სპეციფიკა უნდა გაითვალისწინოს რეკომენდებულ სტრატეგიაში. მაგალითად, იმის მაგიერ, რომ თქვას: მიმართეთ ბაზარზე შეღწევას, როგორც რეკომენდებულ სტრატეგიას, რადგან ვექტორი იმყოფება კონსერვატიულ კვადრატში, მან უნდა თქვას: დაამატეთ 34 ახალი მაღაზია ინდოეთში.

ეს არის ძალიან მნიშვნელოვანი სტუდენტებისათვის, რომლებიც ახორციელებენ ქეისანა-

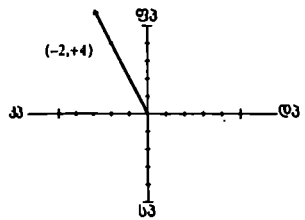


ფინანსურად ძლიერი ფირმა, რომელმაც მიაღწია ძირითად კონკურენტულ უპირატესობას მზარდ და სტაბილურ დარგში

აგრესიული პროფილი

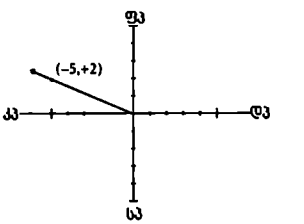


ფირმა, რომლის ფინანსური სიძლიერე დომინანტური ფაქტორია დარგში

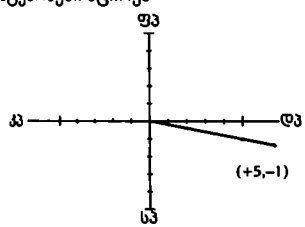


ფირმა, რომელმაც მიაღწია ფინანსურ სიძლიერეს არამზარდ, მაგრამ სტაბილურ დარგში; მისი კონკურენტული უპირატესობები მცირეა

კონსერვატიული პროფილი

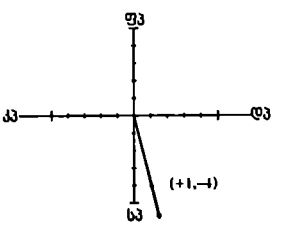


ფირმას აქვს ძირითადი კონკურენტული სისუსტე დარგში, რომელიც ტექნოლოგიურად სტაბილურია, მაგრამ გაყიდვები მცირდება

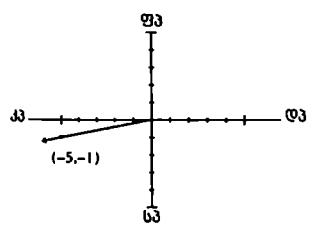


ფირმა ძირითადი კონკურენტული უპირატესობით მაღალი ზრდის მქონე დარგში

კონკურენტული პროფილი

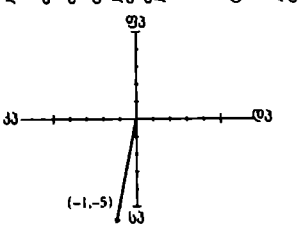


ორგანიზაცია, რომლის კონკურენტული პოზიციები დამაკმაყოფილებელია არასტაბილურ დარგში



ფირმა ძალიან სუსტი კონკურენტული პოზიციებით, ნეგატიური ზრდით სტაბილურ დარგში

დაცვითი პროფილი



ფინანსური სირთულეების მქონე ფირმა ძალიან არასტაბილურ დარგში

ნახაზი 8-5 სტრატეგიული პროფილების მაგალითები

წყარო: Based on H. Rowe, R. Mason, and K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155.

ლიზს, ვინაიდან კონკრეტული კომპანია ცნობილია და, ასევე, ტერმინი ბაზრის განვითარება ძალიან ბუნდოვანია. ამდენად, შესაძლებელია სანარმოო სიმძლავრეების დამატება გახდეს საჭირო ტაილანდში, მექსიკაში ან სამხრეთ აფრიკაში – ამიტომ სტუდენტებმა მაქსიმალურად სპეციფიკური დასკვნები უნდა წარმოადგინონ ამ თავში განხილულ მატრიცებთან დაკავშირებით. არ იყო სპეციფიკური ამ კურსში, შეიძლება კატასტროფის ტოლფასი იყოს. თავი აარიდეთ ტერმინებს: „გაფართოება", „ზრდა", „შემცირება", „ზრდა" – იყავით უფრო მეტად სპეციფიკური.

მიმართულებითი ვექტორი შეიძლება აღმოჩნდეს სამშ მატრიცის კონსერვატიულ კვადრატში (ზედა მარცხენა), რაც მიანიშნებს, რომ ფირმის საბაზო კომპეტენციები შეესაბამება მოთხოვნებს და არაა აუცილებელი დამატებითი რისკების განევა. კონსერვატიული სტრატეგიები ყველაზე ხშირად მოიცავს ბაზარზე შეღწევას, ბაზრის განვითარებას, პროდუქციის განვითარებას და დაკავშირებულ დივერსიფიკაციას. მიმართულებითი ვექტორი შეიძლება აღმოჩნდეს სამშ მატრიცის ქვედა მარცხენა ანუ თავდაცვით კვადრატში, რაც მიგვანიშნებს, რომ ფირმა ფოკუსირებული უნდა იყოს შიდა სისუსტეების გამოსწორებასა და საგარეო საფრთხეების თავიდან არიდებაზე. თავდაცვითი სტრატეგიები მოიცავს გადაჯგუფებას (ქამრების მოჭერას), გაყიდვას, ლიკვიდაციას და დაკავშირებულ დივერსიფიკაციას. საბოლოოდ, მიმართულებითი ვექტორი შეიძლება აღმოჩნდეს სამშ მატრიცის ქვედა მარჯვენა ანუ **კონკურენტულ კვადრატში**, რაც მიანიშნებს კონკურენტული სტრატეგიების გამოყენებაზე. ეს უკანასკნელი მოიცავს უკან, ნინ და ჰორიზონტალურ ინტეგრაციას, ბაზარზე შეღწევას, ბაზრის განვითარებას და პროდუქციის განვითარებას.

სამშ მატრიცის ანალიზი ბანკისათვის მოცემულია ცხრილში 8-3. მიაქციეთ ყურადღება, რომ რეკომენდებულია კონკურენტული სტრატეგიების გამოყენება.

ცხრილი 8–3 სამშ მატრიცა ბანკისათვის

ფინანსური პოზიცია	შეფასება
ბანკის პირდაპირი კაპიტალის წილი არის 7.23%, რაც 1.23%-ით მეტია ზოგადად რეკომენდებულ 6%-ზე;	1.0
ბანკის დაბრუნება აქციებზე ნეგატიურია – 0.77, დარგის საშუალო მაჩვენებელი კი პოზიტიური – 0.70	1.0
ბანკის წმინდა შემოსავალმა შეადგინა 183 მლნ $, რაც 9%-ით ნაკლებია წინა წლის მაჩვენებელზე;	3.0
ბანკის საერთო შემოსავალი გაიზარდა 7%-ით და შეადგინა 3.46 მლრდ $.	4.0
	9.0
დარგის პოზიცია	
დერეგულაცია ინვევს პროდუქციისა და გეოგრაფიულ თავისუფლებას;	4.0
დერეგულაცია ზრდის კონკურენციას საბანკო სექტორში;	2.0
პენსილვანიის საბანკო კანონმდებლობა აძლევს ბანკს უფლებას, შეიძინოს სხვა ბანკები ნიუ-ჯერსიში,ოჰაიოში, კენტუკიში, ფედერალურ ოლქ კოლუმბიაში და დასავლეთ ვირჯინიაში.	4.0
	10.0
სტაბილური პოზიცია	
ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებში არის მაღალი ინფლაცია და პოლიტიკური არასტაბილურობა;	4.0
ბანკი, რომლის სათავო ოფისი პიტსბურგშია, ისტორიულად ღრმად არის დამოკიდებული ფოლადის, ნავთობის და გაზის დარგებზე. ეს დარგები განიცდიან ვარდნას;	-5.0
ბანკების დერეგულაციამ გამოიწვია დარგში არასტაბილურობა	-4.0.
	-13.0
კონკურენტული პოზიცია	
ბანკი ახორციელებს მომსახურებას 38 შტატის 450 დაწესებულებისათვის.	-2.0
სუპერრეგიონალური და საერთაშორისო ბანკები, აგრეთვე არასაბანკო ინსტიტუტები გახდა ძალიან კონკურენტული.	-5.0
ბანკს აქვს ფართო კლიენტურის ბაზა.	-2.0
	-9.0

დასკვნები

სტაბილური პოზიციის საშუალო	-13:3=4.33	დარგის პოზიციის საშუალო	+10:3=3.33
კონკურენტული პოზიციის საშუალო	-9.0:3+-3.00	ფინანსური პოზიციის საშუალო	+9.0:4=2.25

მიმართულებითი ვექტორის კოორდინატებია x ღერძისათვის -3.00+(+3.33)=+0.33

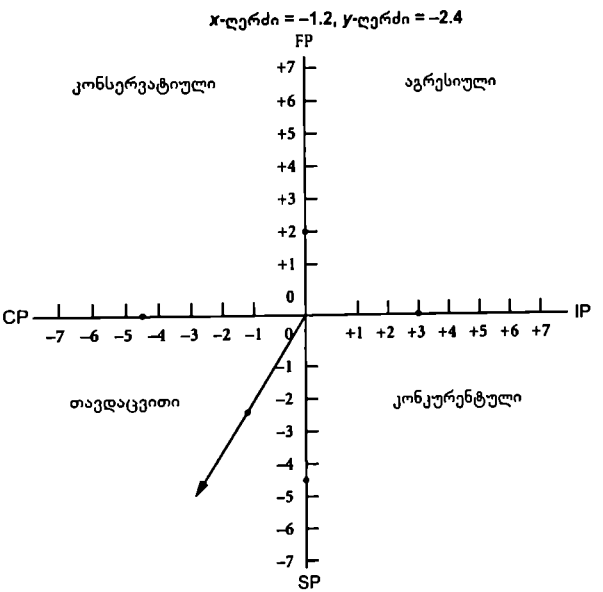
y ღერძისათვის -4.33+(+2.25)=-2.08

ბანკმა უნდა გამოიყენოს კონკურენტული სტრატეგიები.

ცხრილი 8-4 სპმშ მატრიცა Hewlett-Packard-ისათვის

შიდა ანალიზი		გარე ანალიზი	
ფინანსური პოზიცია		სტაბილური პოზიცია	
ხელმძღვანელობა ინვესტიციაზე	1	ინფლაციის დონე	-2
პერსონალი	4	ტექნოლოგიური ცვლილებები	-6
ლიკვიდურობა	2	ფასების ელასტიკურობა მოთხოვნაზე	-3
სამუშაო კაპიტალი	1	კონკურენტული წნეხი	-7
ხანდი ფული	2	ბაზარზე შესვლის ბარიერები	-4
ფინანსური პოზიციის საშუალო	**2**	**სტაბილური პოზიციის საშუალო**	**-4.4**
შიდა ანალიზი		გარე ანალიზი	
კონკურენტული პოზიცია		დარგის პოზიცია	
ბაბაზრო წილი	-7	ზრდის პოტენციალი	6
პროდუქციის ხარისხი	-2	ფინანსური სტაბილურობა	2
მომხმარებელთა ლოიალურობა	-3	ბაზარზე შესვლის სიმარტივე	4
ტექნოლოგიური ნოუ-ჰაუ	-4	რესურსების გამოყენება	1
კონტროლი მომწოდებლებზე და დისტრიბუტორებზე	-5	მოგების პოტენციალი	2
კონკურენტული პოზიციის საშუალო	-4.2	დარგის პოზიციის საშუალო	3.0
1.0+(-4.4)=-2.4 y ღერძი			
1.0+(-4.2)=-1.2 x ღერძი			
კოორდინატები (-1.2.-2.4)			
დასკვნა: ვექტორი გვიჩვენებს თავდაცვით კვადრატს.			

სპმშ მატრიცა Hewlett-Packard (HP)-ისათვის მოცემულია ცხრილში 8-4, შემდეგ კი მოცემულია სპმშ მატრიცა Krispy Kreme Donuts-ისათვის ნახაზზე 8-6. მიაქციეთ ყურადღება, რომ HP არასტაბილურ დაცვით პოზიციაშია და უწევს კონკურენტული ბრძოლა ისეთ კომპანიებთან, როგორიცაა Apple, Dell, Amazon.



ნახაზი 8-6

სპმშ მატრიცა Krispy Kreme-ისთვის

ბოსტონის კონსალტინგური ჯგუფის (ბკჯ) მატრიცა

ბოსტონის კონსალტინგური ჯგუფი წარმოადგენს ბოსტონში ბაზრებულ კომპანიას, რომელსაც ჰყავს 1713 თანამშრომელი, ფირმამ გაუძლო მიმდინარე პერიოდის ეკონომიკურ პრობლემებს ისე, რომ არ გაუთავისუფლებია თანამშრომლები და 2010 წელს დაიქირავა ახალი კონსულტანტები. Fortune-ის სიის მიხედვით, „100 საუკეთესო კომპანია სამუშაოდ" იკავებს მე-2 ადგილს.

ორგანიზაციის ავტონომიური ქვედანაყოფები (ან მოგების ცენტრები) ქმნიან, როგორც ამას უწოდებენ, ბიზნესპორტფელს. როდესაც ფირმის ქვედანაყოფები კონკურენტულ ბრძოლაში იმყოფებიან სხვადასხვა დარგებში, თითოეული ბიზნესისათვის უნდა შემუშავდეს ცალკე სტრატეგია. ბკჯ მატრიცა და შიდა-გარე მატრიცა შექმნილია სწორედ იმ მიზნით, რომ მულტიდივიზიონალურ ფირმებს მისცეს შესაძლებლობა, ჩამოაყალიბონ სტრატეგიები (BCG ახლაც ფუნქციონირებს, როგორც კერძო მენეჯმენტის ფირმა, მისი სათავო ოფისი ბოსტონშია და დაქირავებული ჰყავს 4400 თანამშრომელი მსოფლიოს 40 ქვეყანაში).

წლიურ ანგარიშში ზოგიერთი ფირმები არ ასაჯაროებენ ფინანსურ ინფორმაციას სეგმენტების მიხედვით, ამდენად, ბკჯ პორტფელის ანალიზი ვერ განხორციელდება იმ პირების მიერ, რომლებსაც არ აქვთ წვდომა ამ ინფორმაციაზე. მოსაზრებები იმის თაობაზე, თუ რატომ უნდა იყოს გასაიდუმლოებული ან პირიქით – საჯარო, ცალკეული ქვედანაყოფების ფინანსური ინფორმაცია, ავტორის ხედვით, გადმოცემულია ცხრილში 8-5.

ბკჯ მატრიცა გრაფიკულად წარმოადგენს განსხვავებებს სხვადასხვა ქვედანაყოფებს შორის ორი მაჩვენებლის მიხედვით: ფარდობითი საბაზრო წილი და დარგის ზრდის ტემპი. ბკჯ მატრიცა აძლევს მულტიდივიზიონალურ ორგანიზაციებს შესაძლებლობას, მართონ ბიზნესპორტფელი ცალკეული ქვედანაყოფის ფარდობითი საბაზრო წილისა და დარგის ზრდის ტემპის მიხედვით. **ფარდობითი საბაზრო წილის პოზიცია** განისაზღვრება ორგანიზაციის გარკვეულ დარგში საკუთარი საბაზრო წილის (ან შემოსავლების) შეფარდებით დარგში ყველაზე უფრო დიდი მეტოქის საბაზრო წილთან (ან შემოსავალთან). გახსოვდეთ, რომ 8-6 ცხრილში შესაძლებელია გამოიყენოთ სხვა ცვლადებიც (არა მხოლოდ შემოსავალი). მაგალითად, მაღაზიების ან რესტორნების რაოდენობა, ან საავიაციო ფირმებში თვითმფრინავების რაოდენობა, რაც შესაძლებელია შედარებისათვის იქნეს გამოყენებული ფარდობითი საბაზრო წილის პოზიციის განსაზღვრისათვის. ფარდობითი საბაზრო წილის პოზიცია Enterprise Rent-a-Car-ისთვის ეფუძნება ლოკაციების ადგილს და შეადგენს 6187/6187=1, რაც ნაჩვენებია ცხრილში 8-6. Enterprise წარმოადგენს ავტომობილების გაქირავების დარგში უმსხვილეს კომპანიას და მისი წილი ბკჯ მატრიცაში იქნება სადღაც შორს მარცხნივ ღერძზე.

ფარდობითი საბაზრო წილის პოზიცია მოცემულია ბკჯ მატრიცის x ღერძზე. ამ ღერძზე შუა პოზიცია წარმოადგენს 0.50-ს მნიშვნელობას, რაც ნიშნავს, რომ ქვედანაყოფის საბაზრო წილი შეადგენს დარგის ლიდერის საბაზრო წილის ნახევარს. y ღერძი აჩვენებს დარგის ზრდის ტემპს გაყიდვებში, გამოისახება პროცენტებში. დარგის გაყიდვების ზრდის ტემპი იცვლება -20%-დან +20%-მდე, სადაც 0.0 წარმოადგენს საშუალო ნიშნულს. დარგის ლიდერი ფირმების შემოსავლების საშუალო ნლიური ზრდა ასევე იქნება კარგი საზომი დარგისათვის. ასევე სხვადასხვა წყაროები, როგორც S&P დარგების კითხვარი, იძლევა წარმოდგენას ამ საკითხზე. ეს რაოდენობრივი მაჩვენებლები x და y ღერძებისათვის ფართოდ გამოიყენება, თუმცა შესაძლებელია სხვა რაოდენობრივი მაჩვენებლები იქნეს შემუშავებული, გამომდინარე ორგანიზაციების სპეციფიკიდან, მაგალითად, y ღერძზე დასატანად -10-დან +10 პროცენტამდე.

ცხრილი 8-5 მოსაზრებები, რომ გაასაჯაროთ ან არ გაასაჯაროთ ცალკეული სეგმენტების ფინანსური ინფორმაცია

მოსაზრებები გაასაჯაროთ	მოსაზრებები არ გაასაჯაროთ
1. გამჭვირვალობა კარგია თანამედროვე მსოფლიოში.	1. კონკურენტული ინფორმაცია ხელმისაწვდომი გახდება მეტოქეებისათვის.
2. ინვესტორები უკეთ გაუგებენ ფირმას, რომელიც მათ აღმოუჩენს დიდ დახმარებას.	2. შესაძლებელია გარკვეული წარუმატებლობის დამალვა.
3. მენეჯერები და თანამშრომლები უკეთ გაუგებენ ფირმას და, ამდენად, იქნება უფრო მეტი ძალისხმევა მათ მუშაობაში.	3. შეუძლია შეამციროს მეტოქეობა სეგმენტებს შორის.
4. გასაჯაროება ხელს უწყობს კომუნიკაციის პროცესს როგორც ფირმის შიგნით, ასევე, ფირმასა და გარემოს შორის	

ცხრილი 8–6 საბაზრო წილის ინფორმაცია შერჩეული დარგებისათვის

მძიმე სიდრი (მოხმარება იზრდება სწრაფად, მასში 5% ალკოჰოლია, მოხმარება 50/50-ზე მამაკაცები/ქალები, ლუდის მოხმარებაა 80/20 მამაკაცები/ქალები, უფრო ტკბილია, ვიდრე ლუდი); WSJ,8-15-12,B9-ტოპბრენდები აშშ-ში გაყიდულ მილიონ ლიტრებში 2011 წელს.

ბრენდი	ლიტრი	მფლობელი
Woodchuck Cider	14.1	Vermont Hard Cider
Strongbow Cider	6.9	Heineken NV
Hornsby's Cider	6.8	C&C Group PLC
Magners	6.2	C&C Group PLC
Ace Cider	2.1	California Cider Co.
Crispin Cider	1.0	MillerCoors LLC
Michelo Cider	1.0	Anheuser-Bursh InBev NV
Angry Orchard Cider	1.0	Boston Beer Co
სხვა სიდრი	60.9	
ჯამი	100	

აშშ-ში მანქანების გაქირავების დარგი (*USA Today*,8-28-12.p 1B)

ბრენდი	მანქანების რაოდენობა ათასებში	ლოკაციების რაოდენობა	აეროპორტების საბაზრო წილი
Enterprise	920	6187	34
Hertz/Advantage/ Dollar Thrifty	438	2945	37
Avis/Budget	285	2300	26
სხვა	106	978	03
ჯამი	1749	2410	

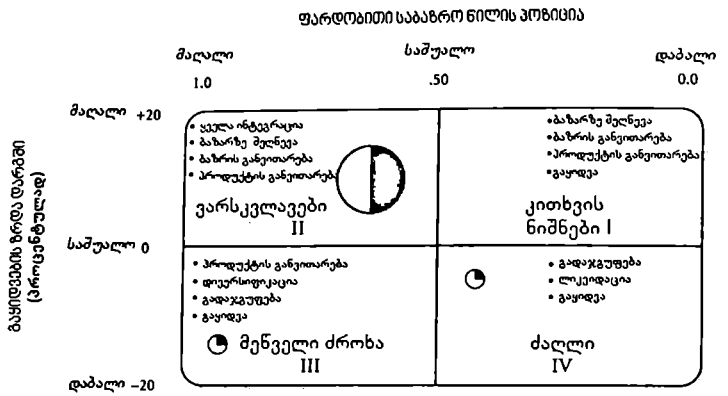
სმარტფონები აშშ-ში (*USA Today*, 10-18-12.p 4B)

ბრენდი	საბაზრო წილი %
Apple	37.3
Samsung	27.0
LG	7.9
Motorola	6.7

შენიშვნა: ირლანდიური C&C Group PLC ცდილობს იყიდოს Vermont Hard Cider, რომელიც ამზადებს ყველაზე კარგად გაყიდვად სიდრს – Woodchuck-ს. ბევრი ამერიკელისათვის მე-19 საუკუნის შუამდე მძიმე სიდრი იყო ალკოჰოლიანი სასმელის მსგავსი, სანამ ისინი გადაერთვებოდნენ ლუდზე. დღეისათვის აშშ-ში სიდრის მოხმარება შეადგენს ლუდის მოხმარების 0.5%-ს, შედარებისათვის, დიდ ბრიტანეთში სიდრის მოხმარება შეადგენს ლუდის მოხმარების 15%-ს. თუმცა მძიმე სიდრი, რომლის ალკოჰოლის შემცველობა (5%) იგივეა, რაც ლუდში, ისევ ხდება პოპულარული აშშ-ში.

საბაზო ბკჯ მატრიცა მოცემულია ნახაზზე 8-7. თითოეული წრე წარმოადგენს ცალკე ქვედანაყოფს. წრის ზომა ეთანადება ამ ქვედანაყოფის მიერ შექმნილი კორპორაციული შემოსავლების წილს, ხოლო გაფერადებული ნაწილი – ამ ქვედანაყოფის წილს მოგებაში. პირველ კვადრატში არსებულ ქვედანაყოფებს უწოდებენ „კითხვის ნიშნებს", მე-2 კვადრატში – „ვარსკვლავებს", მე-3 კვადრატში – „მეწველ ძროხას" და მე-4 კვადრატში – „ძაღლებს".

- ***კითხვის ნიშნები*** – ქვედანაყოფები პირველ კვადრატში ფლობენ შედარებით დაბალ საბაზრო წილს, თუმცა მოქმედებენ მაღალი ზრდის მქონე ბაზარზე. როგორც წესი, ამ ფირმებს ესაჭიროებათ დიდი რაოდენობით ნაღდი ფული, თავად კი ახდენენ მცირე რაოდენობით ნაღდი ფულის გენერირებას. ამ ბიზნესებს ჰქვია **კითხვის ნიშნები,** იმდენად, რამდენადაც ორგანიზაციამ უნდა გადაწყვიტოს – ინტენსიური სტრატეგიების (ბაზარზე შეღწევა, ბაზრის ან პროდუქტის განვითარება) მეშვეობით მათ გაძლიერებას აპირებს თუ გაყიდვას.



ნახაზი 8-7 ბკჯ მატრიცა

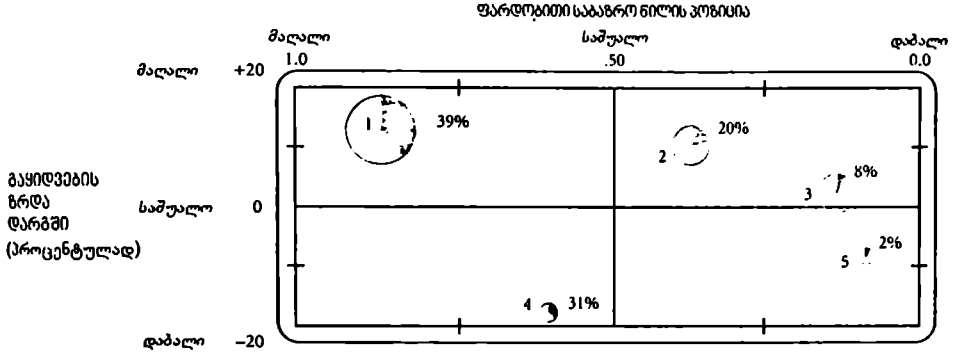
წყარო: ეყრდნობა ბკჯ პროტფელის მატრიცას პროდუქტის პორტფელის მატრიციდან, 1970, The Boston Consulting Group.

- ***ვარსკვლავები*** – მარტიცის მე-2 კვადრატი წარმოადგენს ორგანიზაციის საუკეთესო შესაძლებლობას გრძელვადიანი ზრდისა და მოგებისათვის. ქვედანაყოფები, რომლებსაც აქვთ მაღალი ფარდობითი საბაზრო წილი, მაღალი ზრდის მქონე ბაზრებზე საჭიროებენ მნიშვნელოვან ინვესტიციებს, რათა შეინარჩუნონ ან განამტკიცონ თავიანთი დომინანტური პოზიცია. წინ, უკან და ჰორიზონტალური ინტეგრაცია, ბაზარზე შეღწევა, ბაზრის განვითარება და პროდუქციის განვითარება ყველაზე უფრო რეკომენდებული სტრატეგიებია, როგორც ნაჩვენებია 8-7 ნახაზზე.
- ***მეწველი ძროხები*** – მე-3 კვადრატში პოზიციონირებულ ქვედანაყოფებს აქვთ მაღალი ფარდობითი საბაზრო წილი დაბალი ზრდის ტემპის მქონე ბაზარზე. მათ ეძახიან **მეწველ ძროხებს,** რადგანაც ისინი ქმნიან საჭიროზე მეტ შემოსავალს (ნაღდ ფულს), შესაბამისად, მათგან შექმნილი უნაწილდება სხვებს. მეწველი ძროხების ქვედანაყოფები ისე უნდა იმართოს, რომ მათი ძლიერი პოზიცია რაც შეიძლება დიდხანს შენარჩუნდეს. ძლიერი მეწველი ძროხებისათვის პროდუქციის განვითარება ან დივერსიფიცირება შეიძლება იყოს მიმზიდველი სტრატეგიები. რამდენადაც მეწველი ძროხების ქვედანაყოფი სუსტდება, განიხილება გადაჯგუფება ან მათი გაყიდვა.
- ***ძაღლები*** – წარმოადგენენ მე-4 კვადრატში განლაგებული ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს, რომლებსაც აქვთ დაბალი ფარდობითი საბაზრო წილი დაბალი ან უარყოფითი ზრდის მქონე ბაზარზე; ისინი არიან **ძაღლები** ფირმის პორტფელში. ვინაიდან ამ ბიზნესების შიდა და გარე პოზიციები სუსტია, ხშირად განიხილება მათი ლიკვიდაცია, გაყიდვა ან შემცირება გადაჯგუფების საშუალებით. როდესაც ორგანიზაციის ქვედანაყოფი პირველად ხდება ძაღლი, გადაჯგუფება შეიძლება იყოს საუკეთესო სტრატეგია, ვინაიდან ძაღლები შეიძლება დაბრუნდნენ უკან აქტიური ძალისხმევისა და დანახარჯების შემცირების მეშვეობით და გახდნენ მნიშვნელოვანი, მომგებიანი ქვედანაყოფები.

ბკჯ მატრიცის ძირითადი სარგებელი ისაა, რომ ის აქცენტირებულია ნაღდი ფულის საკითხებზე, ინვესტიციების ხასიათსა და ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფების საჭიროებებზე. ბევრი ფირმის ქვედანაყოფები დროთა განმავლობაში ვითარდებიან: „ძაღლები" ხდებიან „კითხვის ნიშნები", კითხვის ნიშნები – ვარსკვლავები, ვარსკვლავები – მეწველი ძროხები და მეწველი ძროხები – ძაღლები, ანუ გადაადგილება მატრიცაში ხორციელდება საათის ისრის საწინააღმდეგო მიმართულებით. უფრო იშვიათად, ვარსკვლავები ხდებიან კითხვის ნიშნები, კითხვის ნიშნები – ძაღლები, ძაღლები – მეწველი ძროხები და მეწველი ძროხები – ვარსკვლავები, ანუ მოძრაობა იღებს საათის ისრის მიმართულებას. ზოგიერთ ორგანიზაციას ეს ციკლური ცვლილება არ აღენიშნება. გარკვეული დროის შემდეგ ორგანიზაციები უნდა ეცადონ, რომ მათი პორტფელის ქვედანაყოფები გახდნენ ვარსკვლავები.

ბკჯ მატრიცის მაგალითი მოყვანილია ნახაზზე 8-8, ორგანიზაცია შედგება ხუთი ქვედანაყოფისგან, რომელთა წლიური გაყიდვები იცვლება 5,000$-დან 60,000$-მდე.

ქვედანაყოფ 1-ს აქვს ყველაზე დიდი გაყიდვების მოცულობა, ამიტომ მისი წრე ყველაზე დიდია. მე-5 ქვედანაყოფის წრე ყველაზე მცირეა, ვინაიდან მისი გაყიდვები ყველაზე დაბალია (000) ყველა ქვედანაყოფს შორის. წრის შიგნით გაფერადებული ნაწილი წარმოადგენს ქვედანაყოფის წილს კორპორაციულ მოგებაში. როგორც ნაჩვენებია, პირველ ქვედანაყოფს აქვს ყველაზე მაღალი წილი მოგებაში, 39%, შესაბამისად, ეს წილია გაფერადებული. მიაქციეთ ყურადღება, რომ პირველი ქვედანაყოფი წარმოადგენს ვარსკვლავს, მე-2 და მე-3 ქვედანაყოფები კითხვის ნიშნებია, მე-4 ქვედანაყოფი – მეწველი ძროხა, მე-5 ქვედანაყოფი – ძაღლი.



ქვედანაყოფი	შემოსავლები	შემოსავლების %	მოგება	მოგების %	ფარდობითი საბაზრო წილი	დარგის ზრდის რეიტინგი (%)
1	$60,000	37	$10,000	39	.80	+15
2	40,000	24	5,000	20	.40	+10
3	40,000	24	2,000	8	.10	+1
4	20,000	12	8,000	31	.60	−20
5	5,000	3	500	2	.05	−10
Total	$165,000	100	$25,500	100	—	—

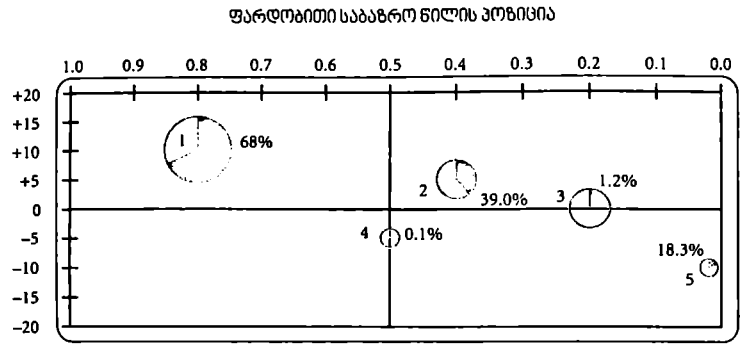
ნახაზი 8-8 ბკჯ მატრიცის მაგალითი

ბკჯ მატრიცის გამოყენებას აქვს გარკვეული შეზღუდვები. მაგალითად, ყველა ბიზნესის განხილვა, როგორც ვარსკვლავი, მეწველი ძროხა, კითხვის ნიშანი და ძაღლი, ზედმეტად გამარტივებაა; ძალიან ბევრი ბიზნესი მოხვდება მატრიცის შუაში და ამდენად მათი კლასიფიკაცია გართულებულია. გარდა ამისა, ბკჯ მატრიცაში ვერ აისახება ქვედანაყოფების ან მათი დარგების ზრდა ან შემცირება დროის განმავლობაში; ეს მიანიშნებს, რომ, დროის თვალსაზრისით, მატრიცას არა აქვს შესაძლებლობა, ასახოს მდგომარეობა და ის უფრო წარმოადგენს ფოტოსურათს ორგანიზაციისათვის დროის კონკრეტულ მომენტში. საბოლოდ, გარდა ფარდობითი საბაზრო წილისა და დარგის ზრდის ტემპისა გაყიდვებში, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მისაღებად სხვადასხვა ქვედანაყოფებზე მნიშვნელოვანია ისეთი ცვლადები, როგორიცაა ბაზრის ზომა და კონკურენტული უპირატესობა.

ბკჯ მატრიცის მაგალითი ნაჩვენებია ნახაზზე 8-9. ყურადღება მიაქციეთ, რომ ნახაზზე 8-9 მე-5 ქვედანაყოფს აქვს საოპერაციო ზარალი – 188 მლნ $. ასევე მიაქციეთ ყურადღება, რომ მოგების პროცენტი ისევ იანგარიშება, ვინაიდან ფირმას ხშირად აქვს ქვედანაყოფები, რომლებიც ზარალიანია წლის განმავლობაში. ასევე ყურადღება მიაქციეთ, რომ მე-5 წრეში დაშტრიხული ნაწილი განსხვავდება სხვა წრეებისაგან, რათა ერთმანეთისაგან გაიმიჯნოს ზარალი სხვა ქვედანაყოფების პოზიტიური მოგებისაგან.

შიდა-გარე შეფასების მატრიცა

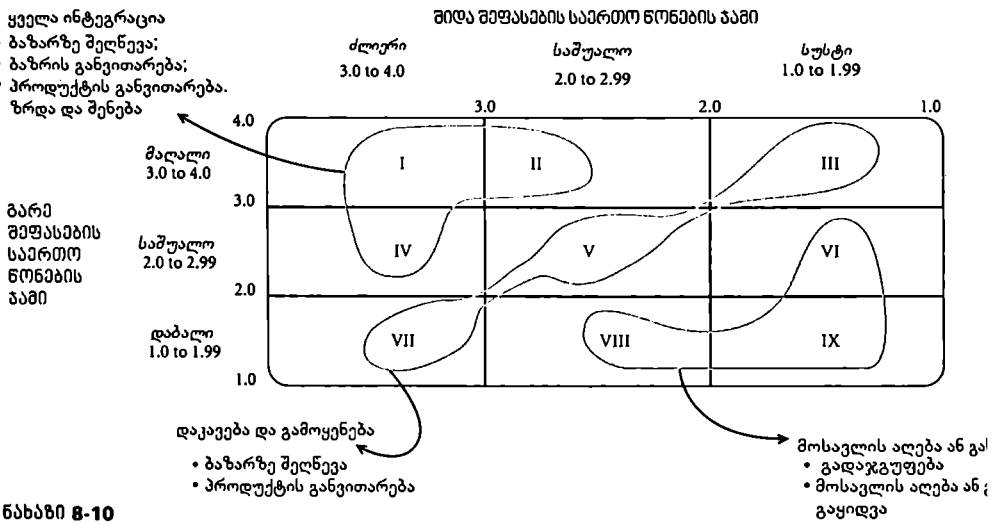
შიდა-გარე შეფასების მატრიცა ასახავს ორგანიზაციის პოზიციონირებას ცხრაუჯრიან ცხრილში, როგორც ეს წარმოდგენილია ნახაზზე 8-10. ეს მატრიცა ჰგავს ბკჯ მატრიცას, იმდენად, რამდენადაც ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფებს სქემატური დიაგრამის სახით წარმოადგენს; ამიტომაც ორივეს უწოდებენ „პორტფელურ მატრიცებს". ასევე, ყველა წრე წარმოადგენს თითოეული ქვედანაყოფის წილს საერთო გაყიდვებში, ხოლო დაშტრიხული ნაწილი ასევე ნებს ქვედანაყოფის წილს მოგებაში ორივე მატრიცაში.



ქვედანაყოფი	გაყიდვები	გაყიდვების %	მოგება მლნ.$	მოგების %	ფსნპ	ინვესტიციაზე დაბრუნების %
1.	მლნ.$ $5,139	51.5	$799	68.0	0.8	10
2.	2,556	25.6	400	39.0	0.4	05
3.	1,749	17.5	12	1.2	0.2	00
4.	493	4.9	4	0.1	0.5	–05
5.	42	0.5	–188	(18.3)	.02	–10
Total	**$9,979**	**100.0**	**$1,027**	**100.0**		

ნახაზი 8-9

ბკჯ მატრიცის მაგალითი



ნახაზი 8-10

შიდა-გარე შეფასების მატრიცა (შგ)

წყარო: შგ მატრიცა გაკეთდა General Electrics ბიზნესის მატრიცისაგან. აღწერისათვის იხილეთ მაიკლ ალენის (Michael "Diagramming GE's Planning for What's WATT," in R. Allio and M. Pennington, eds., *Corporate Planning: Techniques and Applications* I par; New York: AMACOM, 1979.

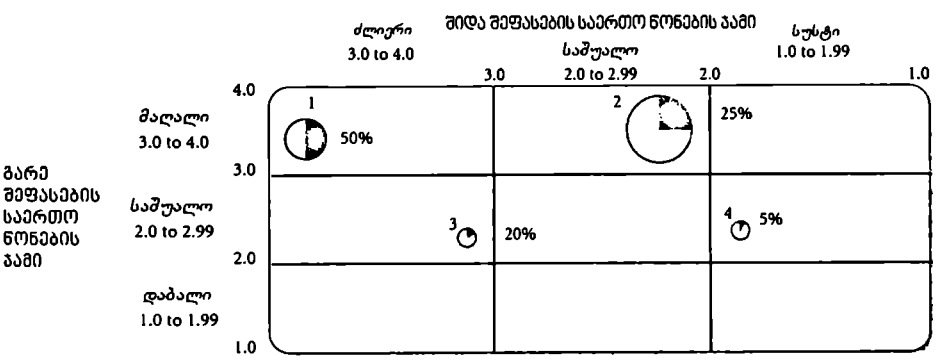
მიუხედავად ამისა, არსებობს რამდენიმე მნიშვნელოვანი განსხვავება ბკჯ და შგ მატრიცებს შორის. პირველი, ღერძები განსხვავებულია. ასევე, შგ მატრიცა მოითხოვს ქვედანაყოფის შესახებ უფრო მეტ ინფორმაციას, ვიდრე ბკჯ მატრიცა. ასევე უნდა გვახსოვდეს, რომ ორივე მატრიცის გამოყენების სტრატეგიული შედეგები განსხვავებულია. ამ მოსაზრებების გამო,

სტრატეგიის შემქმნელები მულტიდივიზიონალურ ფირმებში იყენებენ ორივე მატრიცას – სტრატეგიების ფორმულირებისას ქმნიან ბკჯ და შგ მატრიცებს. საყოველთაოდ მიღებულია შემდეგი პრაქტიკა: ორივე მატრიცა ყალიბდება არსებული მდგომარეობისათვის, ხოლო შემდეგ გამოდგება სამომავლო პერიოდისათვის, რომელიც ითვალისწინებს მომავლის გარკვეულ მოლოდინებს. ასეთი წინა და შემდგომი ანალიზით შესაძლებელია სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ეფექტების პროგნოზირება ორგანიზაციის ბიზნესების პორტფელისთვის.

შგ მატრიცა აგებულია ორ ძირითად მახასიათებელზე: სრული წონების ჯამი შიდა ფაქტორების შეფასების მატრიციდან დაიტანება x ღერძზე, ხოლო გარე შეფასების მატრიცის სრული წონების ჯამი დაიტანება y ღერძზე. გაიხსენეთ, რომ ორგანიზაციის თითოეული ქვედანაყოფისათვის, როგორც ორგანიზაციის ნაწილისათვის, შესაძლებელია შიდა და გარე შეფასების მატრიცის აგება. მიღებული წონების ჯამები იძლევა შესაძლებლობას, კორპორაციის დონეზე აიგოს შგ მატრიცა. x ღერძზე ჯამური შეფასება 1.0-დან 1.99-მდე წარმოადგენს სუსტ შიდა პოზიციას; 2.0-დან 2.99-მდე განიხილება, როგორც საშუალო; და 3.0-დან 4.0-მდე მაჩვენებელი მიანიშნებს ძლიერ პოზიციას. ანალოგიურად, y ღერძზე გარე შეფასების მატრიცის საერთო ჯამური ქულა 1.0-დან 1.99-მდე განიხილება, როგორც დაბალი; 2.0-დან 2.99-მდე – საშუალო, ხოლო 3.0-დან 4.0-მდე – როგორც მაღალი.

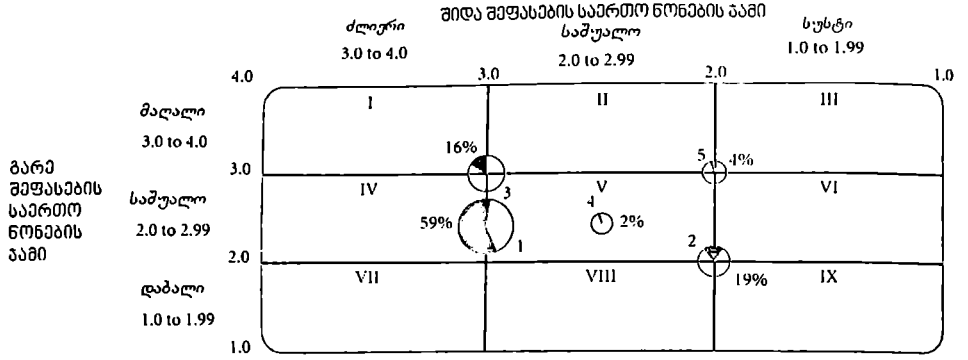
შგ მატრიცა დავყოთ სამ ძირითად ველად, რომლებსაც აქვთ განსხვავებული ზეგავლენა სტრატეგიებზე. იმ ქვედანაყოფებების სტრატეგიები, რომლებიც მდებარეობს I, II და IV უჯრებში, შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც ზრდა და *შენება*. ინტენსიური (ბაზარზე შეღწევა, ბაზრის განვითარება, პროდუქციის განვითარება) და ინტეგრაციული (ინტეგრაცია წინ, უკან და ჰორიზონტალურად) სტრატეგიები განიხილება, როგორც ყველაზე უფრო მართებული. მეორე, ქვედანაყოფები, რომლებიც მოხვდება III,V, VII უჯრებში, უპრიანია იმართოს *შეინარჩუნე* და *გამოიყენე* სტრატეგიების მიხედვით; ბაზარზე შეღწევა და პროდუქციის განვითარება წარმოადგენს ორ ყველაზე უფრო ფართოდ გამოყენებულ სტრატეგიას ამ ტიპის ქვედანაყოფებისათვის. მესამე, სტრატეგიები იმ ქვედანაყოფებისათვის, რომლებიც მოხვდა VI,VIII, IX უჯრებში, არის *მოსავლის აღება ან გაყიდვა*. ნარმატებული ორგანიზაციები აღწევენ იმას, რომ პორტფელის ბიზნესები განლაგდება I უჯრის გარშემო შგ მატრიცაში.

ნახაზზე 8-11 მოცემულია შგ მატრიცა ორგანიზაციისათვის, რომელსაც აქვს ოთხი ქვედანაყოფი. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ზრდა და *შენების* სტრატეგიები უნდა გამოვიყენოთ 1, 2 და 3 ქვედანაყოფებისათვის. მე-4 ქვედანაყოფი კანდიდატია სტრატეგიისათვის *მოსავლის აღება ან გაყიდვა*. მე-2 ქვედანაყოფზე მოდის კომპანიის გაყიდვების ყველაზე დიდი წილი და ამდენად მისი წრე ყველაზე დიდია. პირველი ქვედანაყოფის წილი საერთო მოგებაში ყველაზე მაღალია და ამდენად მას აქვს ყველაზე უფრო გაფერადებული ნაწილი.



ნახაზი 8-11
შგ მატრიცის მაგალითი

ქვედანაყოფი	გაყიდვების $	გაყიდვების %	მოგება $	მოგების %	მშ მატრიცის ქულები	მშ მატრიცის ქულები
1	$100	25.0	$10	50	3.6	3.2
2	200	50.0	5	25	2.1	3.5
3	50	12.5	4	20	3.1	2.1
4	50	12.5	1	5	1.8	2.5
Total	$400	100.0	$20	100		



ნახაზი 8-12
შგ მატრიცა

ზრდა და შენება

სეგმენტი	შემოსავლები$	შემოსავლების %	მოგება$	მოგების$	შმ მატრიცის ქულები	შმ მატრიცის ქულები
1.	$7,868	71.5%	$3,000	59%	2.5	3
2.	1,241	11.3%	1,000	19%	2	2
3.	1,578	14.3%	800	16%	3	3
4.	90	0.8%	100	2%	2.5	2.5
5.	223	2.1%	200	4%	3	2
Total	$11,000	100%	$5,100	100%	—	—

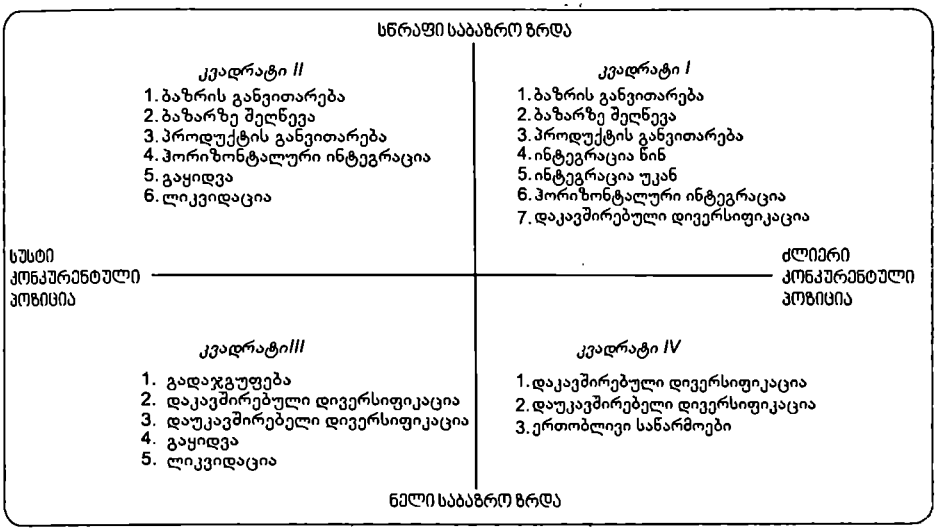
როგორც ნაჩვენებია ნახაზზე 8-12, შგ მატრიცაზე დატანილია 5 პროდუქტის სეგმენტები. ყურადღება მიაქციეთ, რომ პირველ ქვედანაყოფს აქვს ყველაზე მაღალი შემოსავლები და ამდენად მისი წრე ყველაზე დიდია (ეს აღნიშნულია ფერად ნაწილში). ორგანიზაციები, როგორც წესი, შგ მატრიცებს ადგენენ როგორც პროდუქტების, ასევე გეოგრაფიული არეალების მიხედვით, რათა განხორციელდეს სტრატეგიების ფორმულირების უფრო ეფექტიანი პროცესი და მოხდეს რესურსების განაწილება ქვედანაყოფებს შორის. დამატებით უნდა ითქვას, რომ ფირმები ადგენენ შგ მატრიცას (ან ბკჯ მატრიცას) ასევე კონკურენტებისათვის. გარდა ამისა, ფირმები ადგენენ „წინა და შემდგომ" შგ მატრიცას (ან ბკჯ მატრიცას), რათა გამოვლინდეს, თუ როგორია არსებული ვითარება შედარებით ერთი წლის შემდგომ მოსალოდნელ მდგომარეობასთან. ეს ბოლო მოსაზრება ხელს უწყობს ამ მატრიცების, როგორც „ფოტოსურათი გარკვეულ დროში", შეზღუდვის შემცირებას. როდესაც განახორციელებთ ქეისის ანალიზს, თავისუფლად გამოიყენეთ შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზის შედეგები სხვადასხვა ქვედანაყოფებისათვის, რომლებიც დაეფუძნება თქვენს გამოკვლევებს კომპანიის და დარგის შესახებ, არ შეიმუშაოთ ყველა ქვედანაყოფისათვის შგ მატრიცა.

გრანდ სტრატეგიის მატრიცა

სძშს მატრიცის, სპმშ, ბკჯ და შგ მატრიცების გარდა, ძალიან პოპულარული ინსტრუმენტი სტრატეგიის ფორმულირებისათვის გახდა **გრანდ სტრატეგიის მატრიცა.** ყველა ორგანიზაცია შეიძლება განთავსდეს გრანდ სტრატეგიის მატრიცის ოთხ კვადრატში. ფირმის ქვედანაყოფები ასევე შეიძლება განთავსდეს ამ მატრიცაში. როგორც აღწერილია ნახაზზე 8-13, გრანდ სტრატეგიის მატრიცა ეფუძნება ორი განზომილების შეფასებას: კონკურენტული პოზიცია და ბაზრის (დარგის) ზრდა. ნებისმიერი დარგი, რომლის წლიური ზრდა გაყიდვებში აღემატება 5%-ს, განიხილება, როგორც მაღალი ზრდის მქონე. შესაბამისი სტრატეგიები ჩამოთვლილია მატრიცის შესაბამის კვადრატებში კლებადი მიმზიდველობის მიხედვით.

გრანდ სტრატეგიის მატრიცის პირველ კვადრატში არსებული ფირმები არიან ბრწყინვალე სტრატეგიულ პოზიციაში. ამ ფირმებისათვის, არსებულ ბაზრებზე კონცენტრაციის გაგრძელება (ბაზარზე შეღწევა და ბაზრის განვითარება) და ასევე კონცენტრირება არსებულ პროდუქტებზე (პროდუქტების განვითარება) წარმოადგენს ყველაზე შესაფერის სტრატეგიას. პირველ კვადრატში მყოფი ფირმისათვის არაა სასურველი არსებული კონკურენტული პოზიციის ცვლილება. როდესაც ორგანიზაცია პირველ კვადრატშია, მას აქვს საკმარისი რესურსები და, ამდენად, წინ, უკან და ჰორიზონტალური ინტეგრაცია შესაძლებელია იყოს ეფექტიანი სტრატეგიები. როდესაც პირველ კვადრატში არსებული ფირმა ღრმადაა დამოკიდებული ერთ

პროდუქტზე, მაშინ დაკავშირებული დივერსიფიკაცია წარმოადგენს ვიწრო სასაქონლო ხაზთან დაკავშირებული რისკების შემცირების შესაძლებლობას. პირველ კვადრატში მყოფი ფირმა ადვილად ითვისებს სხვადასხვა არეალში არსებულ გარე შესაძლებლობებს. თუ საჭირო იქნება, ასეთ ფირმებს შეუძლიათ თამამად აიღონ რისკები.



ნახაზი 8-13 გრანდ სტრატეგიის მატრიცა

წყარო: ეფუძნება როლანდ ქრისტენსენის, ნორმან ბერგის და მალკოლმ სალტერის ნაშრომს– პოლიტიკის ფორმულირება და ადმინისტრირება ("*Policy Formulation and Administration*" Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1976), 16–18.

ფირმებისათვის, რომლებიც მე-2 კვადრატში აღმოჩნდებიან, მიზანშეწონილია არსებული საბაზრო მიდგომების სერიოზული გადახედვა. ცხადია, მათი დარგი იზრდება, მაგრამ მათ არ შეუძლიათ ეფექტიანად კონკურირება და მათ უნდა განსაზღვრონ, რატომ არის არსებული მიდგომები არაეფექტური და როგორ შეუძლია ფირმას შეიცვალოს, რომ მისი კონკურენტუნარიანობა გაუმჯობესდეს. ვინაიდან კვადრატ 2-ში არსებული ფირმების დარგები განიცდიან სწრაფ, „მაღალ" ზრდას, მაშინ ინტენსიური სტრატეგიები (ინტეგრაცია ან დივერსიფიკაცია) წარმოადგენს, უპირველესად, განსახილველ შესაძლებლობებს. თუ ფირმას აკლია სპეციფიკური კომპეტენცია ან კონკურენტული უპირატესობა, მაშინ ჰორიზონტალური ინტეგრაცია წარმოადგენს ყველაზე მიზანშეწონილ ალტერნატივას. როგორც ბოლო შესაძლებლობა, განსახილველია გაყიდვა ან ლიკვიდაცია. გაყიდვა წარმოადგენს ფონდების მიღების შესაძლებლობას ახალი ბიზნესების შესაძენად ან აქციების უკუგამოსყიდვისათვის.

მე-3 კვადრატში მყოფი ფირმები მოქმედებენ დაბალი ზრდის მქონე დარგებში და, ამავდროულად, აქვთ სუსტი კონკურენტული პოზიცია. ამ ფირმებმა უნდა განახორციელონ დრამატული ცვლილებები სწრაფად, რათა თავიდან აიცილონ შემდგომი კლება და შესაძლო ლიკვიდაცია. ექსტენსიური ხარჯებისა და აქტივების შემცირება (გადაჯგუფება)პირველ რიგში უნდა განიხილებოდეს. ალტერნატიულ სტრატეგიას წარმოადგენს რესურსების არსებული ბიზნესიდან გადართვა სხვა არეებში (დივერსიფიკაცია). თუ არც ერთმა ქმედებამ არ გაამართლა, მაშინ მე-3 კვადრატისათვის საბოლო ვარიანტია ბიზნესის გაყიდვა ან ლიკვიდაცია.

საბოლოოდ, მე-4 კვადრატში არსებულ ბიზნესს აქვს ძლიერი კონკურენტული პოზიცია, მაგრამ ეს ბიზნესები მოქმედებენ დაბალი ზრდის მქონე დარგებში. ამ ფირმებს შესწევთ უნარი, დაიწყონ დივერსიფიკაციის პროგრამები უფრო მიმზიდველ ზრდის არეალებში: მე-4 კვადრატში არსებულ ფირმებს აქვთ მაღალი შემოსავლები და გარე ზრდის შეზღუდული უნარი და, ამდენად, მათ შეუძლიათ წარმატებულად გამოიყენონ დაკავშირებული და დაუკავშირებელი დივერსიფიკაცია. ასევე, ამ ფირმებს შეუძლიათ შექმნან ერთობლივი საწარმოები.

სტუდენტებო! გრანდ სტრატეგიის მატრიცასთან ერთადაც კი, კარგად დარწმუნდით, რომ თქვენი ალტერნატიული სტრატეგიები წარმოდგენილია *სპეციფიკურ* ტერმინებში, როდესაც შესაბამისი კომპანია ცნობილია. შეეცადეთ, თავიდან აიცილოთ ისეთი ტერმინი, როგორიცაა, მაგალითად, „გაყიდვა". ამის მაგივრად, მიუთითეთ ის ქვედანაყოფი, რომელიც უნდა გაიყიდოს. ასევე,

თუ სურვილი გექნებათ, გამოიყენეთ excel-ის თავისუფალი ფორმა სტუდენტებისათვის www.strategyclub.com-დან.

გადაწყვეტილების მიღების ეტაპი

ანალიზი და ინტუიცია ქმნის ბაზას სტრატეგიის ფორმულირებაში გადაწყვეტილებების მისაღებად. ახლახან განხილული შეთანადების ტექნიკა ავლენს შესაძლო ალტერნატიულ სტრატეგიებს. ამ სტრატეგიებიდან დიდი ნაწილი შემოთავაზებული იქნებოდა მენეჯერებისა და თანამშრომლების მიერ, როდესაც ისინი მონაწილეობას იღებდნენ სტრატეგიის ანალიზისა და არჩევის დროს. ყველა სხვა სტრატეგია, შემოთავაზებული შეთანადების პროცესში, ასევე უნდა განიხილონ და დაემატოს შესაძლო ალტერნატიული სტრატეგიების ჩამონათვალს. როგორც ამ თავში ადრე აღინიშნა, მონაწილეებმა უნდა განსაზღვრონ ამ სტრატეგიების პრიორიტეტულობა სკალაზე 1-დან 4-მდე.

სტრატეგიული დაგეგმვის რაოდენობრივი მატრიცა (სდრმ)

პრიორიტეტული სტრატეგიებიდან საუკეთესოს ასარჩევად არსებობს მხოლოდ ერთი ანალიტიკური სახის ტექნიკა, რომელიც შექმნილია შესაძლო ალტერნატიული სტრატეგიების მიმზიდველობის დასადგენად. ეს ტექნიკაა **სტრატეგიული დაგეგმვის რაოდენობრივი მატრიცა (სდრმ)**, რომელიც წარმოდგენილია სტრატეგიის ფორმულირების ანალიტიკურ ჩარჩოში მე-3 საფეხურზე. ეს ტექნიკა ობიექტურად განსაზღვრავს, თუ რომელი სტრატეგიაა საუკეთესო. სდრმ იყენებს პირველი საფეხურის ანალიზს და შეთანადებას მე-2 საფეხურთან, რათა ობიექტურად აირჩეს ალტერნატიული სტრატეგიებიდან საუკეთესო. ამდენად, გფშ მატრიცა, შფშ მატრიცა, კპ მატრიცა პირველი საფეხურიდან, მე-2 საფეხურზე გამოყენებულ ტექნიკასთან ერთად, სძშს მატრიცა, სპმშ მატრიცა, ბკჯ მატრიცა და გრანდ სტრატეგიის მატრიცა, წარმოადგენს საჭირო ინფორმაციას, რომ გამოვიყენოთ სდრმ მე-3 საფეხურზე. სდრმ არის ინსტრუმენტი, რომელიც სტრატეგიის შემქმნელებს საშუალებას აძლევს, ობიექტურად შეაფასონ ალტერნატიული სტრატეგიები, რაც ეფუძნება ადრე განსაზღვრულ წარმატების გადამწყვეტ გარე და შიდა ფაქტორებს. როგორც სტრატეგიის ფორმულირების სხვა ანალიტიკური ინსტრუმენტები, სდრმ მატრიცა ასევე მოითხოვს დასკვნების გამოტანის კარგ ინტუიციურ უნარებს.

სდრმ საბაზო ფორმატი წარმოდგენილია ცხრილში 8-7. გაითვალისწინეთ, რომ სდრმ ცხრილის მარცხენა სვეტი მოიცავს გადამწყვეტ გარე და შიდა ფაქტორებს (განსაზღვრული იქნა პირველ საფეხურზე), ზედა სტრიქონი შეიცავს შესაძლო ალტერნატიულ სტრატეგიებს (მე-2 საფეხურიდან). უფრო კონკრეტულად, სდრმ მარცხენა სვეტი მოიცავს ინფორმაციას, რომელიც პირდაპირ იქნა მიღებული გშფ და შშფ მატრიცებიდან. შემდეგ სვეტში ორივე მატრიცის ფაქტორებს ენიჭება წონები.

სდრმ ზედა სტრიქონი მოიცავს ალტერნატიულ სტრატეგიებს, რომლებიც მივიღეთ ძსშს, სპმშ, ბკჯ, შგ მატრიცებიდან და გრანდ სტრატეგიის მატრიციდან. ეს შეთანადების ინსტრუმენტები, როგორც წესი, უზრუნველყოფენ მსგავსი შესაძლო სტრატეგიების გენერირებას. მიუხედავად ამისა, ყველა სტრატეგია, რომელიც ჩამოყალიბდა შეთანადების ეტაპზე, შესაძლებელია შეფასდეს სდრმ-ის მიხედვით. უნდა დავრწმუნდეთ, რომ ჩვენი სტრატეგიები ჩამოყალიბებულია სპეციფიკურ ტერმინებში, მაგალითად, „გახსენით 275 ახალი მაღაზია ინდონეზიაში" და არა „გააგრძელეთ გლობალური განვითარება" ან „გახსენით ახალი მაღაზიები აფრიკაში". მე-9 თავში ჩვენ ვნახავთ, რომ თითოეული რეკომენდებული სტრატეგია უნდა შეფასდეს თანხებში; ამდენად, თანხის თვალსაზრისით, შეუძლებელია შევაფასოთ „გლობალური გაფართოება".

ცხრილი 8-7 სტრატეგიული დაგეგმვის რაოდენობრივი მატრიცა – სდრმ

	სტრატეგიული ალტერნატივები			
გადამწყვეტი ფაქტორები	წონა	სტრატეგია 1	სტრატეგია 2	სტრატეგია 3
გადამწყვეტი გარე ფაქტორები				
ეკონომიკა				
პოლიტიკა/სამართალი/მთავრობა				
სოციალური/კულტურული/დემოგრაფიული/გარემოს				
ტექნოლოგიური				
კონკურენტული				

გადამწყვეტი შიდა ფაქტორები
მენეჯმენტი
მარკეტინგი
ფინანსები/აღრიცხვა
ნარმოება/ოპერაციები
კვლევა და განვითარება
მენეჯმენტის ინფორმაციული
სისტემები

კონცეპტუალურად, სდრმ განსაზღვრავს სხვადასხვა სტრატეგიების მიმზიდველობას, რაც ეფუძნება იმის შეფასებას, თუ როგორ განხორციელდება წარმატების გადამწყვეტი გარე და შიდა ფაქტორების კაპიტალიზაცია ან გაუმჯობესება. თითოეული სტრატეგიის ფარდობითი მიმზიდველობა გაიანგარიშება, როგორც წარმატების გადამწყვეტი გარე და შიდა ფაქტორების კუმულაციური ეფექტი (გავლენა). ალტერნატიული სტრატეგიების ნებისმიერი რიცხვი შეიძლება განვათავსოთ სდრმ-ში და სტრატეგიების ნებისმიერი რიცხვი შეიძლება განსაზღვრავდეს შეთავაზებას, მაგრამ მხოლოდ ერთი (მსგავსი) შეთავაზებიდან არსებული სტრატეგიები შეიძლება შეფასდეს ფარდობითად ერთმანეთის მიმართ. მაგალითად, ერთი შეთავაზება მოიცავს დივერსიფიკაციის სტრატეგიებს, ხოლო მეორე შეთავაზებაშია აქციების გამოშვება და გარკვეული ქვედანაყოფის გაყიდვა, რომ გავზარდოთ საჭირო კაპიტალი. ეს ორი შეთავაზება აბსოლუტურად განსხვავებულია, ხოლო სდრმ აფასებს სტრატეგიებს მხოლოდ ერთი შეთავაზებიდან. მიაქციეთ ყურადღება, რომ 8-7 ცხრილში მოცემულია სამი სტრატეგია და ისინი ერთი შეთავაზებიდან არის.

სდრმ კომპიუტერების საცალო გამყიდველი ფირმისათვის მოცემულია ცხრილში 8-8. ეს მაგალითი ახდენს სდრმ-ის ყველა კომპონენტის ილუსტრირებას: სტრატეგიული ალტერნატივები, გადამწყვეტი ფაქტორები, წონები, მიმზიდველობის ქულა (მქ), მიმზიდველობის საერთო ქულა (მსქ), მიმზიდველობის ქულების ჯამი. აქ სამი ახალი ტერმინია წარმოდგენილი: (1) მიმზიდველობის ქულა, (2) მიმზიდველობის საერთო ქულა და (3) მიზიდველობის ქულების ჯამი – ეს ტერმინები ახსნილია იმ ექვს საფეხურში, რომლებიც აუცილებელია სდრმ-ის ასაგებად:

ნაბიჯი 1: ***შექმენით ფირმის გარე შესაძლებლობებისა და საფრთხეების, შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეების ჩამონათვალი სდრმ-ის მარცხენა სვეტში.*** ეს ინფორმაცია პირადაპირ უნდა აიღოთ გფშ და შფშ მატრიცებიდან. როგორც მინიმუმ, 10 წარმატების გადამწყვეტი გარე და 10 წარმატების გადამწყვეტი შიდა ფაქტორი უნდა იქნეს ჩამოყალიბებული.

ნაბიჯი 2: ***მიანიჭეთ წონები თითოეულ გარე და შიდა ფაქტორს.*** ეს წონები იდენტურია იმ წონებისა, რომლებიც გქონდათ გფშ და შფშ მატრიცებში. წონები წარმოდგენილია წარმატების გადამწყვეტი გარე და შიდა ფაქტორების შემდგომ მარჯვენა სვეტში.

ნაბიჯი 3: ***მე-2 ეტაპიდან (შეთანადება) გამოყენებული მატრიცებიდან მიიღეთ ალტერნატიული სტრატეგიები, რომლებსაც ორგანიზაცია განიხილავს დასანერგად.***

ეს სტრატეგიები განთავსდება სდრმ-ის ზედა სტრიქონში. განათავსეთ ეს სტრატეგიები მსაგავს შეთავაზებებში.

ნაბიჯი 4: ***განსაზღვრეთ მიმზიდველობის ქულები.*** ეს წარმოადგენს რიცხვით მნიშვნელობას თითოეული სტრატეგიისათვის მოცემული შეთავაზებიდან. მიმზიდველობის ქულები (მქ) განისაზღვრება თითოეული გადამწყვეტი გარე და შიდა ფაქტორისათვის ერთხელ, ისმება კითხვა: „იქონიებს თუ არა ეს ფაქტორი გავლენას სტრატეგიის არჩევაზე"? თუ პასუხია დიახ, მაშინ სტრატეგიები უნდა შედარდეს ერთმანეთს ამ ფაქტორის მიხედვით. მქ იცვლება 1= არაა მიმზიდველი, 2= გარკვეულად მიმზიდველი, 3= საკმაოდ მიმზიდველი და 4= ძალიან მიმზიდველი. მიმზიდველში ჩვენ ვგულისხმობთ, თუ რამდენად შესაძლებელია ერთი სტრატეგიის დროს, სხვებთან შედარებით, ფირმამ განახორციელოს ძლიერი მხარეების კაპიტალიზაცია, გააუმჯობესოს სუსტი მხარეები, გამოიყენოს შესაძლებლობები ან აიცილოს საფრთხეები. მუშაობა უნდა განხორციელდეს თითოეული სტრიქონის მიხედვით, თანმიმდევრულად. თუ კითხვაზე პასუხია არა, ეს ნიშნავს, რომ გადამწყვეტ ფაქტორს არა აქვს მნიშვნელობა არჩევანის გაკეთებისას და, ამდენად, მქ არ მიენიჭება სტრატეგიებს ამ შემოთავაზებიდან. მიუთითეთ, რომ ეს გადამწყვეტი ფაქტორი არ ზემოქმედებს არჩევანზე. დაიმახსოვრეთ, თუ თქვენ მიანიჭეთ წონა ფაქტორს ერთი სტრატეგიისათვის, უნდა მიანიჭოთ მას წონები სხვა სტრატეგიებისთვისაც, თუ ფაქტორს არა აქვს ზეგავლენა, მას არა აქვს ზეგავლენა არც ერთი სტრატეგიისათვის.

ნაბიჯი 5: *გამოთვალეთ მიმზიდველობის საერთო ქულები. მიმზიდველობის საერთო ქულები (მსქ)* გაიანგარიშება, როგორც წონების (მე-2 ნაბიჯი) ნამრავლი მიმზიდველობის ქულაზე (მქ) (მე-4 ნაბიჯი). მსქ განსაზღვრავს ყველა ალტერნატიული სტრატეგიის ფარდობით მიმზიდველობას, ნარმატების გადამწყვეტი გარე და შიდა ფაქტორების გავლენის გათვალისწინებით. რაც უფრო მაღალია მსქ, მით უფრო მიმზიდველია ალტერნატიული სტრატეგია (განხილული ნარმატების ფაქტორების გათვალისწინებით).

ცხრილი 8–8 სდრმ კომპიუტერების საცალო გამყიდველი მაღაზიისათვის

		სტრატეგიული ალტერნატივები			
		1		2	
		მინის ნაკვეთის შეძენა და ახალი უფრო დიდი მაღაზიის აშენება		არსებული მაღაზიის მთლიანი რემონტი	
გადამწყვეტი ფაქტორები	წონა	მქ	მსქ	მქ	მსქ
შესაძლებლობები					
1. ქალაქის მოსახლეობა გაიზარდა 10%-ით	0.1	4	0.4	2	0.2
2. მეტოქის მაღაზია იხსნება 1 მილის მოშორებით	0.1	2	0.2	4	0.4
3. საავტომობილო მოძრაობა მაღაზიასთან გაიზარდა 12%-ით	0.08	1	0.08	4	0.32
4. მწარმოებლები ქმნიან წლიურად 6 ახალ პროდუქტს	0.05	-		-	
5. ხანში შესული ადამიანების მიერ კომპიუტერების მოხმარება გაიზარდა 8%-ით	0.05	-		-	
6. მცირე ბიზნესი მიმდებარე არეალში გაიზარდა 10%-ით	0.10	-		-	
7. რიალტორების მხრიდან ვებგვერდის სურვილი გაიზარდა 18%-ით	0.06	-		-	
8. მცირე ფირმების მხრიდან ვებგვერდის სურვილი გაიზარდა 12%-ით	0.06	-		-	
საფრთხეები					
1. Best Buy ერთ წელში ახლოს ხსნის ახალ მაღაზიას	0.15	4	0.6	3	0.45
2. ადგილობრივი უნივერსიტეტი სთავაზობს კომპიუტერების შეკეთებას	0.08	-		-	
3. ახალი გზატკეცილი 34 შეცვლის მოძრაობას	0.12	4	0.48	1	0.12
4. ახალი სავაჭრო ცენტრი აშენდება ახლოს	0.08	2	0.16	4	0.32
5. საწვავის ფასი გაიზარდა 14%-ით	0.04	-		-	
6. მწარმოებლები ზრდიან ფასს 8%-ით	0.03	-		-	
ჯამი	**1.00**				
ძლიერი მხარეები					
1. მარაგის ბრუნვა გაიზარდა 5.8-დან 6.7-მდე	0.05	-		-	
2. ერთ მყიდველზე საშუალო შესყიდვა გაიზარდა 97$-დან 128$-მდე	0.07	2	0.14	4	0.28
3. თანამშრომელთა დისციპლინა ბრწყინვალეა	0.1	-		-	
4. მაღაზიის შიგნით გაყიდვების ხელშეწყობამ გამოიწვია გაყიდვების ზრდა 20%-ით	0.05	-		-	
5. საგაზეთო რეკლამირების დანახარჯები გაიზარდა 10%-ით	0.02	-		-	
6. შემოსავლები შეკეთებიდან/მომსახურებიდან მაღაზიაში გაიზარდა 16%-ით	0.15	4	0.6	3	0.45
7. მაღაზიის ტექნიკური მხარდაჭერის პერსონალს აქვს სამაგისტრო დიპლომები	0.05	-		-	
8. მაღაზიის ვალდებულებების აქტივებთან თანადობა შემცირდა 34%-მდე	0.03	4	0.12	2	0.06
9. შემოსავლები ერთ თანამშრომელზე გაიზარდა 19%-ით	0.02	-		-	
სუსტი მხარეები					
1. შემოსავლები სოფტვერის სეგმენტიდან შემცირდა 12%-ით	0.1	-		-	
2. მაღაზიის მდებარეობაზე უარყოფით გავლენას ახდენს გზატკეცილი 34	0.15	4	0.6	1	0.15

3. იატაკი და კედლები საჭიროებს შეკეთებას	0.02	1	0.02	4	0.08
4. სველ წერტილს სჭირდება რემონტი	0.02	1	0.02	4	0.08
5. შემოსავალები შემცირდა 8%-ით	0.04	3	0.12	4	0.16
6. მაღაზიას არა აქვს ვებგვერდი	0.05	-		-	
7. მომწოდებლისაგან მოწოდების დრო გაიზარდა 2.4 დღემდე	0.03	-		-	
8. ხშირად მომხმარებლებს უწევთ რიგში დგომა სალაროსთან	0.05	2	0.1	4	0.2
ჯამი	**1.0**		**3.64**		**3.27**

ნაბიჯი 6: ***შეაჯამეთ მიმზიდველობის საერთო ქულები.*** ყოველ სვეტში მიღებული მიმზიდველობის საერთო ქულები უნდა შეჯამდეს. მიღებული შედეგი წარმოადგენს მიმზიდველობის ქულების ჯამს, რომელიც გამოაყალენს, თუ რომელი სტრატეგიაა უფრო მიმზიდველი საერთო შეთავაზებიდან. უფრო მაღალი ქულები აჩვენებს, რომ მოცემული სტრატეგია უფრო მიმზიდველია, ყველა რელევანტური გარე და შიდა ფაქტორების გათვალისწინებით, რომლებსაც გავლენა აქვთ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე. ქულების განსხვავება ერთსა და იმავე შეთავაზებებში აჩვენებს ერთი სტრატეგიის ფარდობით უპირატესობას მეორე სტრატეგიაზე.

ცხრილში 8-8, ორი ალტერნატიული სტრატეგია – (1) მიწის ყიდვა და ახალი, უფრო დიდი მაღაზიის აშენება და (2) არსებული მაღაზიის სრული რემონტი – განიხილება კომპიუტერების საცალო გამყიდველი მაღაზიისათვის. მიაქციეთ ყურადღება, რომ მიმზიდველობის საერთო ქულების ჯამი, 3.64 3.27-ის საპირისპიროდ, აჩვენებს, რომ უფრო სწორია ახალი მიწის ნაკვეთის შეძენა და ახალი მაღაზიის აშენება. ასევე მიაქციეთ ყურადღება, რომ ფაქტორი, რომელიც არ ზემოქმედებს სტრატეგიის არჩევაზე, არ განიხილება. თუ კონკრეტული ფაქტორი ზემოქმედებს ერთ სტრატეგიაზე, ხოლო მეორეზე – არა, ეს დიდად იმოქმედებს არჩევანზე. ასევე მიაქციეთ ყურადღება, რომ ერთ სტრიქონში არ მეორდება 1,2,3 ან 4. არასოდეს დაუშვათ წონის დუბლირება სტრიქონში. არ იმუშაოთ სვეტების მიხედვით, სდრმ-ზე ყოველთვის იმუშავეთ სტრიქონების მიხედვით. თუ თქვენ გაქვთ ერთზე მეტი სტრატეგია სდრმ-ში, მაშინ მიმზიდველობის ქულები განსაზღვრეთ 1-დან „სტრატეგიების რაოდენობამდე, რომლებიც ფასდება". ეს თქვენ მოგცემთ შესაძლებლობას, გქონდეთ განსხვავებული წონა ყველა სტრატეგიისათვის, რაც წარმოადგენს მნიშვნელოვან გზამკვლევებს სდრმ-ის ასაგებად. რეალურად, პრაქტიკაში, მაღაზიამ მართლაც იყიდა მიწის ნაკვეთი და ააგო ახალი მაღაზია; ასევე, სანამ ახალი მაღაზია აიგებოდა, მცირე რემონტი ჩატარდა არსებულ მაღაზიაში.

ყოველ მიმზიდველობის ქულას უნდა ჰქონდეს რაციონალური წონა. ყურადღება მიაქციეთ, რომ ცხრილში 8-8 პირველი სტრიქონი – „ქალაქის მოსახლეობა იზრდება 10%-ით ყოველწლიურად", წარმოადგენს შესაძლებლობას, რომელიც ყველაზე კარგად იქნება გამოყენებული პირველი სტრატეგიის მიერ – „ახალი, უფრო დიდი მაღაზიის აშენება", ამდენად, მას მიენიჭა წონა 4 პირველი სტრატეგიისათვის. მიმზიდველობის ქულებისათვის წონების მინიჭება არაა ვარაუდი, ის უნდა იყოს რაციონალური, ადვილად დასასაბუთებელი და ჰქონდეს საფუძველი.

ცხრილში 8-9 მოცემულია სდრმ Starbuck-ისთვის. მოცემულ ცხრილში ბევრი სტრიქონი შევსებული არაა, რაც იმას ნიშნავს, რომ აღნიშნულ ფაქტორს არ აქვს ზეგავლენა სტრატეგიის შერჩევაზე. ეს კარგია პროცედურულად. ასევე მიაქციეთ ყურადღება, რომ ცხრილში 8-9 წონები 3 და 4 აქვს 2 სტრატეგიას ფაქტორისათვის „400 ახალი მაღაზიის გახსნა ახლო აღმოსავლეთში, აზიაში/აფრიკაში", პირველი სტრატეგიის საპირისპიროდ, მე-2 სტრატეგიას კი აქვს უფრო მაღალი წონები სხვა დანარჩენი ფაქტორების უმრავლესობისათვის. ყოველი სტრიქონის მიხედვით მუშაობისას ასევე სწორი პროცედურაა. დამატებით, მიაქციეთ ყურადღება, რომ ცხრილში 8-9 ბევრ სტრიქონს საერთოდ არა აქვს წონა, რაც იმაზე მიანიშნებს, რომ აღნიშნული ფაქტორი არ ზემოქმედებს არჩევანზე 1 და 2 სტრატეგიას შორის. ამდენად, საკმაოდ ბევრი სტრიქონი შეუსებელია, ესეც სწორი პროცედურაა. საბოლოოდ, ცხრილში 8-9 მე-2 სტრატეგია უფრო მიმზიდველია, ვინაიდან მას აქვს მიმზიდველობის საერთო ქულების ჯამი – 2.41.

ცხრილი 8–9 მოქმედი სდრმ Starbuck-ისთვის

	პირველი სტრატეგია			მეორე სტრატეგია	
	100 ახალი მაღაზიის გახსნა აშშ-ში კოლეჯების კამპუსებში			400 ახალი მაღაზიის გახსნა ახლო აღმოსავლეთში აზიაში/ აფრიკაში	
გადამწყვეტი ფაქტორები	წონა	მქ	მსქ	მქ	მსქ
ძლიერი მხარეები					
1. შემოსავლის 22% მოდის საერთაშორისო ქვედანაყოფზე.	0.04	1	0.4	4	0.16
2. სუფთა შემოსავალი გაიზარდა 333.1 მლნ$ მოცემულ კვარტალში.	0.03	-	-	-	-
3. საერთო შემოსავალი გაიზარდა 3.3 მლრდ $-მდე 2.92 მლრდ $-დან.	0.04	-	-	-	-
4.საერთაშორისო რესტორნებში ბოლო 13 თვისათვის გაყიდვები იზრდებოდა 6%-ით.	0.04	1	0.04	3	0.12
5. Starbuck-მა მიიღო HRC რეიტინგის 100 ქულა ბოლო ოთხი წლისათვის.	0.03	-	-	-	-
6. Starbuck-ის გლობალური პირობითი მაღაზიის გაყიდვები იზრდებოდა ასევე 6%-ით.	0.04	1	0.04	3	0.12
7. Starbuck-ის შემოსავლებმა მიაღწია 166.9 მლნ$ აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში 2011 წლის მე-4 კვარტალში (38%-ით მეტი წინა წელთან შედარებით).	0.04	1	0.04	4	0.16
8. Starbuck ყიდულობს მხოლოდ ყავის იმ მარცვლებს, რომელიც მოვიდა 2600 ფუტის ზევით, ვინაიდან ის უკეთესი ხარისხისაა.	0.05	-	-	-	-
9. Starbuck-ს დაქირავებული ჰყავს 650 ადამიანი ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებებისათვის.	0.04	-	-	-	-
10. Starbuck-მა 30მლნ $ შეიძინა მაღალხარისხიანი წვენების მწარმოებელი Evolution Fresh Inc.-ისგან.	0.05	-	-	-	-
11. Starbuck-ის საბაზრო წილია 32.6%.	0.04	-	-	-	-
12. Starbuck საშუალოდ ერთ დღეში ყიდის 8.2 მლნ $-ის ყავის სასმელებს აშშ-ში.	0.04	-4	0.16	1	0.04
სუსტი მხარეები					
13. Starbuck-მა გაზარდა ფასები 1%-ით ჩრდილო-აღმოსავლეთსა და მზის სარტყელში.	0.04	3	0.12	1	0.04
14. Starbuck-მა გაზარდა ფასები ჩინეთის 500 მაღაზიაში. ყავის ფასი გაიზარდა 1-დან 2 იუანამდე.	0.04	1	0.04	3	0.12
15. Starbuck-მა დააკმაყოფილა ფართის მფლობელთა პროტესტი, რომ არ გადაეხადათ თანხა სოიოს რძეში და არომატიზებულ სიროფებში.	0.05	-	-	-	-
16. Starbuck ვერ უზრუნველყოფს ჩაის ისეთივე ხარისხს, როგორიცაა ინდოეთში.	0.04	1	0.04	2	0.08
17.63 მაღაზიის გახსნის შემდეგ საფრანგეთში ფირმას აღარ აქვს მოგება იქ.	0.06	-	-	-	-
18. Starbuck-ის გაყიდვები ევროპაში ბოლო 13 თვისათვის გაიზარდა მხოლოდ 2%-ით, შედარებით აშშ-თან, სადაც ზრდა იყო 9%, ხოლო აზიაში – 20%.	0.06	-	-	-	-
19. Starbuck-ის იმიჯი სერიოზული დარტყმის ქვეშ აღმოჩნდა დიდ ბრიტანეთში, როდესაც გაირკვა, რომ კომპანიამ არ გადაიხადა 1.2 მლრდ ფუნტ გაყიდვებზე გადასახადები, ვინაიდან განუცხადა საგადასახადო სამსახურს, რომ არა აქვთ მოგება, თუმცა ინვესტორებს განუცხადა, რომ ქვედანაყოფი მომგებიანი იყო.	0.03	-	-	-	-

	პირველი სტრატეგია			მეორე სტრატეგია	
	100 ახალი მაღაზიის გახსნა აშშ-ში კოლეჯების კამპუსებში			400 ახალი მაღაზიის გახსნა ახლო აღმოსავლეთში აზიაში/ აფრიკაში	
გადამწყვეტი ფაქტორები	წონა	მქ	მსქ	მქ	მსქ
20. Starbuck მეორე ადგილზეა მომხმარებელთა ლოიალობის ინდექსში ძირითად ბრენდებზე 2012 წელს Dunkin Donuts-ის შემდეგ.	0.04	-	-	-	-
შესაძლებლობები					
21. აშშ-ის ზრდასრული მოსახლეობის 80% უჩივის წონის პრობლემებს.	0.04	-	-	-	-
22.მობილური ტელეფონების მფლობელების 45%-ს აქვს სმარტფონები.	0.04	-	-	-	-
23.ჩინეთის მოსალოდნელი მშპ იქნება 7.9 ტრილიონი $.	0.02	2	0.04	4	0.08
24. აშშ-ის მოსალოდნელი მშპ იქნება 15.6 ტრილიონი $.	0.02	4	0.08	2	0.04
25. ყავა არაბიკას ფიუჩერსული ფასი ბოლო 17 თვისათვის არის ყველაზე დაბალი, ვინაიდან 2012-2013 წლებში იყო რეკორდული მოსავალი.	0.04	2	0.08	3	0.12
26. 2005 წლიდან ჩინეთის ბაზარზე სპეციალიზებული ყავის მაღაზიების რაოდენობა გასამმაგდა.	0.05	1	0.05	4	0.20
27. ჩაი მეორე ყველაზე უფრო ხშირად მოხმარებული სასმელია, ჩამოსხმული წყლის შემდეგ.	0.04	1	0.04	4	0.16
28.ინდოეთის ჩაის დარგზე მოდის მსოფლიოს ჩაის წარმოების 31%.	0.04	1	0.04	4	0.16
29. Dunkin Donuts-ის მაღაზიის გაყიდვების ზრდამ 2011 წელს შეადგინა 5.1%,შედარებით Starbuck-თან ეს იყო 8%.	0.02	-	-	-	-
30. ინდოეთში ყავის შიდა ბაზარი იზრდება ყოველწლიურად 25%-ით.	0.02	-	-	-	-
საფრთხეები					
31.სავალო კრიზისი ევროპაში იწვევს ყავაზე მოთხოვნის შემცირებას 6.7%,2.6% და 1.6%, შესაბამისად, ბრიტანეთში, ესპანეთში და იტალიაში.	0.05	2	0.10	4	0.20
32. მომხმარებელთა დარწმუნებულობის ინდექსი აგვისტოში შემცირდა და შეადგინა 60.6 ივლისთან შედარებით, როცა ის იყო 65.4.	0.03	3	0.09	1	0.03
33. ჩინეთის მშპ ერთ სულზე იყო 5184$.	0.04	1	0.04	4	0.16
34. აშშ-ის ზრდასრული მოსახლეობის 30-50 მლნ არის ლაქტოზისადმი არატოლერანტული.	0.04	-	-	-	-
35. Dunkin Donuts ხსნის ფილიალებს აშშ-ში, ჩრდილო-აღმოსავლეთში, სამხრეთში, ატლანტიკის სანაპიროზე, კოლეჯების 10 კამპუსში.	0.03	4	0.12	1	0.03
36. Dunkin Donuts აცხადებს თავის მიზანს, გაორმაგოს მაღაზიები აშშ-ში 20 წელიწადში.	0.03	4	0.12	1	0.03
37. McDonald-ის შესადარ ქვედანაყოფებში აზია/წყნარი ოკეანის, ახლო აღმოსავლეთისა და აფრიკის რეგიონში გაყიდვები იზრდება 1.4%-ით.	0.04	1	0.04	4	0.16
38. McDonald-ის საერთო შემოსავლებმა 2011 ფისკალურ წელს შეადგინა 27 მლრდ $, ხოლო Starbuck-ის – 11.7 მლრდ $.	0.04	2	0.08	3	0.12
39. McDonald იკავებს საუკეთესო გლობალურ ბრენდებში 2012 წელს მე-7 ადგილს, ხოლო Starbuck – 88-ე ადგილს.	0.02	1	0.02	4	0.08
40. McDonald-ის გარკვეული მაღაზიები აშშ-სა და ევროპაში მომხმარებლებს იქ ყოფნისას სთავაზობენ iPads.	0.04	-	-	-	-
ჯამი	1.00		1.82		2.41

სდრმ-ის პოზიტიური მხარეები და შეზღუდვები

სდრმ-ის პოზიტიური მხარე ისაა, რომ ერთი შეთავაზების სტრატეგიები შეიძლება შეფასდეს ერთდროულად ან თანმიმდევრულად. მაგალითად, კორპორაციული დონის სტრატეგიები შეფასდება პირველ რიგში, შემდეგ მოხდება სტრატეგიების შეფასება ქვედანაყოფების დონეზე, ხოლო ბოლოს შეფასდება ფუნქციონალური დონის სტრატეგიები, და არა – შეზღუდვები შესაფასებელი სტრატეგიების რაოდენობის ან შეთავაზებების რაოდენობის მიხედვით, რომელთა შეფასება შეიძლება ერთდროულად სდრმ-ის მიხედვით.

სდრმ-ის სხვა პოზიტიური მომენტია ის, რომ სტრატეგიის შემქმნელები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მიმართავენ რელევანტური გარე და შიდა ფაქტორების ინტეგრირებას. როდესაც ვადგენთ სდრმ-ს, ნაკლებად სავარაუდოა გადამწყვეტი ფაქტორების გამორჩენა ან მათი წონების არასწორად შეფასება. სდრმ-ის ყურადღება კონცენტრირებულია იმ მნიშვნელოვან კავშირ-ურთიერთობებზე, რომლებიც ზემოქმედებს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე. რასაკვირველია, სდრმ-ის შექმნა მოითხოვს გარკვეული რაოდენობით სუბიექტური გადაწყვეტილებების მიღებას, იმ „მცირე გადაწყვეტილებების" მიღებას, რომლებიც საჭიროა სტრატეგიული გადაწყვეტილებების რეალურობის ზრდისთვის, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციისათვის საუკეთესო ფინალურ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს. სდრმ შეიძლება გამოიყენებოდეს დიდ და მცირე, მომგებიან და არამომგებიან ორგანიზაციებში.

ცხადია, სდრმ-ს აქვს შეზღუდვები. პირველ ყოვლისა, ის მოითხოვს გარკვეულ ინტუიციურ დასკვნებს და კარგად აწონ-დაწონილ დაშვებებს. მიმზიდველობის ქულები და წონები მოითხოვს დასკვნების გამოტანას მიუხედავად იმისა, რომ ისინი ეფუძნებიან ობიექტურ ინფორმაციას. დისკუსიები სტრატეგიების შემქმნელებს, მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის, რომლებიც ეხება სტრატეგიის ფორმულირების პროცესს, სდრმ-ის ჩამოყალიბების ჩათვლით, კონსტრუქციულია და აუმჯობესებს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს. კონსტრუქციული დისკუსია სტრატეგიული ანალიზისა და არჩევის პროცესში შესაძლებელია წარმოიქმნას იმის გამო, რომ არის პრინციპული განსხვავება ინფორმაციის ინტერპრეტირებასა და მოსაზრებების ფორმირებაში. სდრმ-ის შეზღუდვას ასევე წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ ის შეიძლება იყოს კარგი იმდენად, რამდენადაც კარგია საწყისი ინფორმაცია და შეთანადება, რომელსაც ის ეყრდნობა.

სტრატეგიული არჩევანის კულტურული ასპექტები

ყველა ორგანიზაციას აქვს კულტურა. კულტურა მოიცავს გაზიარებულ ფასეულობებს, რწმენას, მიდგომებს, ჩვეულებებს, ნორმებს, პერსონალურ ასპექტებს, გმირებს (მამაკაცებს და ქალბატონებს), რომლებიც აღწერენ ფირმას. კულტურა წარმოადგენს იმ უნიკალურ გზას, თუ როგორ აკეთებს ორგანიზაცია ბიზნესს. ესაა ადამიანური განზომილება, რომელიც ქმნის სოლიდარობას და ურთიერთგაგებას, ის იძლევა სტიმულს თანამონაწილეობისა და წარმადობისათვის ორგანიზაციაში, როდესაც განხორციელდება სტრატეგიული ცვლილებები. ყველა ადამიანის ძირითადი საჭიროებაა, ჰქონდეს წარმოდგენა სამყაროზე, რამდენად კონტროლირდება და როგორ უგებენ მას. როდესაც მოვლენები საფრთხეს უქმნის საბაზისო ფასეულობებს, ადამიანები პასუხობენ დაცვითი ქმედებით. მენეჯერებმა და თანამშრომლებმა შეიძლება განახორციელონ ახალი სტრატეგიის საბოტაჟი იმ მოსაზრებით, რომ შეინარჩუნონ სტატუს-კვო (არსებული მდგომარეობა).

საკმაოდ სასარგებლოა, სტრატეგიული მენეჯმენტი განვიხილოთ კულტურული პერსპექტივებიდან, ვინაიდან წარმატება ხშირად გამოწვეულია იმ მხარდაჭერის ზომით, რაც სტრატეგიამ მიიღო ფირმის კულტურის მხრიდან. თუ ფირმის სტრატეგია მხარდაჭერილია ისეთი კულტურული ფაქტორებით, როგორებიცაა ფასეულობები, რწმენა, ტრადიციები, რიტუალი, ცერემონიები, ისტორიები, სიმბოლოები, ენა, გმირები, მაშინ მენეჯერებს შეუძლიათ განახორციელონ ცვლილებები მარტივად და სწრაფად. ამის საწინააღმდეგოდ, თუ არ არსებობს მხარდაჭერა კულტურის მხრიდან და არ ხდება მისი დანერგვა, სტრატეგიული ცვლილებები შეიძლება იყოს არაეფექტიანი და კონტპროდუქტიული. ფირმის კულტურა შეიძლება გახდეს ანტაგონისტური ახალი სტრატეგიის მიმართ, ამ ანტაგონიზმის რეზულტატი იქნება გაუგებარი და გამოიწვევს დეზორგანიზაციას.

სტრატეგიები, რომელიც მოითხოვს მცირე ცვლილებებს კულტურაში, შესაძლებელია იყოს უფრო მიმზიდველი, ვინაიდან ფართო ცვლილებებმა შეიძლება მოითხოვოს მნიშვნელოვანი დრო და ძალისხმევა. როდესაც ორი ფირმა ერთიანდება, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, შეფასდეს და განხილულ იქნეს სტრატეგიისა და კულტურის კავშირ-ურთიერთობები.

კულტურა ხსნის იმ მძიმე მდგომარეობას, რომელშიც ფირმა აღმოჩნდა, როდესაც შეეცადა, შეეცვალა სტრატეგიული მიმართულება, საამისოდ გასათვალისწინებელია დებულება:

არა მხოლოდ „სწორი" კორპორაციული კულტურა ხდება აუცილებელი პირობა და საფუძველი კორპორაციული წარმატებისათვის, არამედ, საჭირო კორპორაციული რეფორმების ნარმატება და ნარუმატებლობაც მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მენეჯერების უნარზე, შეცვალონ ფირმის არსებული კულტურა დროულად და იმ რიტმში, რომელიც აუცილებელია სტრატეგიებით განსაზღვრული ცვლილებებისათვის.

სტრატეგიული არჩევანის პოლიტიკა

ორგანიზაციის ჩამოყალიბება და მისი შემდგომი მართვა გარკვეული პოლიტიკის გატარებასთან არის დაკავშირებული. თუ ძირითადი საორგანიზაციო პრინციპები და მმართველობითი იდეოლოგია ერთმანეთს არ ემთხვევა, საჭირო ხდება რთული პოლიტიკური მანევრები, რაც მოითხოვს დიდ დროს; იცვლება ორგანიზაციის მიზნები, ამოცანები, თანამშრომლების ძალისხმევა, რაც ხშირად იწვევს ფასეული კადრების დაკარგვას. ზოგჯერ საჭიროა პოლიტიკური მისწრაფებებისა და პირადი უპირატესობების ასახვა სტრატეგიის არჩევანის გადაწყვეტილებებში. შიდა პოლიტიკა ზემოქმედებს სტრატეგიის არჩევაზე ორგანიზაციაში. ბრძანების იერარქია ორგანიზაციაში, რომელიც კომბინირებულია სხვადასხვა ადამიანების გარკვეულ კარიერულ მისწარაფებებთან და შეზღუდული რესურსების განაწილების საჭიროებასთან, როგორც წესი, გარანტირებულად იწვევს გარკვეული ინდივიდების კოალიციების ფორმირებას. ეს კოალიციები მიზნად ისახავს მათ წევრებზე ზრუნვას, პირველ რიგში, და მხოლოდ ამის შემდეგ, მეორე, მესამე და მეოთხე ადგილებზეა ორგანიზაციის მიზნები. ადამიანების კოალიციები, როგორც წესი, იქმნება სტრატეგიის გადამწყვეტი იმ საკითხების გარშემო, რომელიც ეხება საწარმოს. სტრატეგიის შემქმნელთა ძირითადი პასუხისმგებლობაა, უხელმძღვანელონ კოალიციების შექმნას, რათა უზრუნველყონ საერთო გუნდური კონცეფციის შემუშავება და მიიღონ გადამწყვეტი მნიშვნელობის მქონე, ცალკეული ინდივიდებისა და ინდივიდთა ჯგუფების მხარდაჭერა.

ობიექტური ანალიზის უქონლობის შემთხვევაში, სტრატეგიული გადაწყვეტილებები ძალიან ხშირად ეფუძნება იმ მომენტისათვის არსებულ აქტუალურ პოლიტიკას. სტრატეგიის ფორმულირების ინსტრუმენტების გაუმჯობესების კვალობაზე, პოლიტიკური ფაქტორები გახდა უფრო ნაკლებმნიშვნელოვანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებისას. ობიექტური ფაქტორების არარსებობისას, პოლიტიკური ფაქტორების გათვალისწინებით ირჩევენ სტრატეგიებს და ეს არასწორია. პოლიტიკური ურთიერთობების მართვა წარმოადგენს ორგანიზაციაში ენთუზიაზმის გარემოს შექმნისა და გუნდური სულის ჩამოყალიბების ინტეგრალურ ნაწილს.

სტრატეგიული მენეჯმენტის კლასიკური კვლევა, რომელიც ჩატარდა ცხრა მსხვილ კორპორაციაში, ადასტურებს, რომ პოლიტიკურ ტაქტიკას მიმართავენ როგორც წარმატებული, ასევე, ნარუმატებელი სტრატეგიის შემქმნელები. როგორც აღმოჩნდა, წარმატებული სტრატეგიის შემქმნელები სუსტად მხარდაჭერილ იდეებს და მოსაზრებებს თვითგარდაცვალების შესაძლებლობას აძლევდნენ, მხარდამჭერი ქმედებებისა და დამატებითი ბარიერების აგების გარეშე, ან მიმართავდნენ ძლიერად მხარდაჭერილი, მაგრამ მათთვის მიუღებელი იდეების ტესტირებას, თუმცა ღიად არ უპირისპირდებოდნენ ამ იდეებს. წარმატებული სტრატეგიის შემქმნელები ნაკლებ პოლიტიკურ მხარდაჭერას უცხადებდნენ მიუღებელ შემოთავაზებებს და ცდილობდნენ, რომ ყველაზე ნეგატიური გადაწყვეტილებები წამოსულიყო მათი დაქვემდებარებულებისაგან, ან შექმნილიყო ჯგუფური კონსენსუსი; ამით ინარჩუნებდნენ პერსონალური ვეტოს უფლებას უფრო დიდი საკითხების და უფრო გადამწყვეტი მომენტებისათვის. წარმატებული სტრატეგიის შემქმნელები ხშირად მიმართავენ არაფორმალურ გამოკითხვებს, რათა მუდმივად ფლობდნენ ინფორმაციას საქმიანობის პროგრესის მიმდინარეობის თაობაზე და იციან, როდის უნდა ჩაერიონ. ისინი ლიდერობენ სტრატეგიას, მაგრამ არ იყენებენ დიქტატს; იძლევიან მცირე რაოდენობით დავალებებს, იღებენ მცირე რაოდენობით გადაწყვეტილებებს, უფრო მეტად არიან დამოკიდებული არაფორმალურ გამოკითხვებზე და ცდილობენ, მიაღწიონ კონსენსუსს.

წარმატებული სტრატეგიის შემქმნელები ხშირად და ღიად გამოყოფენ წარმატების მომტან ძირითად ფაქტორებს. ისინი პასუხისმგებლობას აკისრებენ **„ჩემპიონებს"** ახალ მნიშვნელოვან საკითხებზე, იმ ინდივიდებს, რომლებიც ყველაზე მეტად იდენტიფიცირდებიან იდეასთან ან პროდუქტთან და რომელთა მომავალი დაკავშირებულია წარმატებასთან. ისინი მუდმივად აკონტროლებენ თავიანთ ქმედებებს, რადგან იციან მათი სიმბოლური ზეგავლენის შესახებ და ამდენად ცდილობენ, არ გააგზავნონ მცდარი სიგნალები, რომლებიც ხელს უწყობს არასასურველი მიმართულებით მოძრაობის სტიმულირებას.

წარმატებული სტრატეგიის შემქმნელები ცდილობენ, უზრუნველყონ ისეთი მდგომარეობა, როცა ორგანიზაციის შიგნით არსებული ყველა ძალაუფლება წარმოდგენილია ან აქვს წედომა

ტოპმენეჯმენტთან. მათ შემოჰყავთ ახალი სახეები, რომლებსაც აქვთ ახალი იდეები სერიოზული ცვლილებების განხილვისას. ეს მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ახალ თანამშრომლებს და მენეჯერებს, როგორც წესი, აქვთ მეტი ენთუზიაზმი და ისინი ზემოქმედებენ იმ თანამშრომლებზე, რომლებიც დიდი ხანია მუშაობენ ფირმაში. ახალი თანამშრომლები არ აღიქვამენ მსოფლიოს ძველებურად; ისინი ასევე არ ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს. წარმატებული სტრატეგიის შემქმნელები, ძალიან საკამათო საკითხებზე და იმ პირობებზე, რომლებზეც ძალაუფლების ძირითადი ცენტრებიდან მოსალოდნელია ძლიერი ოპოზიცია, როგორც წესი, მიმართავენ საკუთარი პოლიტიკური მოსაზრებების გამოხატვის მინიმიზებას. ჯამურად, ეს საკითხები იძლევა საფუძველს, რომ განხორციელდეს პოლიტიკური ურთიერთობების მართვა ორგანიზაციაში.

ვინაიდან სტრატეგიის შემქმნელები უნდა იყვნენ ეფექტიანები საბაზრო პირობებში და უნდა შეეძლოთ შიდა მხარდაჭერის მიღება, ტაქტიკა, რომელიც საუკუნეების განმავლობაში გამოიყენება პოლიტიკოსების მიერ, ასევე შეიძლება დაეხმაროს მათ:

1. სასურველი რეზულტატის მიღწევა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე კონკრეტული მეთოდი. ამდენად, განიხილეთ სხვადასხვა მეთოდები და აირჩიეთ, რამდენადაც შესაძლებელია, ის მეთოდი, რომელიც უზრუნველყოფს თანამშრომლების/მენეჯერების ყველაზე მაღალ მხარდაჭერას.
2. პოპულარული სტრატეგიით დამაკმაყოფილებელი რეზულტატების მიღწევა, უფრო ხშირად, სჯობია იმის მცდელობას, რომ მიაღწიო ოპტიმალურ რეზულტატებს არაპოპულარული სტრატეგიით.
3. ეფექტიანი გზა, რომ მიიღო მეტი მხარდაჭერა და მიაღწიო დასახულ მიზნებს, არის – გადაერთო სპეციფიკურიდან ძირითად საკითხებზე და მოსაზრებებზე.
4. ეფექტიანი გზა, რომ მიიღო მხარდაჭერა და მიაღწიო დასახულ მიზნებს, არის გადართვა მოკლევადიანიდან გრძელვადიან საკითხებზე და მოსაზრებებზე.
5. საშუალო დონის მენეჯერები უნდა იყვნენ ბუნებრივად ჩართული და მხარს უჭერდნენ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს, ვინაიდან ნარმატებული დანერგვა დამოკიდებულია მათ დახმარებაზე.

მმართველობის საკითხები

„დირექტორი", Webster-ის ლექსიკონის მიხედვით, არის „ერთი ადამიანი პირთა ჯგუფიდან, რომელიც პასუხისმგებელია კორპორაციული საწარმოს საერთო მმართველობაზე". **დირექტორთა საბჭო** – ესაა ინდივიდების ჯგუფი, არჩეული კორპორაციული მეპატრონეების მიერ, რათა განახორციელონ მენეჯმენტის საერთო ხელმძღვანელობა და მიმართულების განსაზღვრა, იზრუნონ აქციონერთა ინტერესების დაცვაზე. ეს „ხელმძღვანელობა" და „მიმართულების განსაზღვრა" წარმოადგენს **მმართველობას.** კორპორაციული დირექტორების ნაციონალური ასოციაცია მმართველობას განსაზღვრავს, როგორც „გრძელვადიანი მიზნებისა და გეგმების შექმნის უზრუნველყოფას და შესაბამისი მენეჯმენტის სტრუქტურის არსებობას ამ მიზნების მისაღწევად, ამავდროულად, სტრუქტურის ფუნქციონირებას ისე, რომ შენარჩუნდეს კორპორაციის მთლიანობა, რეპუტაცია და პასუხისმგებლობა მათ სხვადასხვა ვალდებულებებზე". საბჭოები პასუხისმგებელი არიან ფირმის საერთო შედეგებზე. დირექტორთა საბჭოები განსაკუთრებით აგებენ პასუხს აქციონერთა წინაშე, რათა არ დაუშვან მათი ინტერესების დაუცველობა. აღრიცხვის ახალი წესები აშშ-სა და ევროპაში ახლა უფრო მეტად აძლიერებს კორპორაციული მმართველობის კოდებს და ითხოვს უფრო მეტ საფინანსო გამჭვირვალობას სააქციო ფირმებისათვის. ცხრილ 8-10-ში მოცემულია დირექტორთა საბჭოს როლები და ვალდებულებები, რომლებიც შეიძლება დაჯგუფდეს ოთხ ფართო კატეგორიად.

აქციონერები დღეს ძალიან ყურადღებით ეკიდებიან დირექტორთა საბჭოებს. ასობით ფირმის აქციონერები თავიანთი საბჭოებისაგან ითხოვენ უკეთეს შედეგებს კორპორაციული ამერიკის მართვაში. ანაზღაურების ახალი პოლიტიკა აუცილებელია ისევე, როგორც აქციონერთა პირდაპირი ჩართულობა დირექტორების ზოგიერთ ქმედებებში. მაგალითად, საბჭომ შეიძლება მოსთხოვოს მთავარ აღმასრულებელ დირექტორს, პირადად იზრუნოს ჩანაცვლებებზე ფირმის გარედან. ეს აუცილებელია, რადგან ადგილი აქვს ძალიან მაღალი კომპენსაციების გადახდას სწორედ ახალი აღმასრულებელი დირექტორისათვის, რომელიც მოსულია ფირმის გარედან.

გლობალურად, დირექტორთა საბჭოებმა დაიმსახურეს იმიჯი, რომლითაც ისინი წარმოდგენილი არიან, როგორც აღმასრულებელი დირექტორის მეგობრები, რომლებიც ბეჭედს უსვამენ მის გადაწყვეტილებებს. საბჭოები ავტონომიურები არიან ისე, როგორც არასდროს და ისინი სრულად ინფორმირებული და პასუხისმგებელი არიან საკანონმდებლო ასპექტებზე და ინვესტორებთან დაკავშირებულ საინვესტიციო საფრთხეებზე – აუდიტის საკითხებზე და იმ

საკითხებზე, რომლებსაც მათი დამტკიცება სჭირდებათ, ამავდროულად, ისინი ნაკლებად მოტივირებული არიან, დაამტკიცონ ძალიან მაღალი კომპენსაციები და სხვა თანამდებობრივი სარგებელი. საბჭოები ახლა უფრო ახლო დგანან საზოგადოებრივ სკანდალებთან, რომლებიც იპყრობს აქციონერებისა და მედიის ყურადღებას. სულ უფრო მზარდია დირექტორთა საბჭოების მხრიდან მიღებული შედეგების მონიტორინგი და განხილვა ცალკეული აღმასრულებლების ფავორიტიზმის გარეშე ისე, რომ უფრო უკეთ იყვნენ წარმოდგენილი აქციონერები და არა – აღმასრულებელი დირექტორი. საბჭოები დღევანდელ დღეს უფრო პროაქტიურია, წინა წლებთან შედარებით, როდესაც ისინი იყვნენ რეაქტიულები. ესაა მოსაზრებები იმის თაობაზე, თუ რატომ არ უნდა იყოს დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე, ამავდორულად, აღმასრულებელი დირექტორი.

ცხრილი 8-10 დირექტორთა საბჭოს უფლებები და ვალდებულები

1. კონტროლი და საერთო ხელმძრვანელობა
   ა) აღმასრულებელი დირექტორის შერჩევა.
   ბ) აღმასრულებელი დირექტორის გუნდის სანქციონირება.
   გ) აღმასრულებელი დირექტორისათვის ფორუმის უზრუნველყოფა.
   დ) მენეჯერული კომპეტენციის შემოწმება.
   ე) მენეჯმენტის შედეგების შეფასება.
   ვ) მენეჯმენტის სახელფასო ანაზღაურების დონეების დადგენა, სხვა ბენეფიტების საზღერების ჩათვლით.
   ზ) მენეჯერული ერთიანობის გარანტირება განგრძობადი აუდიტის მეშვეობით.
   თ) კორპორაციული კურსის განსაზღვრა.
   ი) მენეჯმენტის მიერ განსახორციელებელი უცვლელი და ცვალებადი პოლიტიკის დადგენა.
2. საკანონმდებლო მოთხოვნების დაცვა
   ა) მუდმივად იყვნენ საქმის კურსში ახალი კანონების თაობაზე.
   ბ) უზრუნველყონ, რომ მთელი ორგანიზაცია იცავდეს საკანონმდებლო მოთხოვნებს.
   გ) კანონქვემდებარე და სხვა რეზოლუციების მიღება.
   დ) ახალი დირექტორების შერჩევა.
   ე) კაპიტალური ბიუჯეტის დამტკიცება.
   ვ) ახალი აქციების, ბონდების, სასესხო ვალდებულებების აღების ავტორიზაცია.
3. აქციონერთა ინტერესების განხილვა
   ა) პროდუქციის ხარისხის კონტროლი.
   ბ) სამუშაო პირობების მუდმივი გაუმჯობესების ხელშეწყობა.
   გ) მუშაკებთან დაკავშირებული პოლიტიკის და პრაქტიკის განხილვა.
   დ) მომხმარებელთათვის კლიმატის გაუმჯობესება.
   ე) თანამეგობრული ურთიერთობის შენარჩუნება უმაღლეს დონეზე.
   ვ) გავლენის გამოყენება სამმართველო, პროფესიული ასოციაციების და საგანმანათლებლო კონტაქტების გასაუმჯობესებლად.
   ზ) კარგი საზოგადოებრივი იმიჯის შენარჩუნება.
4. აქციონერთა უფლებების პრიორიტეტული დაცვა
   ა) აქციონერთა საკუთრების დაცვა.
   ბ) კორპორაციული ზრდის ხელშეწყობა ისე, რომ ფირმა გადარჩეს და გაიზარდოს.
   გ) საკუთრების ხელყოფისაგან დაცვა.
   დ) აქციონერთა წარმომადგენლობის უზრუნველყოფა.
   ე) აქციონერების ინფორმირება წერილების, ანგარიშების და შეხვედრების მეშვეობით.
   ვ) შესაბამისი დივიდენდების დადგენა.
   ზ) კორპორაციული განვითარების გარანტირება.

აქციონერები არ მიესალმებიან წლის ბოლოს აღმასრულებელი დირექტორისათვს მაღალი ბონუსების დანესებას მაშინ, როცა აქციათა ფასები წლის განმავლობაში მნიშვნელოვნად შემცირდა. მაგალითად, Chesapeake Energy Corp. და მისი დირექტორთა საბჭო მოექცა აქციონერების კრიტიკის ქარცეცხლში, როდესაც თავმჯდომარესა და აღმასრულებელ დირექტორ აუბრეი მაკლენდონს გადაუხადეს 112 მლნ $ მაშინ, როცა ფირმის აქციების ფასები სწრაფად შემცირდა. ინვესტორმა ჯეფრი ბრონჩიკმა თავის წერილში Chesapeake-ის დირექტორთა საბჭოსათვის აღნიშნა, რომ აღმასრულებელი დირექტორის კომპენსაცია წარმოადგენს „საუკეთესო ილუსტრაციას კორპორაციული მმართველობის სრული კოლაფსისა".

დღემდე დირექტორთა საბჭოები თავისი სამუშაოს უდიდეს ნაწილს ასრულებენ ხის მაგიდის გარშემო. თუმცა, Hewlett-Packard-ის დირექტორები თავიანთ სპეციალურ ვებგვერდზე აქვეყნებენ კვირაში ორჯერ ინფორმაციას და განიხილავენ ბიზნესის მდგომარეობას იმ კონფიდენციალური ინფორმაციის საფუძველზე, რომელსაც მათ აწვდის ფირმის ტოპმენეჯმენტი. ამის შემდეგ საბჭოს წევრები, მათი სრული ინფორმირებისათვის, ხვდებიან ერთმანეთს ყოველ ორ თვეში. ისინი განიხილავენ ბიზნესისათვის ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხებს. ისეთი გადაწყვეტილებაც კი, თუ რომელი დაბალი გადასახადების მქონე ქვეყანაში განთავსდეს წარმოება, განიხილება დირექტორთა საბჭოს მიერ. საბჭოს წევრთა ჩართულობის ახალი პოლიტიკა ასევე გულისხმობს დროის შემცირებას, თუ მათ წინააღმდეგ იქნება აღძრული სარჩელი. მაგალითად, 2012 წელს აღიძრა 740 სარჩელი, რომელიც ეხებოდა გაერთიანებებს. დეპოზიტების დაზღვევის ფედერალურმა კორპორაციამ აღძრა 23 სარჩელი დირექტორთა საბჭოების წინააღმდეგ, მაშინ როცა 2011 წელს იყო 16, ხოლო 2010 წელს – 2 სარჩელი.

დღესდღეობით, დირექტორთა საბჭოში ადგილებს იკავებენ ფირმის გარედან მოსული ადამიანები, რომლებიც სულ უფრო მეტად არიან ჩართული ორგანიზაციის სტრატეგიულ მენეჯმენტში. აშშ-ში მიმდინარე ტრენდი აჩვენებს, რომ იზრდება საბჭოს წევრთა ანგარიშვალდებულება, რაოდენობა კი მცირდება – ამჟამად საბჭოს წევრთა საშუალო რიცხოვნობაა 12 ადამიანი, წლების წინ კი იყო 18.

BusinessWeek აწარმოებს აშშ-ის ყველა მსხვილი კომპანიის საბჭოების შეფასებას და აქვეყნებს შემდეგ „კარგი მმართველობის პრინციპებს":

1. არასოდეს გყავდეთ ფირმის ორზე მეტი აღმასრულებელი (ახლანდელი ან ყოფილი) საბჭოში.
2. არასოდეს დართოთ ნება აღმასრულებლებს, გახდნენ საბჭოს აუდიტორები, განსაზღვრონ ანაზღაურება ან დაასახელონ წევრები.
3. მოსთხოვეთ საბჭოს წევრებს, რომ ფლობდნენ ფირმის საკუთრების დიდ ნაწილს.
4. მოსთხოვეთ საბჭოს წევრებს, რომ დაესწრონ შეხვედრების მინიმუმ 75%-ს.
5. მოსთხოვეთ საბჭოს წევრებს, ყოველწლიურ შეხვედრაზე შეაფასონ საკუთარი სამუშაო აღმასრულებელი დირექტორებისა და ტოპმენეჯმენტის დასწრების გარეშე.
6. არასოდეს დართოთ ნება აღმასრულებელ დირექტორს, იყოს საბჭოს თავმჯდომარე.
7. არ დართოთ ნება ურთიერთდირექტორობისა (როდესაც დირექტორი ან აღმასრულებელი დირექტორი ერთმანეთის საბჭოების წევრები არიან).

ჯეფ სონერფილდი, იელის მენეჯმენტის სკოლის დეკანის მოადგილე, ამბობს: „საბჭოები ახლა ხელებს იკაპიწებენ და სულ უფრო მეტად არიან ჩართულები მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების მიღებაში". კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორები და საბჭოები თვითონ ახორციელებენ ფინანსური მაჩვენებლების სერტიფიცირებას; კომპანიის მიერ სესხების გაცემა აღმასრულებლებზე და დირექტორებზე აკრძალულია კანონმდებლობით; და ახლა უფრო სწრაფად ხდება გარე აქციების ტრანზაქციებზე ინფორმაციის წარმოდგენა.

ვინაიდან დირექტორები სულ უფრო მეტად მოითხოვენ საკუთარ ინფორმირებულობას ორგანიზაციის ჯანსაღ მდომარეობასა და ოპერაციებზე, შესაბამისად, სულ უფრო აქტიურდება მათი როლი საიმისოდ, რომ საჯაროდ გამოქვეყნებული დოკუმენტები სრულად ასახავდეს ფირმის სტატუსს. თუ დირექტორები ვერ უზრუნველყოფენ ფირმის სტრატეგიის აუდიტს ან შეფასებას, ეს იქნება აღქმული, როგორც დირექტორთა ვალდებულებების შეუსრულებლობა. აქციონერები, სამთავრობო სააგენტოები, მომხმარებლები სულ უფრო მეტი სიხშირით აღძრავენ სარჩელებს დირექტორთა წინააღმდეგ სიყალბის, დაუდევრობის, არააკურატული განსაჯაროების, არასათანადო ძალისხმევის და ფირმის ოპერაციების დანაშაულებრივი არცოდნის შესახებ. ყველა ვალდებულების შესრულების დაზღვევა დირექტორთათვის გახდა ძალიან ძვირი და ამიტომ მათმა დიდმა ნაწილმა დატოვა პოსტები.

Sarbanes-Oxley-ს აქტმა გამოიწვია სააქციო საზოგადოებების საბჭოების სერიოზული შეღწევა. აღმასრულებელი დირექტორი და საბჭოს თავმჯდომარე ამიერიდან არიან სხვადასხვა ადამიანები, საბჭოს აუდიტორულ კომიტეტს უნდა ჰყავდეს წევრად მინიმუმ ერთი ფინანსური

ექსპერტი. საბჭოს აუდიტორული კომიტეტის წევრები ახლა ხვდებიან ერთმანეთს 10-ჯერ ან უფრო მეტჯერაც წელიწადში, აქამდე ეს იყო სამი ან ოთხი შეხვედრა აქტის მიღებამდე. ამ აქტებმა ბოლო მოუღო „სოფლის კლუბის" ატმოსფეროს და უზრუნველყო ძალაუფლების გადასვლა აღმასრულებელი დირექტორიდან დირექტორებზე. ამ აქტის ზეგავლენა დიდია სააქციო საზოგადოებებზე, მაგრამ ასევე მაღალია კერძო კომპანიების შემთხვევაშიც.

შეერთებში მიიღეს კანონმდებლობა, რომლის მიხედვითაც, საბჭოს წევრთა 25% ქალები უნდა იყვნენ. ნორვეგიამ მიიღო ანალოგიური კანონი, თუმცა მოითხოვა დირექტორთა სავარძლების 40% ქალებისათვის. აშშ-ში ქალებს უკავიათ საბჭოს წევრთა 13% S&P-ის 500 ფირმაში და 10% – S&P-ის 1500 ფირმაში. ინვესტორთა ვალდებულების კვლევის ცენტრი, ვაშინგტონი, ფედერალური ოლქი კოლუმბია, აცხადებს, რომ უმცირესობებს უკავიათ საბჭოებში ადგილების 8.8% S&P-ის 1500 ფირმაში. პროგრესულად მოაზროვნე ფირმები ხვდებიან, რომ ქალები და უმცირესობები სვამენ განსხვავებულ კითხვებს, ასევე, ისინი იძლევიან თეთრკანიანი მამაკაცებისაგან განსხვავებულ რჩევებს, რომლებიც აღმოჩნდა ძალიან საჭირო, ვინაიდან სწორედ ქალები და უმცირესობები წარმოადგენენ მომხმარებელთა ბაზრის დიდ ნაწილს.

ევროკავშირის იურიდიულმა კომისარმა ვივიან რედინგმა 2012 წლის ბოლოს წარმოადგინა წინადადება, რომ ევროკავშირში სააქციო საზოგადოებების დირექტორთა საბჭოებში 2020 წლისათვის იყოს მინიმუმ 40% ქალები, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ქვეყნების მიმართ, რომლებიც არ დააკმაყოფილებენ ამ მოთხოვნას, გამოყენებული იქნება სანქციები.

აუდიტორული კომიტეტების მხრიდან გაზრდილი მოთხოვნები იმის თაობაზე, რომ დირექტორთა საბჭოები იყვნენ ინფორმირებული და აღასრულონ თავიანთი მოვალეობები, ამჟამად სტანდარტული პრაქტიკაა. საბჭომ უნდა განახორციელოს სტრატეგიის ისეთივე აუდიტი, როგორსაც ის განიხილავდა ფინანსური აუდიტის შედეგების შემთხვევაში. ამ აუდიტის განხორციელებისას საბჭომ შეიძლება იმუშაოს მარტო ან გამოიყენოს პერსონალი გარედან. საბჭომ უნდა შეასრულოს იმაზე მეტი როლი, ვიდრე სტრატეგიის აუდიტია. მათ უნდა აღმოუჩინონ დახმარება და მისცენ რჩევები სტრატეგიის ფორმირების პროცესში, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს ფირმის გრძელვადიანი საჭიროებები. ეს, როგორც წესი, სრულდება სამი შესაბამისი კომიტეტის ფორმირებით: საბჭოს წევრობისა და ფირმის აღმასრულებლების კანდიდატების ნომინირების კომიტეტი; კომპენსაციების კომიტეტი, რომელიც აფასებს ტოპმენეჯერთა მიღწევებს და ადგენს მათი დაქირავების წესებსა და პირობებს; და აუდიტის კომიტეტი, რომელიც ადგენს კომპანიის აღრიცხვის და ფინანსური პოლიტიკისა და შედეგების შესახებ ინფორმაციას საბჭოსათვის.

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის

თქვენი სძშს, სპმშ, ბკჯ, შგ, გრანდ და სდრმ-ის ასაგებად აუცილებელია აკურატულობა, მაგრამ როდესაც მათ წარადგენთ ზეპირი პრეზენტაციისას, ფოკუსირდით უფრო ანალიზის შედეგებზე, ვიდრე კალკულაციის დეტალებზე. სხვა სიტყვებით, როდესაც ზეპირი გამოსვლისას განიხილავთ ამ მატრიცებს, თქვენი მიზანი არაა, დაარწმუნოთ ჯგუფი კალკულაციის სისწორეში. ისინი თავიდანვე ელიან, რომ კალკულაციები აკურატულად და ყურადღებითაა ჩატარებული და ეს ასეც უნდა იყოს. აუდიტორია ყველაზე მეტად დაინტერესდება, თუ რა შედეგები მიიღეთ. ამდენად, მატრიცები გიადვილებენ რეკომენდაციებს და დანახარჯებს, რაც წარმოადგენს დამატებით ძალისხმევას. კარგი წესია, როდესაც თანაბარი დრო იხარჯება მატრიცების კალკულაციებისა და შედეგების წარმოდგენაზე. ასეთი მიდგომა გააუმჯობესებს თქვენს პრეზენტაციას ან ნაწერს და ხელს შეუწყობს აუდიტორიის ინტერესის შენარჩუნებას. ფოკუსირება შედეგებზე და არა კალკულაციებზე, ასევე იწვევს აუდიტორიის მხრიდან მეტ შეკითხვებს. შეკითხვები შედეგების შესახებ არის კარგი მაჩვენებელი. სიჩუმე შედეგების წარმოდგენისას ცუდია, ეს ნიშნავს, რომ აუდიტორიას არ აინტერესებდა ან არ მიიჩნევდა, რომ თქვენი ნამუშევარი კარგია. ასევე გამოიყენეთ სტუდენტებისათვის თავისუფალი Excel ჩარჩო www.strategyclub.com-დან.

დასკვნები

სტრატეგიის ფორმულირების არსია დაადგინოთ, რომ ორგანიზაცია სწორად წარმართავს საქმეებს და როგორ შეიძლება ამის უფრო ეფექტიანად გაკეთება. ყველა ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს, რომ არ გახდეს საკუთარი სტრატეგიის ტყვე, ვინაიდან, ადრე თუ გვიან, საუკეთესო სტრატეგიებიც ძველდება და აღარ გამოიყენება. სტრატეგიის რეგულარული გადაფასება მენეჯმენტს აძლევს შესაძლებლობას, თავიდან აიცილოს თვითკმაყოფილება. მიზნები და სტრა-

ტეგიები მუდმივად უნდა განვითარდეს და კოორდინირდეს და არ უნდა გამოინვიოს ყოველდღიური საჭიროებებიდან გამომდინარე გადაწყვეტილებების მიღება.

ორგანიზაცია, განვითარების მიმართულების ცოდნისა და ნათელი სტრატეგიის გარეშე, აჩქარებს საკუთარ განადგურებას. როდესაც ორგანიზაციამ არ იცის, საით წავიდეს, როგორც წესი, ის აღმოჩნდება იქ, სადაც არ უნდოდა ყოფნა. ყველა ორგანიზაციას ესაჭიროება, გამოიმუშაოს და განახორციელოს თავისი მიზნებისა და სტრატეგიების კომუნიკაცია.

ამ თავში აღწერილია სტრატეგიის ფორმულირების თანამედროვე ინსტრუმენტები და კონცეფციები შესაბამისი სამსაფეხურიანი ჩარჩოთი. ისეთი ინსტრუმენტები, როგორიცაა სძშს, სპმშ, ბკჯ, გშ მატრიცა და სდრმ, ხელს უწყობენ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ხარისხის ზრდას, მაგრამ ისინი არასოდეს უნდა გამოიყენონ სტრატეგიის დიქტატისა და არჩევისათვის. სტრატეგიის გენერირებისა და სელექციის პროცესის ქცევითი, კულტურული და პოლიტიკური ასპექტების განხილვა და გათვალისწინება ყოველთვის მნიშვნელოვანია საქმიანობის წარსამართავად. გარე ჯგუფების გაზრდილი ზეწოლის შედეგად, დირექტორთა საბჭოები ასრულებენ უფრო აქტიურ როლს სტრატეგიის ანალიზისა და არჩევის დროს. ესაა ორგანიზაციებისათვის პოზიტიური ტრენდი.

საკვანძო ტერმინები და ცნებები

აგრესიული კვადრატი (გვ. 302)
ბიზნესპორტფელი (გვ. 306)
ბოსტონის კონსალტინგური ჯგუფის მატრიცა (გვ. 282)
გადაწყვეტილების ეტაპი (გვ. 315)
გარე-შიდა მატრიცა (გვ. 282)
გრანდ სტრატეგიის მატრიცა (გვ. 282)
დარგის პოზიცია (გვ. 287)
დირექტორთა საბჭო (გვ. 308)
ვარსკვლავები (გვ. 294)
თავდაცვითი კვადრატი (გვ. 287)
ინფორმაციის შეტანის ეტაპი (გვ. 283)
კითხვის ნიშნები (გვ. 293)
კონკურენტული კვადრატი (გვ. 290)
კონკურენტული პოზიცია (გვ. 288)
კონსერვატიული კვადრატი (გვ. 287)
კულტურა (გვ. 308)
მეწველი ძროხა (გვ. 294)
მიმართულებითი ვექტორი (გვ. 290)
მიმზიდველობის საერთო ქულები (გვ. 303)
მიმზიდველობის ქულები (გვ. 303)
საერთო მიმზიდველობის ქულების ჯამი (გვ. 303)
სს სტრატეგია (გვ. 284)
სტაბილური პოზიცია (გვ. 287)
სტრატეგიის ფორმულირების ანალიტიკური ჩარჩო (გვ. 282)
სტრატეგიული დაგეგმვის რაოდენობრივი მატრიცა (გვ. 282)
სტრატეგიული პოზიციონირებისა და მოქმედების შეფასების მატრიცა (გვ. 282)
სშ სტრატეგია (გვ. 284)
ფარდობითი საბაზრო წილის პოზიცია (გვ. 293)
შეთანადება (გვ. 303)
შეთანადების ეტაპი (გვ. 303)
ჩემპიონები (გვ. 321)
ძაღლები (გვ. 295)
ძლიერი-სუსტი-შესაძლებლობები-საფრთხეები მატრიცა (გვ. 282)
ძშ სტრატეგია (გვ. 284)

საკითხები განხილვისა და დისკუსიისათვის

8-1. Unilever რეალურად კარგად ვითარდებოდა წლების განმავლობაში. როგორ ახერხებდა Unilever ამას. როგორ შეუძლიათ მათ, გააგრძელონ წინსვლა?

8-2. აღწერეთ Unilever-ის ძლიერი და სუსტი მხარეები. აჩვენეთ, როგორ ზემოქმედებს ეს ორი ფაქტორი შესაძლო ალტერნატიული სტრატეგიების გამყლავნებაზე.

8-3. როგორია, თქვენი აზრით, სამი ძირითადი საგარეო შესაძლებლობა Unilever-ისთვის?

8-4. შექმენით სპმშ მატრიცა Unilever-ისთვის. ახსენით ამ მატრიცის შედეგები.

8-5. შექმენით ბკჯ მატრიცა Unilever-ისთვის. ახსენით ამ მატრიცის შედეგები.

8-6. შექმენით სდრმ Unilever-ისთვის, სადაც იქნება ორი სტრატეგია, ექვსი შიდა ფაქტორი, ექვსი გარე ფაქტორი. რომელი სტრატეგია იქნება საუკეთესო.

8-7. ჩაატარეთ ძებნა Google-ის მეშვეობით, სადაც საკ-

ვანძო საძიებელი სიტყვა იქნება „დირექტორთა საბჭო". რა ახალი ინფორმაცია მიიღეთ, რაც არ იყო აღწერილი ამ თავში?

8-8. სპმშ მატრიცის აგებისას, რომელ ღერძზე იქნება დატანილი ევროპის პოლიტიკური და ეკონომიკური არასტაბილურობის ფაქტორი?

8-9. ბკჯ მატრიცის აგებისას, რა იქნება საუკეთესო რანჟირება სასმელების დარგში გაყიდვების ზრდის დატანისათვის?

8-10. ჩამოთვალეთ ოთხი ფაქტორი, თუ რატომ განიხილება გშ მატრიცა, როგორც უკეთესი, ვიდრე ბკჯ მატრიცა.

8-11. არის თუ არა რაიმე შეზღუდვები სტრატეგიების რაოდენობაზე, რომლებიც უნდა შევაფასოთ სდრმ-ით? რატომ?

8-12. შედით **adidas**-ის ვებგვერდზე და ნახეთ, რა შეგიძლიათ მოიძიოთ კომპანიის დირექტორთა საბჭოს შესახებ. შეაფასეთ ეს საბჭო იმ პრინციპებზე დაყრდნობით, რომლებიც აღწერილი იყო ამ თავში.

8-13. ახსენით, რატომ არ უნდა იყოს აღმასრულებელი დირექტორი, ამავდროულად, დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე.

8-14. სდრმ-ის მომზადებისას, რა მოხდება, თუ სხვადასხვა სტრატეგიებისათვის მიმზიდველობის საერთო ქულები იდენტური იქნება.

8-15. შეაჯამეთ თქვენი სიტყვებით, რაც ამ თავის ბოლოშია მოტანილი „სპეციალური შენიშვნები სტუდენტებისათვის" ნაწილში.

8-16. შეადგინეთ გრანდ სტრატეგიის მატრიცა **Unilever**-ისთვის და შეიყვანეთ იქ ერთი მეტოქე ფირმა.

8-17. ახსენით, რა შეიძლება მოხდეს, თუ სპმშ ვექტორის კოორდინატები იქნება (0;0)

8-18. სდრმ-ის შექმნისას რატომ უნდა უნდა ვიმუშაოთ სტრიქონების მიხედვით, სვეტების მიხედვით მუშაობის მაგიერ?

8-19. როდესაც აგებთ სპმშ მატრიცას, რამდენად გამართლებულია, ღერძებზე გამოვიყენოთ სკალა 1-დან 10-მდე ყველა ღერძზე?

8-20. თუ **Unilever**-ს აქვს წამყვანი წილი რუსეთში, სად იქნება განლაგებული ბკჯ მატრიცის ღერძზე ოპერაციები რუსეთში?

8-21. შექმენით თქვენთვის ძსშს მატრიცა.

8-22. რატომ არის შიდა ფაქტორების „შეთანადება" გარე ფაქტორებთან ასე მნიშვნელოვანი სტრატეგიული მენეჯმენტისათვის?

8-23. აღწერეთ სტრატეგიის ფორმულირების ჩარჩო, სადაც არის სამი საფეხური და ცხრა ანალიტიკური ინსტრუმენტი. რომელი საფეხური და ინსტრუმენტია ყველაზე მნიშვნელოვანი, თქვენი აზრით? რატომ?

8-24. შეადგინეთ თქვენი კოლეჯის ან უნივერსიტეტის მაგალითზე ძსშს მატრიცა, ორი ნიშნულით თითოეულ კვადრატში. დარწმუნდით, რომ თქვენი სტრატეგიები აშკარად შეესაბამება ძ1,ს2 ტიპებს.

8-25. შეადგინეთ მაგალითის სახით სპმშ მატრიცა თქვენთვის ნაცნობი გლობალური კომპანიისათვის. ოთხივე ღერძისათვის შეიტანეთ ორი ფაქტორი.

8-26. რა იქნება **Unilever**-ისთვის სტაბილურობის პოზიციის მაჩვენებელი?

8-27. იმსჯელეთ დივიზიონალური ინფორმაციის აქციონერებზე. გაერცელების დადებით და უარყოფით მხარეებზე?

8-28. შეადგინეთ ბკჯ მატრიცა კომპანიისათვის, რომელსაც აქვს სამი ქვედანაყოფი, შემოსავლებით 4,8 და 12, ხოლო მოგება 5,3 და 2 შესაბამისად.

8-29. შეადგენეთ სპმშ მატრიცა ფირმისათვის, რომელსაც აქვს სუსტი კონკურენტული პოზიცია ნელა მზარდ არასტაბილურ ბაზარზე. ნათლად გამოკვეთეთ ღერძები და კვადრატები.

8-30. აღწერეთ ბკჯ ანალიზისა და სპმშ ანალიზის შეზღუდვები.

8-31. შეადგინეთ გშ მატრიცა კომპანიისათვის ორი ქვედანაყოფით, რომლებსაც აქვს 30 და 60 შემოსავლებში და 10 და 15 მოგებაში.

8-32. შექმენით გრანდ სტრატეგიის მატრიცა ორი კომპანიით თითოეულ კვადრატში, გამოიყენეთ კომპანიები, რომლებიც იცით და ისე მოათავსეთ კვადრატებში.

8-33. შეადგინეთ სდრმ თქვენთვის, ორი სტრატეგიით: 1) აგრძელებთ სწავლას მაგისტრატურაში, 2) იწყებთ მუშაობას მთელი სამუშაო დღით.

8-34. სდრმ იქნება ასეთივე ფასეული წონის სვეტის გარეშე? რატომ? და რატომ არა?

8-35. იმსჯელეთ წარმატებული სტრატეგიის შემქმნელებზე ისეთი საკითხების განხილვისას, როგორიცაა პოლიტიკური ასპექტები ფირმაში.

8-36. თქვენთვის, მიმზიდველობის მიხედვით, განახორციელეთ მე-8 თავში ჩამოთვლილი პოლიტიკური ტაქტიკის რანჟირება.

8-37. იმ ბიზნესისათვის, რომელიც თქვენს ქალაქშია, ჩამოაყალიბეთ დირექტორთა საბჭოების უფლებებისა და მოვალეობების რვაპუნქტიანი პრიორიტეტული სია.

8-38. იმსჯელეთ შვედეთის მიერ მიღებულ ახალ რეგულაციაზე დირექტორთა საბჭოს შესახებ ქალებთან მიმართებაში.

8-39. შეადგინეთ სპმშ მატრიცა თქვენი კოლეჯის ან უნივერსიტეტისათვის.

8-40. შეადგინეთ ბკჯ მატრიცა თქვენი კოლეჯის ან უნივერსიტეტისათვის.

8-41. ახსენით, თუ რა არის შეზღუდვები ბკჯ, სპმშ და სძშს მატრიცებისათვის.

8-42. შეადგინეთ სდრმ ადგილობრივი კომპანიისათვის, რომელსაც თქვენ კარგად იცნობთ.

8-43. დაწერეთ მცირე ესეი, სადაც ჩამოაყალიბებთ

თქვენს რეკომენდაციებს ფინანსური ინფორმაციის გასაჯაროების საკითხზე.

8-44. ახსენით, რატომ იქნება ეფექტიანი ბკჯ და გშ მატრიცების შექმნა სტრატეგიის პრეზენტაციამდე.

8-45. სამაგალითოდ, იპოვეთ ინტერნეტის მეშვეობით კომპანია, რომელსაც ერთდროულად აქვს მენეჯელი ძროხებისა და კითხვის ნიშნების ქვედანაყოფები.

8-46. გრანდ სტრატეგიის მატრიცასთან მიმართებაში მოძებნეთ ორი კომპანია, რომლებიც, თქვენი დასკვნის საფუძველზე, შესაძლებელია განათავსოთ ნებისმიერ კვადრატში. ახლა განიხილეთ რვა კომპანია.

8-47. არამომგებიანი კომპანიის დირექტორთა საბჭოსათვის ჩამოთვალეთ პრიორიტეტულობის მიხედვით 10 უფლება და მოვალეობა.

8-48. ამ თავში განხილული კარგი მმართველობის პრინციპებიდან გამომდინარე, ჩამოაყალიბეთ რიგითობის მიხედვით 7 ინსტრუქცია..

MyManagementLab®

გამოიყენეთ **mymanagementlab.com** შემდეგ კითხვებზე წერილობითი პასუხის გასაცემად:

8-49. აღწერეთ ნაბიჯები სდრმ-ის შესადგენად

8-50. რითი ჰგვანან ერთმანეთს ძსშს, სპმშ, ბკჯ, გს მატრიცები და გრანდ სტრატეგიის მატრიცა? რითი განსხვავდებიან?

საკითხავი მასალა

Arms, Hanjo, Mathias Wiecher, and Valeska Kleiderman. „Dynamic Models for Managing Big Decisions". *Strategy and Leadership* 40,no.5 (2012):39-46.

Blettner, Daniela P., Fernando R. Chadad, and Richard A. Bettis. „The CEO Performance Effect:Statiscal Issues and a Complex Fit Perspective". *Strategic Management Journal 33,* no.8 (August 2012):986-999.

Connelly, BrainL., and Erik J. Van Slyke".The Power and Peril of Board Interlocks".*Business Horizons,* 55,no.5 (September 2012):403-408.

Donaldson, Thomas. „The Epistemic Fault Line in Corporate Governance". *The Acdemy of Management Review 37,*no.2 (Aprill 2012):256

Fernhaber, Stephanie A.,and Pankaj C. Patel".How do young firms manage product portfolio complexity.? The role of absorptive capacity and ambidexteriry". *Strategic Management Journal,* 33, no (December 2012): 1516-1539.

He, Jinyu, and Zhi Huang. „Board Informal Hierarchy and Firm Financial Performance: Exploring a Tacit Structure Guiding Boardroom Interactions".*The Academy of Management Journal* 54, no. 6 (December 2011):1119.

Joseph, John, and William Ocasio. „Architecture, Attention, and Adaptation in the Multibusiness Firm: General Electric from 1951 to 2001". *Strategic Management Journal 33,*no. 6 (June 2012): 633-660.

Kiron, David, Pamela Kirk Prentice, and Renee Boucher Ferguson. „Innovating With Analytics". *MITSloan Management Review* 54, no. 1 (Fall 2012): 47

Walls, Jugith L., Pascual Berrone, and Philip H. Phan. „Corporate Governance and Environmental Performance:Is There Really a Link"?*Strategic Management Journal* 33, no. 8 (August 2012):885-913.

Walter, Jorge, Franz W. Kellermans, and Christoph Lechner. „Decision Making Within and Between Organizations:Rationality, Politics and Alliance Performance"*Journal of Management* 38, no. 5 (September 2012): 1582.

სავარჯიშოები ნასწავლის განსამტკიცებლად

სავარჯიშო 8A

უნდა შევიდეს თუ არა უფრო ფართოდ Unilever სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის ბაზარზე?

დანიშნულება

Unilever განიხილება საწყის ქეისად იმიტომ, რომ ეს კომპანია არის ბრწყინვალე მაგალითი სტრატეგიული დაგეგმვისა. Unilever წარმოადგენს მესამე უმსხვილეს სამომხმარებლო პროდუქციის მწარმოებელს მსოფლიოში (მასზე წინაა Procter & Gamble, Nestle). მისი ყველაზე კარგად გაყიდვადი ბრენდებია: Aviance, Ben & Jerry's, Dove, Flora/Becel, Hellmann's,Knorr, Lipton. Lux/Radox, Omo/Surf, Sunsilk, Toni & Guy, VOS. Wall's, PG Tips.

ამ სავარჯიშოს მიზანია, მოგცეთ თქვენ მსოფლიოს კონკრეტული რეგიონის შესწავლის გამოცდილება იმისათვის, რომ განსაზღვროთ, ულირს თუ არა ფირმას უფრო ღრმად შეღწევა ამ რეგიონის ბაზარზე.

Unilever-მა უკვე დაიწყო ახალი საწარმოს მშენებლობა იანგუნში, მიანმა, და 2015 წლისათვის აპირებს, პირდაპირ და არაპირდაპირ, შექმნას მიანმაში სამუშაო ადგილები 2000-ზე მეტი ადამიანისათვის. მოცემული მომენტისათვის კომპანიაში მუშაობს 200 თანამშრომელი მათ მიანმის საწარმოში. ამ თანამშრომლების ნაწილი დაბრუნდა უკან მიანმაში, რომ საწარმოს დაეწყო მუშაობა.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 შედით Unilever-ის კორპორაციულ ვებგვერდზე და ჩამოტვირთეთ ბოლო წლიური ანგარიში. შეამოწმეთ მისი ტექსტი და ცხრილები სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიასთან მიმართებაში.

ნაბიჯი 2 შეისწავლეთ მიანმის კონკურენტული კლიმატი და ბიზნესკულტურა, ასევე, აიღეთ ორი სხვა ქვეყანა სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში, სადაც ოპერირებს კონკურენტი Nestle.

ნაბიჯი 3 შეიმუშავეთ Unilever-ისათვის ექსი რეკომენდაცია, რომელიც დაეფუძნება მათ არსებულ გამოცდილებას და სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში პოტენციურ ოპერაციებს.

სავარჯიშო 8B

ჩაატარეთ ძსშს ანალიზი Unilever-ის გლობალური ოპერაციებისათვის

დანიშნულება

Unilever-ის გლობალური და ადგილობრივი ბიზნესსეგმენტები ყოველწლიურად წარუდგენენ კორპორაციის ტოპაღმასრულებლებს ძსშს ანალიზს, რომლებიც ამ ანალიზს რთავენ საერთო კორპორაციულ ანალიზში. ეს სავარჯიშო მოგცემთ ძსშზ ანალიზის ჩატარების პრაქტიკას.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 განიხილეთ კომპანიის გლობალური ოპერაციები, რომლებიც აღწერილია მათ ბოლო წლიურ ანგარიშში. Unilever-მა შეიძინა რუსეთში არსებული კომპანიის Kalina 82%.

ნაბიჯი 2 განიხილეთ დარგისა და კონკურენტული ინფორმაცია Unilever-ის გლობალურ ოპერაციებთან მიმართებაში, განსაკუთრებით შეადარეთ უშუალო მეტოქეს – Procter & Gamble-ს.

ნაბიჯი 3 შექმენით სამკაციანი ჯგუფი. ერთობლივად შეადგინეთ Unilever-ის გლობალური ძსშს მატრიცა გლობალური ბიზნესსეგმენტისათვის. მიჰყევით ძსშს ყველა გზამკვლევს, რომლებიც აღწერილია ამ თავში სტრატეგიების (ს4, ს3) ტიპების გათვალისწინებით. სამი სტრატეგია შეიტანეთ ოთხივე (ძშ, ძს, სშ, სს) კვადრატში. თავი აარიდეთ ძირითად სტრატეგიულ ტერმინებს, მაგალითად, „ინტეგრაცია წინ".

ნაბიჯი 4 მიეცით თქვენ მიერ შექმნილი ძსშს მატრიცა თქვენს პროფესორს შესაფასებლად.

სავარჯიშო 8C

მოამზადეთ ბკჯ მატრიცა Unilever-ისათვის

დანიშნულება

ეს სავარჯიშო გაძლევთ პრაქტიკულ უნარებს, განივითაროთ ბკჯ მატრიცის შექმნა როგორც პროდუქტების, ასევე რეგიონების მიხედვით. Unilever-ს აქვს ოთხი ძირითადი პროდუქციის სეგმენტი: პერსონალური ჰიგიენის, კვების, გასახალისებელი და საოჯახო დანიშნულების. კომპანიას ასევე აქვს სამი ძირითადი გეოგრაფიული არეალი: ევროპა, ამერიკა და აზია.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 განიხილეთ Unilever-ის გლობალური ოპერაციები მის ყველაზე ბოლო წლიურ ანგარიშსა და მოგება-ზარალის ანგარიშზე დაყრდნობით.

ნაბიჯი 2 შეადგინეთ ბკჯ მატრიცა Unilever-ის 1) ოთხი პროდუქტების ჯგუფისათვის და 2) სამი რეგიონისათვის.

ნაბიჯი 3 მოამზადეთ ორგვერდიანი დასკვნები, სადაც აღნიშნული იქნება თქვენი ანალიზის გავლენა სტრატეგიულ ფაქტორებზე.

სავარჯიშო 8D

შეადგინეთ ძსშს მატრიცა adidas AG-ისთვის

დანიშნულება

ყველაზე უფრო გავრცელებული სტრატეგიის ფორმულირების ტექნიკაა ძსშს მატრიცა. ეს სავარჯიშო გულისხმობს ძსშს მატრიცის შექმნას adidas AG-სთვის. გადამწყვეტი შიდა და გარე ფაქტორების შეპირაპირება ძსშს მატრიცაში მოითხოვს კარგ ინტუიციურ და კონცეპტუალურ უნარებს. ამ უნარებს თქვენ გაიუმჯობესებთ ძსშს მატრიცის შექმნით.

ინსტრუქციები

გაიხსენეთ, რომ სავარჯიშოდან 1ბ თქვენ უკვე გქონდათ შედგენილი adidas AG-ს გარე შესაძლებლობები/საშიშროება და შიდა ძლიერი/სუსტი მხარეები. ეს ინფორმაცია შეიძლება გამოიყენოთ ამ სავარჯიშოს შესრულებისათვის. მიჰყევით შემდეგ ნაბიჯებს:

ნაბიჯი 1 ცალკე ფურცელზე ააგეთ ფართო ცხრაუჯრიანი დიაგრამა, რომელიც წარმოადგენს თქვენს ძსშს მატრიცას. თითოეულ უჯრას მიანიჭეთ შესაბამისი დასახელება.

ნაბიჯი 2 შეიტანეთ adidas AG-ს გარე შესაძლებლობები/საშიშროები და შიდა ძლიერი/სუსტი მხარეები დიაგრამაში. განიხილეთ დარგისა და კონკურენტული ინფორმაცია Unilever-ის გლობალურ ოპერაციებთან მიმართებაში, განსაკუთრებით შეადარეთ უშუალო მეტოქეს – Procter & Gamble-ს.

ნაბიჯი 3 შეაპირაპირეთ გარე და შიდა ფაქტორები, რომ მიიღოთ შესაძლო ალტერნატიული სტრატეგიები. თითოეული სტრატეგია – ძშ, ძს, სშ, სს – შეიტანეთ შესაბამის უჯრაში. მიეცით თითოეულ სტრატეგიას რაციონალური ახსნა.

ნაბიჯი 4 შეადარეთ თქვენი ძსშს მატრიცა სხვა სტუდენტების მატრიცებს, იმსჯელეთ ამ საკითხებზე.

სავარჯიშო 8E

შეადგინეთ სპმშ მატრიცა adidas AG-სთვის

დანიშნულება

რომელი სტრატეგიები უნდა გამოიყენოს adidas AG-მ – აგრესიული, კონსერვატიული, კონკურენტული თუ თავდაცვითი? შეადგინეთ სპმშ მატრიცა adidas AG-სთვის და მიიღებთ ამ კითხვაზე პასუხს. მიაქციეთ ყურადღება თქვენი მიმართულებითი ვექტორის გავლენას სტრატეგიაზე. იყავით სპეციფიკური (დეტალური), როდესაც აღწერთ adidas AG-სთვის მომგებიან სტრატეგიებს.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 შექმენით კიდევ ორ სტუდენტთან ერთად გუნდი და ერთობლივად შეადგინეთ სპმშ მატრიცა adidas AG-სთვის.

ნაბიჯი 2 გადმოიტანეთ მატრიცის დიაგრამა დაფაზე. შეადარეთ თქვენი მატრიცა სხვა გუნდების მატრიცებს.

ნაბიჯი 3 იმსჯელეთ თქვენი მატრიცის შედეგებზე.

სავარჯიშო 8F

შეადგინეთ ბკჯ მატრიცა adidas AG-ისთვის

დანიშნულება

პორტფელური მატრიცები ფართოდ გამოიყენება მულტიდივიზიონალური ორგანიზაციების მიერ, რაც მათ ეხმარება შესასრულებელი სტრატეგიების იდენტიფიცირებასა და შერჩევაში. ბკჯ ანალიზი გამოყოფს კონკრეტულ ქვედანაყოფს, რომელმაც უნდა მიიღოს უფრო ნაკლები რესურსი, ვიდრე სხვებმა. ეს სავარჯიშო მოგცემთ ბკჯ მატრიცის შედგენის პრაქტიკულ უნარებს.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 ცალკე ფურცლის თავში დაწერეთ ხუთი სვეტი: ქვედანაყოფები, შემოსავლები, მოგება, ფარდობითი საბაზრო წილი და დარგის ზრდის ტემპი. ფურცლის მარცხენა ქვედა კუთხეში ჩამოწერეთ adidas, Reebok, TaylorMade. შექმენით კიდევ ორ სტუდენტთან ერთად გუნდი და ერთობლივად შეადგინეთ სპმშ მატრიცა adidas AG-სთვის. დაუბრუნდით ერთობლივ ქეისს და მოძებნეთ ინფორმაცია, რომელიც უნდა ასახოთ თქვენს ცხრილში.

ნაბიჯი 2 შეადგინეთ ორი ბკჯ მატრიცა adidas AG-სთვის: 1) შეიყვანეთ მატრიცაში Reebok, TaylorMade და adidas 2) შეიყვანეთ მსოფლიოს გეოგრაფიული რეგიონები.

ნაბიჯი 3 შეადარეთ თქვენი ბკჯ მატრიცა სხვა სტუდენტების მატრიცებს. განიხილეთ ძირითადი განსხვავებები.

სავარჯიშო 8G

შეადგინეთ სდრმ adidas AG-ისთვის

დანიშნულება

ეს სავარჯიშო დაგეხმარებათ, მიიღოთ პრაქტიკული უნარ-ჩვევები სტრატეგიული დაგეგმვის რაოდენობრივი მატრიცის აგებაში, როდესაც უნდა განისაზღვროს სხვადასხვა ალტერნატიული სტრატეგიების ფარდობითი მიმზიდველობა.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 შეადგინეთ ორ სტუდენტთან ერთად გუნდი სდრმ-ის შესამუშავებლად adidas AG-სთვის.

ნაბიჯი 2 დაფაზე დაიტანეთ თქვენი სტრატეგიები და მათი მიმზიდველობის საერთო ქულები. თქვენი გუნდის სტრატეგია და ძიმზიდველობის საერთო ქულების ჯამი შეადარეთ სხვა გუნდების შესაბამის მაჩვენებლებს. შეამოწმეთ, ხომ არ მიგინიჭებიათ ერთი და იგივე წონა ერთ სტრიქონში. გაიხსენეთ, რომ ასევე უნდა გამოტოვოთ წონა მთელ სტრიქონში, თუ ის გამოტოვებულია ერთი სტრატეგიისათვის.

ნაბიჯი 3 განიხილეთ ძირითადი განსხვავებები.

სავარჯიშო 8H

შეადგინეთ ძსშს მატრიცა Unilever-ისთვის

დანიშნულება

ძსშს მატრიცა ყველაზე უფრო გავრცელებული ტექნიკაა აშშ ფირმებისათვის სტრატეგიის ფორმულირებისას. სავარჯიშო ითვალისწინებს ძსშს მატრიცის შედგენას Unilever-ისთვის. გადამწყვეტი გარე და შიდა ფაქტორების შეპირაპირება მოითხოვს კარგ ინტუიციურ და კონცეპტუალურ უნარებს. თქვენ ამ უნარებს გაიუმჯობესებთ ამ სავარჯიშოს შესრულებით.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 ცალკე ფურცელზე ააგეთ ფართო ცხრაუჯრიანი დიაგრამა. რომელიც წარმოადგენს თქვენს ძსშს მატრიცას. თითოეულ უჯრას მიანიჭეთ შესაბამისი დასახელება.

ნაბიჯი 2 განსაზღვრეთ ექვსი შესაძლებლობა და ექვსი საფრთხე, ექვსი ძლიერი და ექვსი სუსტი მხარე Unilever-ისთვის.

ნაბიჯი 3 შეაპირაპირეთ გარე და შიდა ფაქტორები, რათა მივიღოთ შესაძლო ალტერნატიული სტრატეგიები Unilever-ისთვის. შესაბამისად, დაიტანეთ ძსშს მატრიცაში ძშ, ძს, სშ და სს სტრატეგიები. დაასაბუთეთ თითოეული სტრატეგიის რაციონალური ასპექტები. შეეცადეთ, ოთხივე უჯრიდან თითოეულში შეიტანოთ ორი სტრატეგია. შეადარეთ თქვენი ძსშს მატრიცა სხვა სტუდენტების მატრიცებს. იმსჯელეთ ძირითად განსხვავებებზე.

სავარჯიშო 8I

შეადგინეთ სპმშ მატრიცა Unilever-ისთვის

დანიშნულება

რომელი სტრატეგიები უნდა გამოიყენოს Unilever-მა – აგრესიული, კონსერვატიული, კონკურენტული თუ თავდაცვითი? იმსჯელეთ მიმართულებითი ვექტორის ზეგავლენაზე. იყავით მზად Unilever-ისათვის სპეციფიკური (დეტალური)მომგებიანი სტრატეგიების განსაზღვრაში

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 შექმენით კიდევ ორ სტუდენტთან ერთად გუნდი და ერთობლივად შეადგინეთ სპმშ მატრიცა Unilever-ისთვის.

ნაბიჯი 2 გადმოიტანეთ მატრიცის დიაგრამა დაფაზე. შეადარეთ თქვენი მატრიცა სხვა გუნდების მატრიცებს.

ნაბიჯი 3 იმსჯელეთ თქვენი მატრიცის შედეგებზე.

სავარჯიშო 8J

შეადგინეთ ბკჯ მატრიცა თქვენი კოლეჯის ან უნივერსიტეტისათვის

დანიშნულება

პორტფელური მატრიცები ფართოდ გამოიყენება მულტიდივიზიონალური ორგანიზაციების მიერ, რაც მათ ეხმარება შესასრულებელი სტრატეგიების იდენტიფიცირებასა და შერჩევაში. ბკჯ ანალიზი გამოყოფს კონკრეტულ ქვედანაყოფს, რომელმაც უნდა მიიღოს უფრო ნაკლები რესურსი, ვიდრე სხვებმა. ეს სავარჯიშო მოგცემთ ბკჯ მატრიცის შედგენის პრაქტიკულ უნარებს კოლეჯის ან უნივერსიტეტისათვის.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 ცალკე ფურცლის თავში დაწერეთ ხუთი სვეტი: ქვედანაყოფები, შემოსავლები, მოგება, ფარდობითი საბაზრო წილი და დარგის ზრდის ტემპი. ფურცლის მარცხენა ქვედა კუთხეში ჩამოწერეთ თქვენი უნივერსიტეტის სკოლები (კოლეჯები, ფაკულტეტები).

ნაბიჯი 2 შეადგინეთ ორი ბკჯ მატრიცა თქვენი კოლეჯისა და უნივერსიტეტისათვის. შეიყვანეთ ბიზნესის სკოლა, განათლების სკოლა, სამედიცინო სკოლა ან სხვა ნებისმიერი სამი სკოლა.

ნაბიჯი 3 შეადარეთ თქვენი ბკჯ მატრიცა სხვა სტუდენტების მატრიცებს. განიხილეთ ძირითადი განსხვავებები.

სავარჯიშო 8K

შეადგინეთ სდრმ თქვენთვის ნაცნობი კომპანიისათვის

დანიშნულება

ეს სავარჯიშო მოგცემთ სტრატეგიული დაგეგმვის რაოდენობრივი მატრიცის შედგენის პრაქტიკულ უნარებს, რათა განისაზღვროს სხვადასხვა სტრატეგიული ალტერნატივების მიმზიდველობა.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 ორ სხვა სტუდენტთან ერთად შეადგინეთ სდრმ კომპანისათვის, რომელსაც იცნობთ.

ნაბიჯი 2 დაიტანეთ თქვენი სტრატეგიები და მათი მიმზიდველობის საერთო ქულების ჯამი. შეადარეთ თქვენი სტრატეგიები და მიმზიდველობის საერთო ქულების ჯამი სხვა გუნდების შედეგებს. დარწმუნდით, რომ არ მიგინიჭებიათ ერთი და იგივე წონა ერთ სტრიქონში. გაიხსენეთ, რომ ასევე უნდა გამოტოვოთ წონა მთელ სტრიქონში, თუ ის გამოტოვებულია ერთი სტრატეგიისათვის.

სავარჯიშო 8L

ჩამოაყალიბეთ ინდივიდუალური სტრატეგიები

დანიშნულება

ინდივიდები და ორგანიზაციები მრავალ ასპექტში ავლენენ ერთგვაროვნებას. ყველას ჰყავს კონკურენტი და ყველას შეუძლია დაგეგმოს მომავალი. ყველა ინდივიდი და ორგანიზაცია აწყდება გარე შესაძლებლობებს და საფრთხეებს და აქვს შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეები. ორივე, ინდივიდებიც და ორგანიზაციებიც, ადგენენ გეგმებს და განათავსებენ რესურსებს. ეს და სხვა მსგავსებები შესაძლებელს ხდის, რომ ინდივიდებმა გამოიყენონ სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციები და ინსტრუმენტები. ეს სავარჯიშო შედგენილია ძსშს მატრიცის შესაძლებლობების დემონსტრირებისთვის მაშინ, როდესაც მას ვიყენებთ ინდივიდის მომავლის დასაგეგმად. როდესაც თქვენ მიუახლოვდებით კოლეჯის კურსის დასრულების და დიპლომის მიღების ეტაპს და დაინყება ინტერვიუირება სამსახურში ასაყვანად, ეს დაგეგმვა გახდება ძალიან მნიშვნელოვანი.

ინსტრუქციები

ცალკე ფურცელზე ააგეთ ძსშს მატრიცა. დაიტანეთ, რას განიხილავთ თქვენთვის ძირითად გარე შესაძლებლობებად, გარე საფრთხეებად, თქვენი ძირითადი ძლიერი და სუსტი მხარეები. სუსტი მხარე შეიძლება იყოს თქვენი დაბალი საშუალო ქულა. გარე შესაძლებლობა შეიძლება იყოს, თუ თქვენი უნივერსიტეტი გთავაზობთ თქვენთვის საინტერესო სამაგისტრო პროგრამას. შეაპირაპირეთ გარე და შიდა ფაქტორები და დაიტანეთ ისინი მატრიცის შესაბამის უჯრებში, როგორც ალტერნატიული სტრატეგიები, ან, როგორც ქმედებები, რომლებიც მოგცემთ შესაძლებლობას, მიიღოთ სარგებელი თქვენს ძლიერ მხარეებზე, დასძლიოთ სისუსტეები, ისარგებლოთ გარე შესაძლებლობით და მინიმუმამდე შეამციროთ გარე საფრთხის ზეგავლენა. დარწმუნდით, რომ სწორად შეპირაპირებული შეგაქვთ შესაბამის უჯრაში. ვინაიდან ყველა ინდივიდი (ორგანიზაცია) უნიკალურია, ამ სავარჯიშოში არ არსებობს ერთი სწორი პასუხი.

სავარჯიშო 8M

შედარების ტესტი

დანიშნულება

ამ სავარჯიშოს დანიშნულებაა თქვენი გაგების და ინფორმირებულობის გაძლიერება იმის თაობაზე, თუ რა გავლენა შეიძლება ჰქონდეს ქცევით და პოლიტიკურ ფაქტორებს სტრატეგიის ანალიზსა და არჩევაზე.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 ცალკე ფურცელზე ჩამოწერეთ რიცხვები 1-დან 10-მდე. ყველა 10 გამოთქმისათვის გამოხატეთ თქვენი დამოკიდებულება 1, 2, 3, 4 ან 5-ის მინიჭებით, სადაც

1= კატეგორიულად არ ვეთანხმები

2= გარკვეულად არ ვეთანხმები

3= ჩემი დამოკიდებულება ნეიტრალურია

4=გარკვეულად ვეთანხმები

5= ვეთანხმები უპირობოდ

6. ადამიანებთან ურთიერთობის საუკეთესო გზაა, უთხრა მათ ის, რისი მოსმენაც უნდათ.
7. როდესაც ვიღაცას სთხოვ, გააკეთოს რაღაცა, ჯობს, უთხრა რეალური მიზეზი და არა ის მიზეზი, რომელიც უფრო წონადია.
8. ის, ვინც სხვას ბოლომდე ენდობა, თავს იგდებს საფრთხეში.
9. თუ გინდა იყო წინ გარკვეულ ადგილებში, კუთხეები უნდა მოჭრა.
10. უფრო უსაფრთხოა დავუშვათ, რომ ყველა ადამიანს აქვს სახიფათო იარაღი, მოვა დრო და ისინი მას გამოიყენებენ.
11. მხოლოდ მაშინ უნდა იმოქმედო, როდესაც ეს მორალურად გამართლებულია.
12. ადამიანების უმრავლესობა, ძირითადად, კარგი და კეთილია.
13. ტყუილის თქმას გამართლება არა აქვს.
14. ადამიანების უმრავლესობა უფრო ადვილად ივიწყებს მამის გარდაცვალებას, ვიდრე საკუთრების დაკარგვას.
15. ძირითადად, ადამიანებს არ უნდათ, სრული დატვირთვით იმუშაონ, თუ ისინი არ აიძულე.

ნაბიჯი 2 შეკრიბე შენ მიერ მინიჭებული რიგითი ნომრები — 1, 3, 4, 5, 9, 10 — გამონათქვამებისათვის. ეს იქნება ჯამი 1. დარჩენილი ოთხი გამონათქვამისათვის შეცვალე შენ მიერ მნინიჭებული ნომრები ისე, რომ 5 იქნება 1; 4 გახდება 2; 2 გახდება 4 და 1 გახდება 5. 3 დარჩება სამად. შემდეგ ეს შეცვლილი ნომრები შეაჯამე და მიიღებ ჯამ — 2-ს. საბოლოდ, 1-ლი და მე-2 ჯამები შეაჯამე და მიიღებ შენს ფინალურ ქულას.

შენი ფინალური ქულა

შენი ფინალური ქულა არის შენი მაკიაველისეული ქულა. მაკიაველის პრინციპები ლექსიკონში განმარტებულია, როგორც „მანიპულირება, არაპატიოსანი, არასწორი და ფავორიტული მეთოდების გამოყენება მორალური ნორმების მაგიერ". ეს ტაქტიკა არაა სასურველი, ეთიკური, რეკომენდებული სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესში. თუმცა, თქვენ შეიძლება შეხვდეთ ასეთ მაკიაველისეულ ადამიანებს თქვენი კარიერის განმავლობაში, ამდენად, იყავით ფრთხილად. სტრატეგიის შემქმნელისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია სხვა ადამიანების მანიპულირება ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. ადამიანები დღესდღეობით ადვილად ცნობენ და არ უყვართ მანიპულაციური ტაქტიკა. მოსაზრებების გამოკვლევის ნაციონალური ცენტრი ზრდასრული ადამიანებისათვის იყენებს ამ მოკლე კითხვარს შემთხვევითი შერჩევის პრინციპით და საშუალო ფინალური ქულა უტოლდება 25-ს. რამდენადაც უფრო მაღალი იქნება თქვენი ქულა, მით უფრო მაკიაველისეული მიდრეკილებები გაქვთ. ქულები ასე აღიწერება:

- 16 -ს ქვევით: არასოდეს იყენებს მანიპულაციას, როგორც ინსტრუმენტს.
- 16-დან 20-მდე: ძალიან იშვიათად მიმართავს მანიპულაციას.
- 21-დან 25-მდე: ხანდახან იყენებს მანიპულაციას.
- 26-დან 30-მდე: ხშირად იყენებს მანიპულაციას.
- 30-ს ზევით: ყოველთვის იყენებს მანიპულაციას.

ტესტის შექმნა

ტესტი შექმნა დოქტორმა **რიჩარდ კრისტიმ**, რომლის კვლევაც გვაძლევს შემდეგ ტენდენციებს:

1. მამაკაცები უფრო არიან მაკიაველისეული, ვიდრე ქალები.
2. არა აქვს მნიშვნელობა ინტელექტუალური შესაძლებლობების მაღალ ან დაბალ ნიშნულებს.
3. მაღალი ქულები განსხვავდება სხვა ქულებისაგან და მიანიშნებს პათოლოგიურ

მიდრეკილებაზე.

4. მაკიაველისეული ქულები სტატისტიკურად არ უკავშირდება ავტორიტარულ ფასეულობებს.
5. მაღალი ქულა მიანიშნებს პროფესიებზე, სადაც ხდება ინდივიდების კონტროლი და მანიპულირება- მაგალითად, იურისტები, ფსიქიატრები, ქცევითი მეცნიერებები.
6. მაკიაველისეული მიდრეკილებები არ ემთხვევა ძირითად დემოგრაფიულ მახასიათებლებს, მაგალითად, განათლების დონე ან ქორწინება.
7. მაღალი ქულები უფრო ქალაქის მცხოვრებლებს აქვთ.
8. ხანში შესულ პირებს ნაკლები მიდრეკილება აქვთ მანიპულირებისაკენ, ვიდრე ახალგაზრდებს.

წყარო

1. Richar-d Christie and Florence Geis, *Studies of Machiavellianizm(*Orlando, FL: Academic Press, 1970). Material in this exercise adapted with permission of the authors and Academic Press.
2. Ibid. 82-83

შენიშვნები

1. R. T. Lenz, „Managing the Evolution of the Strategic Planning Process", *Business Horizons* 30, no. 1 (January-February 1987):37.
2. Robert Grant, „The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review,* Spring 1991, 114.
3. Heinz Weihrich, „The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning 15,* no.2 (April 1982): 61. Note: Although Dr. Weicrich first modified SWOT analysis to form the TOWS matrix, the acronym SWOT is much more widely used than TOWS in practice.
4. Greg Dess, G.T. Lumpkin, and Alan Eisner, *Strategic Management: Text and Cases* (New York: Mc Graw-Hill/Irwin, 2006), 72.
5. Adapted from H. Rowe, R. Mason, and K. Dickel,*Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA:Addison-Wesley, 1982),155-156
6. Fred David, „The Strategic Planning Matrix- A Quantative Approach", *Long Range Planning* 19, no. 5(October 1986):102; Andre Gib and Robert Margulies", Making Competitive Intelligence Relevant to the User", *Planning Review* 19, no.3 (May-June 1991):21.
7. Fred david, „Computer-Assisted Strategic Planning in Small Businesses", *Journal of Systems Management 36, no.7* (July 1985):24-34.
8. Y. Allarie and M. Firsirotu, „How to Implement Radical Strategies in Large Organizations", *Slooan Management Review* 26, no. 3 (Spring 1985): 19. Another excellent article is P. Shrivastava, „Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture", *Journal of Business Strategy,* 5,no. 3(Winter 1985):103-111.
9. James Brian Quinn, *Strategy for Changes: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980),128-145. These political tactics are listed in A. Thompson and A. Strickland, *Strategic Management: Concepts and Cases* (Plano,TX: Business Publications, 1984),261.
10. William Guth and Ian MacMillan, „Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest", *Strategic Management Journal 7,* no.4 (July-August 1986):321.
11. Joann Lublin",Corporate Directors" Group Gives ARepair Plan to Boards", *Wall Strett Journal,* March 24, 2009, B4.
12. http://www.usatoday.com/money/companies/management/story/2012-05-14/ceo-firings/54964476/1
13. Pherd Dvorak, „Poor Year Doesn't Stop GEO Bonuses", *Wall Strett Journal,* March 18, 2009, B1.
14. Louis Lavelle",The Best and Worst Boards",*Business Week,* October 7, 2002, 104-110.
15. Matt Murray, „Private Companies Also Feel Pressure to Clean Up Acts", *Wall Strett Journal,* July 22, 2003, B1.

9



წყარო: © hansenn/Fotolia

MyManagementLab®

გაიუმჯობესეთ შედეგები!

10 მლნ-ზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. ეწვიეთ **mymanagementlab.com-ს** მოდელირების, სასწავლო მასალებისა და თავების ბოლოს მოცემული პრობლემების გასაცნობად.

სტრატეგიის დანერგვა

წინამდებარე თავის მიზანი:

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. ეფექტიანი წარმოსახვითი რუკის აგება მეტოქე ფირმების პოზიციონირებისთვის.
2. ეფექტიანი წარმოსახვითი რუკის აგება საბაზრო სეგმენტებისა და დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნის იდენტიფიცირებისთვის.
3. ნებისმიერი ბიზნესის ფულადი შეფასება. თქვენი მოსაზრებების ჩამოყალიბება.
4. საბაზრო სეგმენტაციისა და პროდუქციის პოზიციონირების, როგორც სტრატეგიის დანერგვის იარაღების, განხილვა.
5. იმ პროცედურებზე მსჯელობა, რომლითაც განისაზღვრება ბიზნესის ფულადი ღირებულება.
6. სამომავლო საფინანსო ანგარიშების შექმნა სტრატეგიული რეკომენდაციების გავლენის გამოსავლენად.
7. EPS-EBIT ანალიზის განვითარება, რათა შეაფასოთ სავალო ვალდებულებების აქციების უკუმიმზიდველობა, როგორც სტრატეგიის დასანერგად საჭირო კაპიტალის მოზიდვის რესურსი.
8. სტრატეგიის დანერგვაში კვლევისა და განვითარების არსსა და როლზე მსჯელობა.
9. ახსნა იმისა, თუ როგორ უწყობს ხელს მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემები სტრატეგიის დანერგვის ღონისძიებების წარმატებას.
10. ბიზნესანალიტიკისა და მონაცემების მოპოვების ახსნა.

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად

შემდეგი სავარჯიშოების მოძიება შესაძლებელია მოცემული თავის ბოლოს:

სავარჯიშო 9A: EPS/EBIT ანალიზის მომზადება Royal Dutch Shell plc-თვის.

სავარჯიშო 9B: პროდუქციის პოზიციონირების რუკის შექმნა adidas AG-ისათვის

სავარჯიშო 9C: EPS/EBIT ანალიზის მომზადება adidas AG-ისათვის

სავარჯიშო 9D: სამომავლო საფინანსო უწყისის შედგენა adidas AG-ისათვის

სავარჯიშო 9E: adidas AG-ის ღირებულების შეფასება

სავარჯიშო 9F: პროდუქციის პოზიციონირების რუკის შექმნა My College-თვის

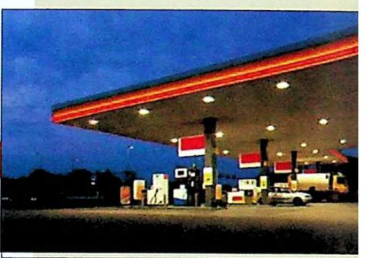
სავარჯიშო 9G: გაგება იმისა, ესაჭიროება თუ არა ბანკებს სამომავლო ფინანსების ანგარიში?

სტრატეგიების წარმატებული დანერგვა შეუძლებელი იქნება ორგანიზაციებში, რომლებიც ვერ ყიდიან თავის პროდუქციას და მომსახურებას; ფირმებში, სადაც არაა საკმარისი სამუშაო კაპიტალი; ფირმებში, რომლებიც უშვებენ ტექნოლოგიურად არასრულყოფილ პროდუქციას; ან ფირმებში, რომლებსაც აქვთ სუსტი საინფორმაციო სისტემები. ამ თავში ვისაუბრებთ მარკეტინგზე, ფინანსებსა და აღრიცხვაზე, კვლევებსა და განვითარებაზე და მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემებზე (მსს). ყველა ეს საკითხი მნიშვნელოვანია სტრატეგიის დანერგვის ეფექტიანი პროცესისათვის. სპეციალური ქვეთავები მოიცავს **საბაზრო სეგმენტაციას**, საბაზრო პოზიციონირებას; ბიზნესის ღირებულების შეფასებას; იმის განსაზღვრას, თუ რა უნდა იყოს კაპიტალის წყარო - სავალო ვალდებულებები თუ აქციები; სამომავლო ფინანსური ანგარიშების შექმნას; კვლევისა და განვითარებისათვის ფირმის გარეთ კონტრაქტების განთავსებას და საინფორმაციო სისტემების ჩამოყალიბებას. მენეჯერებისა და თანამშრომლების ჩართულობა და მონაწილეობა უმთავრესია წარმატების მისაღწევად მარკეტინგში, ფინანსებსა და აღრიცხვაში, კვლევებსა და განვითარებაში და მსს აქტივობებში.

სტრატეგიის დანერგვის არსი

კვორტერბეკმა შეიძლება საუკეთესოდ ითამაშოს უკანა ხაზზე, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ აუცილებლად ლელოს გაიტანს. გუნდმა შეიძლება უკანაც კი დაიხიოს, მაგრამ აჩვენოს საუკეთესო თამაში. ფორმულირებული სტრატეგიების თუნდაც 10-%-ზე ნაკლების დანერგვა წარმატებულად ითვლება! ბევრი ფაქტორითაა შესაძლებელი ამ დაბალი მაჩვენებლის ახსნა, მაგალითად, საბაზრო სეგმენტების იდენტიფიცირებაში დაშვებული შეცდომები, ძალიან დიდი თანხის გადახდა ახალი ბიზნესის შეძენისას, თქვენი კონკურენტების უპირატესობა კვლევასა და განვითარებაში. Royall Dutch Shell ძალიან კარგად ნერგავს სტრატეგიებს.

სტრატეგიის დანერგვა პირდაპირი ახდენს გავლენას საწარმოს მენეჯერებზე, ქვედანაყოფების მენეჯერებზე, გაყიდვის მენეჯერებზე, პროდუქციის მენეჯერებზე, პერსონალის მენეჯერებზე, ზედამხედველებსა და ყველა თანამშრომელზე. ზოგიერთ ვითარებაში ინდივიდები არ მონაწილეობენ სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში და, ამდენად, შესაძლებელია მათ ვერ შეაფასონ, ვერ გაიგონ ან თუნდაც მიიღონ ის სამუშაო და მოსაზრებები, რომლებიც თან სდევს აღნიშნულ პროცესს. შესაძლებელია, მათ შეეშინდეთ კიდეც, ან შეეწინააღმდეგონ მას მათ სამუშაოსთან დაკავშირებული ცვლილებების გამო. მენეჯერებმა და თანამშრომლებმა, რომლებსაც არ ესმით ბიზნესის წარმოება ორგანიზაციაში, ხშირად ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს.



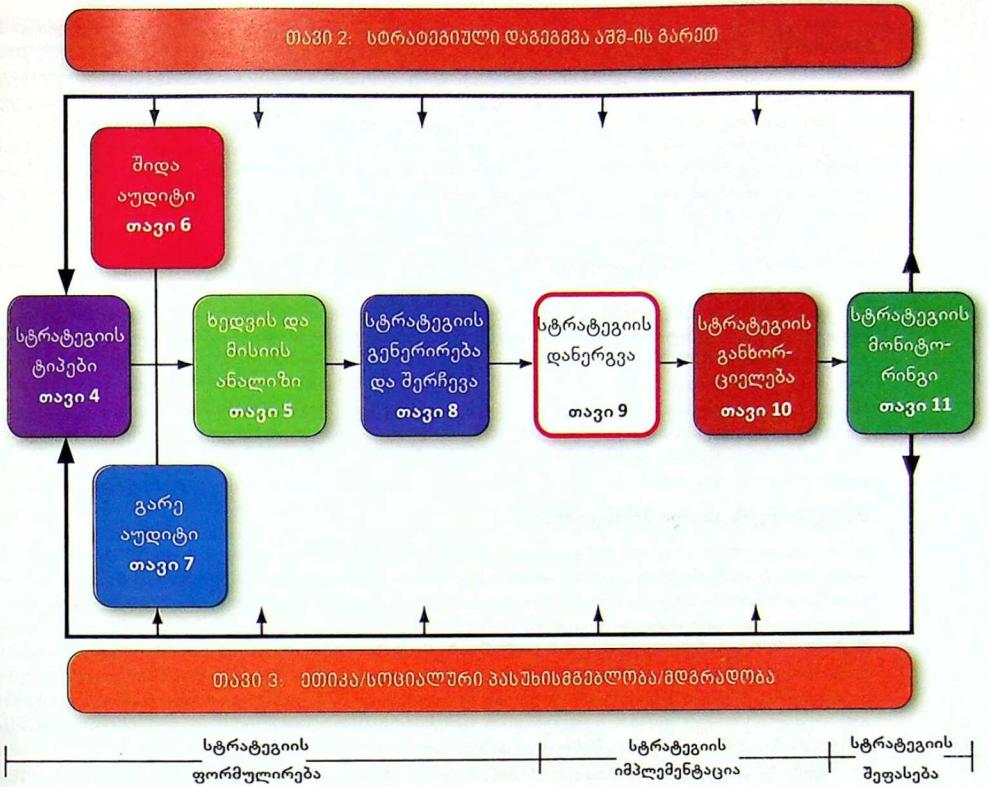
საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი

Royall Dutch Shell

Royall Dutch Shell plc ნავთობისა და გაზის დარგში მსოფლიოში უდიდესი კომპანიაა. 2013 წელს *Fortune*-მა მას მიაკუთვნა მე-7 ადგილი მსოფლიოს ყველაზე მომგებიან კომპანიებს შორის. კომპანია რეგისტრირებულია დიდ ბრიტანეთში, მისი შტაბბინა კი განთავსებულია ნიდერლანდებში, Shell ფლობს მსოფლიო ნავთობის მარაგიდან 14,2 მილიარდ ბარელს. კომპანიის ნედლი ნავთობის უდიდესი ნაწილი მოიპოვება ნიგერიაში, ომანსა და დიდ ბრიტანეთში, იმავდროულად ფირმა ინტენსიურ ინვესტირებას ახორციელებს Athabasca Oil Sand-ს პროექტში, რომლის მიხედვითაც ნავთობის ქვიშიდან მიიღება სინთეტიკური ნავთობი. Shell ოპერირებს 44,000 ბენზინგასამართ სადგურს, რომლებიც წარმოადგენს მსოფლიოს უდიდეს საცალო ქსელს 90-ზე მეტ ქვეყანაში. Shell ვერტიკალურად ინტეგრირებული კომპანიაა, რომელიც ახორციელებს ნავთობპროდუქტებისა და ქიმიკატების მოპოვებას, წარმოებას, გაწმენდას, ტრანსპორტირებასა და გაყიდვას.

Shell-ის აღმასრულებელი დირექტორი პეტერ ვოსერი პენსიაში 2014 წლის მარტის ბოლოს გავიდა, დაასრულა რა თავისი 29-წლიანი კარიერა კომპანიაში. ის შეცვალა 55 წლის ბენ ვან ბეურდენმა, რომელიც იყო კომპანიის Downstream დირექტორი 2013 წლის იანვრიდან. ბენმა წინსვლა დაიწყო მას შემდეგ, რაც განხორციელდა საბჭოს ნომინირებისა და შერჩევის კომიტეტის მიერ გარე და შიდა კანდიდატების შერჩევისა და შეფასების პროცესი. ბენმა კომპანიაში მუშაობა დაიწყო 1983 წელს, მას ეკავა სხვადასხვა პოზიცია: მუშაობდა ნიდერლანდებში, აფრიკაში, მალაიზიაში, აშშ-ში, ყველაზე ხანგრძლივად კი დიდ ბრიტანეთში. ბენი ნიდერლანდებიდანაა, მას აქვს მაგისტრის დიპლომი ქიმიურ ინჟინერიაში, დელტის ტექნოლოგიურ უნივერსიტეტში.

Royal Dutch Shell-მა 2013 წლის სექტემბერში შეიძინა, როგორც სახაზინო აქციები, საკუთარი „ბ“ სერიის 921,881 აქცია 2159.15 პენსად ცალი. ამის შემდეგ დარჩა „ა“ სერიის 3,821,611,712 და „ბ“ სერიის 2,509,794,307 აქცია.



ნახაზი 9-1 სტრატეგიული მენეჯმენტის კომპლექსური მოდელი

წყარო: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40, © Fred R. David.

აში და არ მონაწილეობენ ამ პროცესში, სავსებით დასაშვებია, მომართონ საბოტაჟს სტრატეგიის დანერგვისას იმ იმედით, რომ ორგანიზაცია დაუბრუნდება ძველ მეთოდებს. სტრატეგიის დანერგვის პროცესი ნაჩვენებია სურათზე 9-1, რომელზეც ასახულია სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი.

მარკეტინგული საკითხები

სტრატეგიის დანერგვის აქტივობების წარმატებაზე ან წარუმატებლობაზე უამრავი მარკეტინგული ცვლადი ახდენს გავლენას.

გაგაცნობთ ზოგ მარკეტინგულ გადაწყვეტილებას, რომელიც შეეხება ფირმის პოლიტიკას:

1. როგორ გავხადოთ რეკლამირება უფრო ინტერაქტიული და, ამდენად, უფრო ეფექტიანი.
2. როგორ გამოვიყენოთ ყველაზე მაღალი სარგებლით ფეისბუკსა და ტვიტერზე მიმდინარე მსჯელობა კომპანიისა და დარგის შესახებ.
3. გამოვიყენოთ ექსკლუზიური დილერები თუ განაწილების სხვადასხვა არხი.
4. გამოვიყენოთ ღრმა, ამასთან მსუბუქი სატელევიზიო რეკლამა, თუ საერთოდ უარი ვთქვათ სატელევიზიო რეკლამაზე და მივმართოთ ონლაინრეკლამირებას.
5. შემოვფარგლოთ თუ არა ერთ მომხმარებელთან ბიზნესის წილი.
6. საფასო ლიდერები ვიყოთ თუ მდევრები.
7. შევთავაზოთ სრული გარანტიები თუ შეზღუდული.
8. როგორი უნდა იყოს გაყიდვების პერსონალის შრომის ანაზღაურება: ფიქსირებული, საკომისიო თუ მათი კომბინაცია.

მარკეტინგი ესაა ორმხრივი ურთიერთობის აგება მომხმარებელთან და არა უბრალოდ ინფორმირება პროდუქციისა და მომსახურების შესახებ. მარკეტერები დღეს ცდილობენ, მათი მომხმარებლები მიიწვიონ კომპანიის ვებგვერდზე, მიიღონ მათგან წინადადებები პროდუქტების განვითარების, მომსახურებისა და იდეების შესახებ. ონლაინჯგუფები უფრო სწრაფი, უფრო იაფი და ეფექტიანია ტრადიციულ ფოკუსჯგუფებთან და გამოკითხვებთან შედარებით.

კომპანიები და ორგანიზაციები ხელს უნდა უწყობდნენ თავიანთ თანამშრომლებს, შექმნან „wikis" - ვებგვერდები, რომლებიც მომხმარებლებს შესაძლებლობას აძლევს, დაამატონ, ნაშალონ ან შეასწორონ კონტენტი, რომელიც შეეხება ფირმის ყველა აქტივობის შესახებ ხშირად დასმულ შეკითხვებსა და ინფორმაციას. ამის ყველაზე კარგი მაგალითია „wikis" ვიკიპედიაში. ამ ვებგვერდებზე კონტენტს თვით მომხმარებლები ქმნიან. ყველას შეუძლია შეიტანოს მასალა კონტენტში, მაგრამ ჯგუფს და სხვა რედაქტორებს შეუძლიათ მონოდებული კონტენტის შეცვლა.

ფირმები მომხმარებლებს სტიმულს აძლევენ, გააზიარონ თავიანთი მოსაზრებები, შეხედულებები და გამოცდილება კომპანიის ვებგვერდზე, ასევე ხელს უწყობენ, რომ თვითონ შექმნან ქსელები და ისაუბრონ საკითხებზე, რომლებსაც თვითონ შეარჩევენ კომპანიის ვებგვერდზე. ამდენად, კომპანიის ვებგვერდი არ ეთმობა მხოლოდ კომპანიას - ის მომხმარებელსაც ეთმობა. ასევე შესაძლებელია მომხმარებლებს მიეცეს ფასდათმობები, თუ ისინი ანვდიან იდეებსა და რჩევებს კომპანიებს. ასეთი პრაქტიკა არა მხოლოდ ხელს უწყობს მონაწილეობის პროცესს, არამედ ორივე მხარეს, კომპანიას და მომხმარებლებს, ექსპერტებთან ინტერაქტივის შესაძლებლობას აძლევს.

მარკეტინგის ახალი პრინციპები

ბიზნესის ან ორგანიზაციის ვებგვერდი მომხმარებლებს უნდა აწვდიდეს ნათელ და მარტივ ინსტრუქციებს, თუ როგორ შექმნან „wikis". მომხმარებლებს ერთმანეთის აზრის უფრო სჯერათ, ვიდრე კომპანიის მარკეტინგული გზავნილის და რაც უფრო თავისუფლად საუბრობენ ისინი, მით უფრო კარგად ისწავლის ფირმა, როგორ გააუმჯობესოს თავისი პროდუქცია, მომსახურება და მარკეტინგი. დღესდღეობით მარკეტერები ყოველდღიურად აწარმოებენ ბლოგების მონიტორინგს, რათა განსაზღვრონ, შეაფასონ და გავლენა მოახდინონ მომხმარებლების შეხედულებებზე. მომხმარებელმა არ უნდა იგრძნოს თავი კომპანიის ტყვეობაში მყოფ აუდიტორიად, რომელიც უწევს ფირმის ვებგვერდს რეკლამირებას. ცხრილი 9-1 გვიჩვენებს მარკეტინგის ახალ პრინციპებს, რომელიც შემოგვთავაზეს პარისმა, გუინანმა და ვეინბერგმა.

Wells Fargo და Bank of America მომხმარებელს **ტვიტების** მეშვეობით უკავშირდება, რაც ნიშნავს, რომ მათ შეუძლიათ 140-მდე სიმბოლოს შემცველი მესიჯის გამოქვეყნება Twitter.com-ზე, რათა აღწერონ საბანკო პროდუქტების მახასიათებლები. ზოგიერთი ბანკი მარკეტინგულ ვიდეოებს YouTube-ზე განათავსებს. UMB Financial კანზას სიტიდან (მისური) განათავსებს ტვიტერზე ყველა ინფორმაციას დაწყებული ბანკის ფინანსური სტაბილურობიდან დამთავრებული დარგის პერსპექტივებით. სტივ ფურმანი, Discover-ის ელექტრონული ვაჭრობის დირექტორი, ამბობს, რომ სოციალურმა ქსელებმა მომხმარებლებთან „სუფთა, ნამდვილი" კომუნიკაციის საშუალება მოგვცა.

PepsiCo-მ შექმნა „კონტროლის მისია", სადაც მუშაობენ სოციალური მარკეტინგის თანამშრომლები, რომლებიც კომპანიის ხანგრძლივვადიანი პროდუქტის, Gatorade-ს, მხარდაჭერას ახდენენ. ეს პროდუქტი იყიდებოდა საკმაოდ კარგად სამი წლის განმავლობაში. PepsiCo-ს თანამშრომლები ახორციელებენ კონტროლის მისიას 24/7-ის პრინციპით, რათა ხელი შეუწყონ სკოლების ათლეტებს, ასევე პასუხი გასცენ ფეისბუკის მომხმარებლებს. თუ ვინმე იყენებს ფეისბუკს ან ტვიტერს Gatorade-ზე კომენტარის გასაკეთებლად, მათი მესიჯი ჩნდება კონტროლის მისიის ეკრანებზე და PepsiCo-ს თანამშრომელი ხდება ამ ახალი სოციალური წრის წევრი. PepsiCo ლიდერი კომპანიაა, რომელიც მუდმივად ამოწმებს სოციალურ მედიას, ონლაინტრაფიკს, იგებს ინფორმაციას პოტენციურ კრიზისზე, ახდენს პროდუქციის მხარდაჭერას და მომხმარებელთა ქცევას ღრმა მონიტორინგს უწევს. Gatorade სერიოზული პრესის ქვეშაა Coca-Cola-ს Powerade-ს მხრიდან, რომლის გაყიდვები იზრდება, მაშინ როცა Gatorade-ის გაყიდვები მცირდება.

სოციალური ქსელების და ონლაინბიზნესის ექსპონენციალური ზრდა ახალ შესაძლებლობებს ქმნის მარკეტერებისათვის. რასაკვირველია, ის საფრთხეებსაც ქმნის. ალბათ ყველაზე დიდი საფრთხე ისაა, რომ ნებისმიერი ნეგატიური ინფორმაცია ძალიან სწრაფად მოგზაურობს ონლაინ. მაგალითად, Taco Bell-ს სერიოზული პრობლემა შეექმნა თავისი რეკლამისათვის, სადაც ის თხოვდა 50 Cents (იმავე Curtis Jackson-ს), რომ შეეცვალა სახელი 79 Cents ან 89 Cents ერთი დღით 10,000$ ქველმოქმედების სანაცვლოდ. ასეთმა დაბალმა ეთიკურმა ფასეულობამ და საეჭვო ქმედებებმა შეიძლება გამოიწვიოს სერიოზული პრობლემები საზოგადოებასთან ურთიერთობაში. ეს პრობლემები სოციალური და ბიზნესკომუნიკაციის ონლაინფორმის შედეგია.

ცხრილი 9–1 მარკეტინგის ახალი პრინციპები

1. არ ელაპარაკოთ მომხმარებელს - იმუშაევეთ მათთან მარკეტინგული პროცესის მეშვეობით.
2. მიეცით მომხმარებელს მონაწილეობის მიზეზი.
3. მოუსმინეთ და ჩაერთეთ თქვენი კომპანიის ვებგვერდის მიღმა მიმდინარე განხილვაში.
4. დაძლიეთ სურვილი გაყიდოთ, გაყიდოთ, გაყიდოთ. ამის სანაცვლოდ მოიზიდეთ, მოიზიდეთ, მოიზიდეთ.
5. არ აკონტროლოთ ონლაინგანხილვები, მიეცით მათ თავისუფლად მიმდინარეობის საშუალება.
6. იპოვეთ „მარკეტინგის ტექნოლოგი", ინდივიდი, რომელსაც ერთდროულად აქვს სამი ბრწყინვალე უნარი (მარკეტინგში, ტექნოლოგიასა და სოციალურ ინტერაქციაში)
7. გამოიყენეთ სწრაფი მესიჯები და ჩატი.

წყარო: ეფუძნება Salvatore Parise, Patricia Guinan, and Bruce Weinberg, „The Secrets of Marketing in a Web 2.0 World", Wall Street Journal, December 15, 2008, R1.

მსოფლიოში საკმაოდ ბევრი ადამიანი ცხოვრობს ნაკლებად განვითარებულ და ღარიბ ქვეყნებში, მათ აქვთ სმარტფონი, მაგრამ არა აქვთ კომპიუტერი. ეს იძლევა ონლაინმარკეტინგის კიდევ უფრო ფართოდ გამოყენების შესაძლებლობას. ადამიანები ინდონეზიის, ეგვიპტის და აფრიკის შორეულ რეგიონებში ყველაზე სწრაფად მზარდი მომხმარებელთა ბაზაა Opera Software ASA-სთვის, რომელიც ნორვეგიაში შექმნილი ინტერნეტბრაუზერია მობილური მოწყობილობებისათვის. მობილური ტელეფონები სულ უფრო ფართოდ გამოიყენება მონაცემთა გადაცემისათვის და არა უბრალოდ ზარის განსახორციელებლად.

18-დან 27 წლამდე ასაკის ადამიანები კვირის განმავლობაში უფრო მეტ დროს უთმობენ ინტერნეტს, ვიდრე ტელევიზორის ან DVD- და VHS-კასეტების ყურებას, ანდა რადიოს მოსმენას. კომპანიები სულ უფრო მეტად აცნობიერებენ, რომ სოციალური ქსელების საიტები და ვიდეოსაიტები უფრო სარგებლიანია მომხმარებლებზე წვდომისათვის, ვიდრე დიდი რაოდენობით დოლარების დახარჯვა რეკლამისათვის ყვითელ პრესაში ან ტელევიზიაში, ჟურნალებში, რადიოში ან საგაზეთო დანართებში.

ახალი კომპანიები, როგორიცაა სან ფრანცისკოში არსებული კომპანია Autonet Mobile, ჰყიდის ახალ ტექნოლოგიურ მოწყობილობას ავტომობილებისათვის. ეს მოწყობილობა ავტომობილში მსხდომ ყველა პირს, ცხადია, გარდა მძღოლისა, აძლევს ონლაინრესურსებზე წვდომის შესაძლებლობას. ეს ტექნოლოგია აჩქარებს გადასვლას „მყარი" მედიიდან ვებზე დაფუძნებულ მედიაზე. ამ ტექნოლოგიით, ავტომობილის ადგილმდებარეობის შესაბამისად, დაუყოვნებლივ ჩამოიტვირთება ინფორმაცია შოუებზე, მუზეუმებზე, სასტუმროებსა და სხვ.

ინტერნეტით რეკლამირება იმდენად სწრაფად ვითარდება, რომ მარკეტერები სულ უფრო და უფრო ცდილობენ უფრო დიდი, უფრო ბევრ ადგილას გამოჩენილი სარეკლამო გზავნილების ფორმირებას, რომლებიც იკავებენ უფრო მეტ ადგილს ვებგვერდებზე. ვებგვერდებზე შესაძლებელია უფრო გრძელი გზავნილების გაშვება მოკლე ვიდეოკლიპების წინ. ბლოგები ქმნიან ახალ კონტენტს, რომელიც ასევე გამოიყენება როგორც გზავნილი. კომპანიები ცდილობენ არსებული ვებგვერდების დიზაინს იმ მიზნით, რომ გახდნენ უფრო მომხიბლელი, ასევე აგებენ ახალ სასპონსორო პროგრამებს და სთავაზობენ სხვა მიმზიდველ აქტივობებს საიტიდან. ბლოგებში რედაქტორული და სარეკლამო კონტენტი სულ უფრო მეტად ერევა ერთმანეთს.

BIA/Kesley-ის მიმდინარე ანგარიშიდან ჩანს, რომ სოციალურ მედიაში სარეკლამო დანახარჯები აშშ-ში გაორმაგდება 2012-დან 2016 წლამდე და მიაღწევს 9,6 მილიარდზე მეტს, 4,8 მილიარდთან შედარებით. BIA/Kesley თვლის, რომ ამ სარეკლამო დანახარჯების დაახლოებით ერთი მესამედი მოვა ადგილობრივ რეკლამის განმთავსებლებზე, რომელთა სარეკლამო დანახარჯები გაიზრდება 2012 წლის 1,2 მილიარდიდან 3,1 მილიარდამდე 2016 წელს.

Interactive Advertising Bureau-სა და Pricewaterhouse Coopers-ის მიხედვით, მობილური რეკლამირება გაიზრდება 95%-ით 2012 წლის პირველ ნახევარში. მთლიანად დარგი გაიზრდება და მიაღწევს ყველა დროის ყველაზე მაღალ მაჩვენებელს შემოსავლებში, 17 მილიარდ $-ს, 14%-ით მეტს წინა წლის შესაბამის მაჩვენებელთან შედარებით. მეორე მარკეტინგული სექტორი, რომელსაც ასევე ჰქონდა ძალიან მაღალი ზრდა 2012 წლის პირველ ნახევარში, იყო ციფრული ვიდეოები, დისპლეის რეკლამირების ერთ-ერთი ელემენტი. ციფრული ვიდეო 2012 წელს, წინა წელთან შედარებით, გაიზარდა 18%-ით.

2012 წელს Goolge და Facebook, ამ რეკლამირების დომინანტური მოთამაშეები, ერთად შეადგენდნენ მთელი ბაზრის 30%-ს. ელექტრონული მარკეტერის ანგარიში წინასწარმეტყველებს, რომ ეს ორი კომპანია გაყიდის მთელი დისპლეის 37%-ს 2014 წლის ბოლოსათვის. Goolge-ს ეკავა

ბაზრის 15.4 % (2.31 მილიარდი $) 2012 წელს, ხოლო Facebook-ს 14.4% (2.16 მილიარდი $). Yahoo ერთ დროს ლიდერი იყო, მაგრამ ამჟამად მისი წილი ბაზარზე მცირდება და შეადგენს 9.3%-ს (1.39 მილიარდი $).

ბაზრის სეგმენტაცია

სტრატეგიის დანერგვისათვის ძალზე მნიშვნელოვანია ორი ცვლადი: **ბაზრის სეგმენტაცია** და **პროდუქტის პოზიციონირება**. ბაზრის სეგმენტაცია და პროდუქციის პოზიციონირება მიჩნეულია, როგორც მარკეტინგის ყველაზე მნიშვნელოვანი წვლილი სტრატეგიულ მენეჯმენტში.

ბაზრის სეგმენტირება ფართოდ გამოიყენება სტრატეგიების დანერგვისას, განსაკუთრებით მცირე და სპეციალიზებული ფირმების მიერ. ბაზრების სეგმენტაცია შეიძლება განიმარტოს, როგორც ბაზრის დაყოფა ცალკეულ ნაწილებად, რომელიც ეფუძნება მყიდველთა მოთხოვნებსა და ქცევას ყიდვის დროს.

EBay ამჟამად იყენებს ბაზრების სეგმენტაციის ახალ სტრატეგიას, რომლის სამიზნეა 18 წლამდე მომხმარებელი. „ჩვენ ვეძებთ გზებს, როგორ მოვიზიდოთ კანონმდებლობის დაცვით ახალგაზრდები, - ამბობს მათი წარმომადგენელი დევინ ვენიგი, - ჩვენ არ გვინდა, რომ 15 წლის ასაკის ადამიანებს ჰქონდეთ შეუზღუდავი წვდომა ამ საიტზე. ჩვენ გვინდა მოვიზიდოთ მათი მშობლები, როგორც გადაწყვეტილების მიმღები". 18 წლამდე ასაკის ჯგუფი ძალიან კარგად ინფორმირებული და სასურველი სამომხმარებლო სეგმენტია ბევრი ბიზნესისათვის.

საბაზრო სეგმენტაცია მნიშვნელოვანი ცვლადია სტრატეგიის დანერგვისას, მინიმუმ, სამი მოსაზრების გამო. პირველი, ისეთი სტრატეგიები, როგორიცაა ბაზრის განვითარება, პროდუქტის განვითარება, ბაზარზე შეღწევა და დივერსიფიკაცია, მოითხოვს გაყიდვების ზრდას ახალი ბაზრების და პროდუქტების მეშვეობით. ამ სტრატეგიების წარმატებულად დანერგვისათვის ახალი ან გაუმჯობესებული საბაზრო სეგმენტაციის მიდგომებია აუცილებელი. მეორე, საბაზრო სეგმენტები ფირმებს შეზღუდული რესურსებით მოქმედების საშუალებას აძლევს, ვინაიდან მასიური წარმოება, მასობრივი განაწილება და მასობრივი რეკლამირება არაა აუცილებელი. ბაზრის სეგმენტირება მცირე ფირმას შესაძლებლობას აძლევს, წარმატებით გაუწიოს კონკურენცია დიდ ფირმებს ერთეულ პროდუქციაზე მოგებისა და ერთ სეგმენტზე გაყიდვების ზრდით. საბოლოოდ, ბაზრის სეგმენტირების გადაწყვეტილებები პირდაპირ ახდენენ გავლენას **მარკეტინგმიქსის ცვლადებზე:** პროდუქტი, ადგილი, გაყიდვების ხელშეწყობა და ფასები, როგორც ეს წარმოდგენილია ცხრილში 9-2.

ახალი საბაზრო სეგმენტირების ყველაზე დრამატული სტრატეგიაა რეგიონალური გემოვნების გათვალისწინება. ისეთი ფირმები, როგორიცაა Pizza Hut და Honda Motors, მუდმივად ზრდიან თავიანთი პროდუქციის მოდიფიკაციებს, რათა უკეთ დააკმაყოფილონ მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონის მომხმარებლების განსხვავებული გემოვნება. Campbell-ს აქვს თავისი ნახო ყველის სუპის ვერსია სამხრეთ-დასავლეთისათვის, Burger King სთავაზობს საუზმეზე ბურიტოსებს ნიუ მექსიკოში, მაგრამ არა სამხრეთ კაროლინაში. ბაზრების სეგმენტაციის საფუძვლად ყველაზე ხშირად გამოიყენება გეოგრაფიული და დემოგრაფიული ფაქტორები, როგორც ეს მოტანილია ცხრილში 9-3.

პოტენციური საბაზრო სეგმენტების შეფასება მოითხოვს სტრატეგიის შემქმნელისაგან მომხმარებელთა მოთხოვნებისა და მახასიათებლების დადგენას, მომხმარებელთა მსგავსებისა და განსხვავების ანალიზს და მომხმარებელთა ჯგუფების პროფილების შექმნას. სამომხმარებლო ბაზრების სეგმენტირება ძირითადად უფრო მარტივია და ადვილი, ვიდრე სამრეწველო ბაზრების სეგმენტირება, ვინაიდან სამრეწველო პროდუქტები, როგორიცაა ელექტროხერხები და ამწეები, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სხვადასხვა დანიშნულებით და, ამდენად, ჰყავს განსხვავებულ მომხმარებელთა ჯგუფები.

სეგმენტირება გადამწყვეტია მოთხოვნისა და მიწოდების შეპირაპირებისათვის, რაც ყველაზე რთულად გადასაჭრელი პრობლემაა მომხმარებელთა მომსახურებაში. სეგმენტაციით ხშირად ვლინდება, რომ დიდი, შემთხვევითი ცვლილებები მოთხოვნაში რეალურად შედგება რამდენიმე მცირე, ადვილად განსასაზღვრი და ადვილად მართვადი ელემენტისაგან. მოთხოვნისა და მიწოდების შეპირაპირება შესაძლებლობას აძლევს საწარმოებს, აწარმოონ სასურველი რაოდენობით პროდუქცია, აიცილონ ზედმეტი რაოდენობის წარმოება, დროითი დანახარჯები და სუბკონტრაქტორები. ასევე იქმნება მარაგების მინიმიზირების შესაძლებლობა. მოთხოვნა სასტუმროებზე დამოკიდებულია, მაგალითად, უცხოელ ტურისტებზე, ბიზნესმენებზე და დამსვენებლებზე. ფოკუსირება მხოლოდ ამ სამ სეგმენტზე საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, ეფექტიანად იწინასწარმეტყველონ მოთხოვნა და მიწოდება.

ბანკები ახორციელებენ ბაზრების სეგმენტირებას ეფექტიანობის გასაზრდელად. „თქვენ დაიღუპებით, თუ არ განახორციელებთ ბაზრების სეგმენტირებას", ამბობს ანნა მური, ატლანტის საბანკო კონსულტირების ფირმის პრეზიდენტი. ინტერნეტი ამარტივებს საბაზრო სეგმენტაციას, ვინაიდან მომხმარებლები ბუნებრივად არიან ქსელის ცალკეული „კომუნიტიდან".

მეხსიერებაზე დაფუძნებული სეგმენტაცია

იმისათვის, რომ უფრო ეფექტურად და ეფექტიანად გამოიყენონ საკუთარი მარკეტინგული რესურსები, კომპანიები მიმართავენ თავიანთ აქტიურ მომხმარებელს სამი ფასეულობით:

1. არსებობს თუ არა ამ მომხმარებლის მხრიდან კომპანიის მომსახურების გაუქმების მაღალი რისკი? ასეთი რისკის ერთ-ერთი ყველაზე კარგი ინდიკატორია კომპანიის მომსახურების გამოყენების შემცირება. მაგალითად, საბანკო ბარათების დარგში ესაა მომხმარებლის მხრიდან ბარათის გამოყენების შემცირება.
2. არის თუ არა ამ მომხმარებლის დანახარჯები (სარგებელი) იმავე დონეზე? ეს მიდგომა უფლებას გვაძლევს, დავადგინოთ, სად გადის ზღვარი ერთი მომხმარებლიდან მიღებული მოგებისა და მასზე გაწეულ აქტივობების დანახარჯებში. მომხმარებლების მენეჯმენტი ისევე უნდა განხორციელდეს, როგორც ინვესტიციების.
3. რა ტაქტიკაა გამოსაყენებელი მომხმარებლის „შენარჩუნებისთვის"? იმ მომხმარებლებისათვის, რომლებიც ითვლებიან „ფულადი რესურსის მქონედ", ძალიან მნიშვნელოვანია, კომპანიამ გაარკვიოს, რომელი ტაქტიკაა ყველაზე ეფექტური თანხის დანაზოგის შექმნაში. ასეთ შემთხვევებში ყველაზე ფართოდ გამოიყენება „სპეციალური" სამომხმარებლო ფასდათმობების სისტემა. ეს კომუნიკაცია მიეწოდება მომხმარებელს, რაც ზრდის ამ მომსახურების ფასეულობას.

ცხრილი 9-2 მარკეტინგმიქსის კომპონენტის ცვლადები

პროდუქცია	ადგილი	ხელშეწყობა	ფასი
ხარისხი	განაწილების არხი	რეკლამა	დონე
მახასიათებლები და ოპციები	დისტრიბუციის დაფარვა	პირადი გაყიდვა	ფასდათმობა
სტილი	მაღაზიის მდებარეობა	გაყიდვების სტიმულირება	გადახდის პირობები
ბრენდის სახელი	გაყიდვის ტერიტორია	საზოგადოებასთან ურთიერთობა	
შეფუთვა	მარაგების დონე და მდებარეობა		
სასაქონლო ხაზი	გადამზიდავები		
მომსახურების დონე			
სხვა მომსახურება			

წყარო: ეფუძნება E Jerome Mc Carthy,Basic Marketing: A managerial Approach, 9th ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1987), 37-44. Used with permission

ცხრილი 9-3 საბაზრო სეგმენტაციის ალტერნატიული საფუძვლები

ცვლადი	ტიპური დაყოფა
გეოგრაფიული	
რეგიონი	წყნარი ოკეანე, მთიანი სარტყელი, დასავლეთ ჩრდილოეთი ცენტრალური, დასავლეთ სამხრეთი ცენტრალური, აღმოსავლეთ ჩრდილოეთი ცენტრალური, აღმოსავლეთ სამხრეთი ცენტრალური, სამხრეთ ატლანტიკა, შუა ატლანტიკა, ახალი ინგლისი
ქვეყნის ზომა	ა,ბ,გ,დ
ქალაქის ზომა	5000-მდე, 5000-20000;20001-50000;50001-100000;100001-250000;250001-500000;500001-10000000; 100000001-4000000;4000001-ზე მეტი
განსახლება	ურბანული, სუბურბანული, სოფლის
კლიმატი	ჩრდილოეთის, სამხრეთის
დემოგრაფიული	
ასაკი	6 წლამდე; 6-11;12-19; 20-34;35-49; 50-64, 65+
სქესი	მამრობითი, მდედრობითი
ოჯახის ზომა	1-2, 3-4, 5+
ოჯახის სასიცოცხლო ციკლი	ახალგაზრდა, დაუოჯახებელი; ახალგაზრდა დაოჯახებული, ბავშვების გარეშე; ახალგაზრდა, დაოჯახებული, ყველაზე პატარა შვილი 6 წლამდე; ახალგაზრდა, დაოჯახებული, ყველაზე პატარა შვილი 6 წლის ზევით; ხანში შესული, დაოჯახებული ბავშვებით; ხანში შესული, დაოჯახებული ბავშვებით 18 წლის ზევით; ხანში შესული, დაუოჯახებელი და სხვა
შემოსავალი	10000$ მდე; 10001-15000$;15001-20000$;20001-30000$;30001-50000$;50001-70000$;70001-100000$;100000$-ს ზევით

თანამდებობა	პროფესიული და ტექნიკური; მენეჯერი, ოფიციალური, ბიზნესის მფარველი; კლერკი და გაყიდვები; ხელოსანი; მშენებელი; ოპერატიული; ფერმერი, პენსიაზე; სტუდენტი; დიასახლისი; უმუშევარი.
განათლება	სკოლა ან უფრო ნაკლები; გარკვეული სკოლა; საშუალო სკოლა; კოლეჯი დაუმთავრებელი; კოლეჯდამთავრებული
რელიგია	კათოლიკე, პროტესტანტი, იუდეველი, მუსლიმი, სხვა
რასა	თეთრკანიანი, აზიელი, ესპანურენოვანი, აფროამერიკელი
ნაციონალობა	ამერიკელი, ბრიტანელი, ფრანგი, გერმანელი, სკანდინავიელი, იტალიელი, სამხრეთამერიკელი, ახლო აღმოსავლეთიდან, იაპონელი
ფსიქოგრაფიკული	
სოციალური კლასი	ქვედას ქვედა, ქვედას ზედა, საშუალოს ქვედა, საშუალოს ზედა, ზედას ქვედა, ზედას ზედა
პირადი	კომპულსური, მეგობრული, ავტორიტარული, ამბიციური
ქცევითი	
იყენებს შემთხვევას	რეგულარულად იყენებს შემთხვევას, სპეციალურ შემთხვევას
სარგებლის მაძიებელი	ხარისხი, მომსახურება, ეკონომია
გამოყენების სტატუსი	არ იყენებს, იყენებდა, პოტენციური გამომყენებელი, პირველად იყენებს, რეგულარულად იყენებს
გამოყენების დონე	მსუბუქი, საშუალო, ინტენსიური
ლოიალობის სტატუსი	არა, საშუალო, ძლიერი, აბსოლუტური
მზადყოფნის ეტაპი	არ იცის, იცის, ინფორმირებულია, დაინტერესებულია, უნდა პროდუქცია, ფიქრობს ყიდვას
დამოკიდებულება პროდუქტის მიმართ	ენთუზიასტი, პოზიტიური, ინდიფერენტული, ნეგატიური, დაპირისპირებული

წყარო: Adapted from Philip Kotler,Marketing Management: Analysis,Planning and Control, 1984:256. Adapted by permission of Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

მომხმარებელთა შესწავლა ეფუძნება წარსულ მონაცემებს აქტიური მომხმარებლების პროგნოზირებისთვის:

- არიან თუ არა ისინი მაღალი რისკის ზონაში, რომ გააუქმონ მომსახურება
- არიან თუ არა ისინი მომგებიანი სამომავლო ზრდისთვის
- როგორი მოქმედების ტაქტიკა იქნება ყველაზე ეფექტიანი მათი ზრდისთვის

იდეა, რომ ჩატარდეს ზრდაზე დაფუძნებული სეგმენტაცია, ერთნაირი დამოკიდებულების მქონე, აქტიური მომხმარებლებისა და ისტორიული მომხმარებლების შეპირაპირებას ინვევს. როგორც იტყვიან, „გული გულს ცნობს". ამ გამონათქვამის გათვალიწინებით, აქტიური მომხმარებლების შეძენები ემთხვევა მათი წინამორბედების შეძენებს. მთელი ამ პროცესის განხორციელება შესაძლებელია ბიზნესის ანალიზისა და მონაცემების მოპოვებით (განხილული იქნება შემდგომ ამ თავში).

გააადვილა თუ არა ინტერნეტმა საბაზრო სეგმენტაცია?

დიახ. ადამიანთა ჯგუფები, რომლებთან დაკავშირებასაც მარკეტერები ცდილობდნენ ონლაინ, გაცილებით უფრო ზუსტადაა აღწერილი, ვიდრე ადამიანთა სეგმენტები, რომლებზეც წვდომა მიმდინარეობდა მედიის ტრადიციული ფორმებით, როგორებიცაა ტელევიზია, რადიო და ჟურნალები. მთელ მსოფლიოში ადამიანები ქმნიან ვირტუალურ ჯგუფებს ვებზე იმით, რომ ხდებიან იმ ვებგვერდების წევრები, მომხმარებლები და ვიზიტორები, რომლებზეც ხორციელდება ფოკუსირება უამრავ საკითხზე. ადამიანები არსობრივად თვითონ ახდენენ სეგმენტირებას გარკვეული ვებგვერდების „მოწონებით" და ამ ვებსაიტებიდან ბევრი ყიდის ინფორმაციას თავის „ვიზიტორებზე". ბიზნესი და ინდივიდთა ჯგუფები მთელ მსოფლიოში აერთიანებენ თავის მსყიდველობით ძალას, რომ მიიღონ მნიშვნელოვანი ფასდათმობები.

თავისი დაკავშირების ფუნქციით ფეისბუკი თანამედროვე მობილური რეკლამირებაა, რომლის სამიზნე „მომხმარებლებია" და ეფუძნება იმ აპლიკაციებს, რომელსაც იყენებენ ისინი თავისი ტელეფონებისათვის. აკავშირებს რა მომხმარებელთა ბლოგებს მილიონობით ვებგვერდებიდან და აპლიკაციებს მათი ფეისბუკებიდან, კომპანია მიზანში იღებს რეკლამას, რომელიც ეფუძნება ამ ინფორმაციას. ფეისბუკიდან ასევე შეიძლება გაიგო, რომელ აპლიკაციებს იყენე-

ბენ ისინი. Apple და Google ასევე ადევნებენ თვალს თავისი მომხმარებლების მობილურ აპლიკაციებს. ამ ორმა ფირმამ გაასაჯაროვა თავისი მომხმარებლებისათვის, რომ მათ შეუძლიათ მიზანში ამოიღონ რეკლამა, რომელიც ეფუძნება პირის მიერ ჩამოტვირთულ აპლიკაციებს App Store-დან და iTunes-დან. ფეისბუკი ახდევინებს რეკლამის განმთავსებლებს ყოველ ჩამოტვირთვაზე მომხმარებლის სმარტფონზე. პირადი ინფორმაციის დამცველები მოითხოვენ, რომ ფეისბუკმა უზრუნველყოს მომხმარებლები ინფორმაციით, თუ როგორ აიცილონ მობილურზე რეკლამირება.

პროდუქტის პოზიციონირების/წარმოსახვითი რუკა

მას შემდეგ, რაც მარკეტერებმა ჩაატარეს ბაზრების სეგმენტაცია იმგვარად, რომ შეუძლიათ მომხმარებელთა კონკრეტული ჯგუფის მიზანში ამოღება, შემდეგი ნაბიჯია იმის გაგება, რა უნდათ მომხმარებლებს და რას ელიან ისინი. ეს მოითხოვს ანალიზსა და კვლევას. სახიფათო შეცდომაა, როდესაც ფირმა უშვებს, რომ იცის, რა უნდათ მომხმარებლებს და რას ელიან ისინი. უამრავმა კვლევამ დაგვანახა, რომ ერთმანეთისგან დიდად განსხვავდება ის, თუ როგორ განსაზღვრავენ მომხმარებლები მომსახურებას და როგორ ახდენენ განსხვავებული მომსახურების მნიშვნელობის რანჟირებას, მათ შორის როგორ განიხილავენ მომსახურებას მწარმოებლები. ბევრმა ფირმამ წარმატებას მიაღწია იმით, რომ შეავსო ის განსხვავება, რომელიც არსებობდა მომხმარებლის აზრით კარგ მომსახურებასა და მწარმოებლის აზრით კარგ მომსახურებას შორის. უმნიშვნელოვანესია, რას თვლის მომხმარებელი კარგი მომსახურებად, და არა ის, თუ რას თვლის მწარმოებელი.

მიზნობრივი მომხმარებლების იდენტიფიცირება, რომლებზეც უნდა მოხდეს მარკეტინგული ძალისხმევის ფოკუსირება, მოითხოვს ახალ ეტაპს. ამ ეტაპზე უნდა გადაწყდეს, თუ როგორ დავაკმაყოფილოთ მომხმარებელთა კონკრეტული ჯგუფის მოთხოვნილებები. ამ მიზნით ფართოდ გამოიყენება პროდუქციის პოზიციონირება. პოზიციონირება ნიშნავს სქემატურად თქვენი პროდუქციის შედარებას კონკურენტების პროდუქციასთან დარგისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი განზომილებების გათვალისწინებით. პროდუქციის პოზიციონირებისათვის (ხანდახან მას წარმოსახვით რუკას ეძახიან) შემდეგი ნაბიჯებია აუცილებელი:

1. გადამწყვეტი კრიტერიუმის შერჩევა დარგში პროდუქციისა და მომსახურების დიფერენცირებისთვის.
2. პროდუქტის პოზიციონირების ორგანზომილებიანი რუკის აგება, სადაც თითოეულ ღერძზე დატანილი იქნება შესაბამისი კრიტერიუმი.
3. კონკურენტების პროდუქტის ან მომსახურების დატანა ოთხკვადრატიან მატრიცაზე.
4. პოზიციონირების რუკაზე იმ ველების მონიშვნა, სადაც კომპანიის პროდუქცია ან მომსახურება იქნება ყველაზე კონკურენტული შესაბამისი მიზნობრივი ბაზრის გათვალისწინებით. თავისუფალი ადგილების (ნიშების) შეფასება.
5. მარკეტინგული გეგმის შედგენა, რათა კომპანიის პროდუქცია ან მომსახურება იყოს შესაბამისად პოზიციონირებული.

ვინაიდან ერთი კონკრეტული პროდუქციის პოზიციონირების რუკაზე შეიძლება აისახოს მხოლოდ ორი კრიტერიუმი, როგორც წესი, ადგენენ სხვადასხვა რუკას, რათა სტრატეგიის დანერგვის სხვადასხვა მიდგომა იქნეს განხილული. ერთდროულად რამდენიმე კრიტერიუმის განსახილველად შეიძლება **მულტიგანზომილებიანი სკალირების გამოყენება**, მაგრამ ამას სჭირდება კომპიუტერული მხარდაჭერა, რასაც აქ არ განვიხილავთ.

პროდუქციის პოზიციონირების, როგორც სტრატეგიის დანერგვის ინსტრუმენტის, გამოყენებას აქვს გარკვეული წესები:

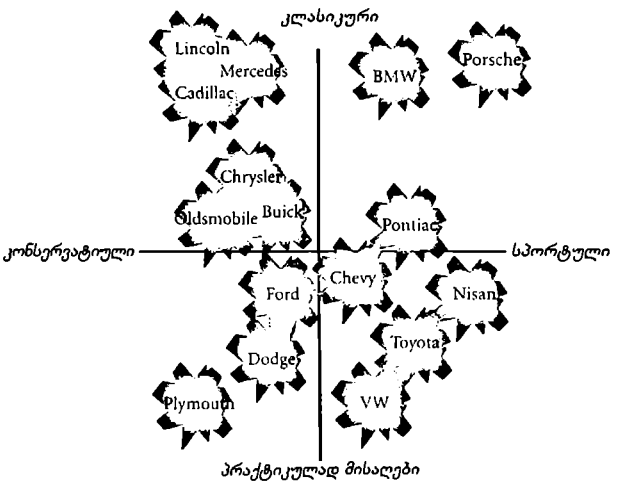
6. უნდა იპოვოთ თავისუფალი ადგილი ან **დაუკავებელი ნიშა**. საუკეთესო სტრატეგიული შესაძლებლობა შეიძლება იყოს ის სეგმენტი, რომელსაც სხვები არ ემსახურებიან.
7. არ მოემსახუროთ ორ სეგმენტს ერთი და იმავე სტრატეგიით. როგორც წესი, ერთი სეგმენტისათვის წარმატებული სტრატეგია შეუძლებელია პირდაპირ იყოს გადატანილი სხვა სეგმენტზე.
8. ნუ მოახდენთ საკუთარ პოზიციონორებას რუკის შუაში. შუაში ყოფნა ნიშნავს, რომ სტრატეგიას აქვს მკაფიოდ გამოხატული განმასხვავებელი მახასიათებლები. ეს წესი იცვლება კონკურენტთა რიცხვის ცვლილებასთან ერთად. მაგალითად, როდესაც აშშ-ის საპრეზიდენტო არჩევნებში მხოლოდ ორი კონკურენტია, მაშინ შუაში ყოფნა უკეთესი სტრატეგიული პოზიციაა.

ეფექტური პროდუქტის პოზიციონირების სტრატეგია აკმაყოფილებს ორ კრიტერიუმს: (1) ის უნიკალურად ასხვავებს კომპანიას კონკურენტისგან და (2) ახდენს მომხმარებლების ორიენტირებას იმაზე ოდნავ ნაკლებ მომსახურებაზე, ვიდრე კომპანიას შეუძლია მიაწოდოს. Network

Equipment Technology ისეთი კომპანიის მაგალითია, რომელიც მომხმარებელს იმაზე ნაკლებ მოლოდინს უქმნის, ვიდრე მოსალოდნელი რეალური შედეგია. ესაა მარკეტერების მუდმივი გამოწვევა. ფირმებმა უნდა მიაწოდონ მომხმარებლებს ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რა მოლოდინი უნდა ჰქონდეთ და შემდეგ დაპირება გადაჭარბებით შეასრულონ. ნაკლების დაპირება და მეტის მიწოდება - ესაა გადამწყვეტი!

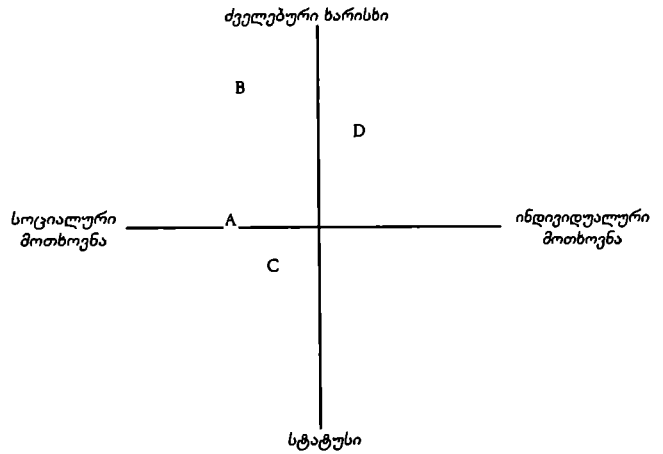
პროდუქციის პოზიციონირების რუკა ანუ **წარმოსახვითი რუკა,** რომელიც მოცემულია სურათზე 9-2, გვიჩვენებს ავტომანქანის მომხმარებელთა „ორგანზომილებიან" სურვილებს (სპორტული და კონსერვატიული, მაღალი კლასის და მისაღები ფასით). ამ კვლევის მიხედვით, Porsche ყველაზე უფრო სპორტული და მაღალი კლასის ავტომობილია და, შესაბამისად, იკავებს მარჯვენა ზედა კუთხეს. ამავე რუკაზე Plymouth წარმოდგენილია როგორც ყველაზე კონსერვატიული და ფასით მისაღები ავტომობილი (მარცხენა ქვედა კუთხე). ავტომობილის მწარმოებლებმა შეიძლება მიმართონ თავიანთი მარკეტინგული ძალისხმევა სხვადასხვა მიზნობრივ ჯგუფზე, ან შეცვალონ თავიანთი ავტომობილების გარკვეული მახასიათებლები იმაზე დაყრდნობით, რაც წარმოდგენილია კვლევისა და გამოკითხვების მიხედვით და ილუსტრირებულია წარმოსახვით რუკაზე. წარმოსახვით რუკებს შეუძლია, დაეხმაროს მარკეტერებს, უფრო ეფექტიანები იყვნენ პროდუქციის ხელშემწყობი ღონისძიებების დაფინანსებაში. პროდუქტები, ბრენდები ან კომპანიები, რომლებიც ახლოსაა ერთმანეთთან პოზიციონირებული, უნდა განვიხილოთ როგორც ერთგვაროვნები შესაბამის განზომილებებზე. მაგალითად, 9-2 ნახაზზე მომხმარებლები განიხილავენ Buick, Chrysler და Oldsmobile როგორც მსგავსებს. ისინი უშუალო კონკურენტებია და ქმნიან კონკურენტულ ჯგუფს. როდესაც კომპანია წარმოგვიდგენს ახალ ან გაუმჯობესებულ მოდელს, მან უნდა მონახოს **ვაკანტური ნიშა** წარმოსახვით რუკაზე. ზოგიერთი წარმოსახვითი რუკა იყენებს განსხვავებული ზომის წრეებს, რომ აჩვენოს გაყიდვების მოცულობა ან საბაზრო წილები სხვადასხვა კონკურენტი პროდუქტისათვის.

წარმოსახვითმა რუკებმა ასევე შეიძლება გვიჩვენოს მომხმარებელთა იდეალური შეხედულებები. ეს ადგილები წარმოგვიდგენს მომხმარებლის მიერ აღქმულ იდეალურ კომბინაციებს ორი განზომილების მიხედვით. 9-3 ნახაზზე ასახულია იმ კვლევის შედეგები, რომელიც ჩატარდა მომხმარებელთა მიერ ალკოჰოლური და სპირტიანი სასმელების იდეალური შეფასებების გამოსავლენად. თითოეული წერტილი წარმოადგენს ერთი რესპოდენტის იდეალურ კომბინაციას ამ ორ განზომილებაზე. ადგილი, სადაც არის იდეალური ქულების კლასტერი (როგორიცაა A), **საბაზრო სეგმენტია,** ხოლო ადგილები, სადაც არაა ეს იდეალური ქულები - **დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნა.** კომპანია, რომელიც აპირებს ახალი პროდუქციის წარმოდგენას, პირველ რიგში, განიხილავს იმ ადგილებს, სადაც წარმოდგენილია ეს იდეალური ქულები დიდი რაოდენობით. ისინი ასევე განიხილავენ იმ ადგილებს, სადაც არაა წარმოდგენილი მეტოქეები (ვაკანტური ნიშა). ალბათ საუკეთესო ვარიანტია, წარმოდგენილი იყოს ორივე - (1) იდეალური ქულები და (2) მომხმარებელთა პროდუქტები ერთსა და იმავე რუკაზე.



ნახაზი 9-2 საავტომობილო დარგის წარმოსახვითი რუკა

წყარო: Based on info at http://en.wikipedia.org/wiki/Perceptual_mapping.



სურათი 9-3 ალკოჰოლური და სპირტიანი სასმელების ნარმოსახვითი რუკა

Source: Based on info at http://en.wikipedia.org/wiki/Perceptual_mapping.

ფინანსური და საბუღალტრო საკითხები

Fortune-მა მოახდინა საუკეთესო კომპანიების რანჟირება „ფინანსური სიძლიერის" მიხედვით

ადგილი	კომპანია
1	Apple
2	McDonald's
3	Exxon Mobil
4	Philip Morris International
5	Intel
6	Google
7	GDF
8	Procter & Gamble
9	Walmart Stores
10	Altria Group

წყარო: Based on http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2012/best-worst/best6.html.

ფინანსებისა და აღრიცხვის სხვადასხვა კონცეფციიდან, რომლებიც ძალიან მნიშვნელოვანია სტრატეგიის დანერგვისათვის, უნდა გამოვყოთ: საჭირო კაპიტალი, სამომავლო საფინანსო ანგარიშები, ფინანსური ბიუჯეტების შედგენა, ბიზნესის ღირებულების შეფასება. იმ გადაწყვეტილებების ჩამონათვალი, რომლებსაც სჭირდებათ ფინანსებისა და საბუღალტრო აღრიცხვის პოლიტიკა, შემდეგია:

1. კაპიტალის მოზიდვა მოკლევადიანი სავალო ვალდებულებებით, გრძელვადიანი სავალო ვალდებულებებით თუ პრივილეგირებული ან ჩვეულებრივი აქციებით.
2. ძირითადი ფონდების დაქირავება თუ ყიდვა.
3. დივიდენდის გადახდის შესაბამისი წილის დადგენა.
4. აღრიცხვის ერთ-ერთი მიდგომის გამოყენება: ბოლო-პირველი, პირველი-პირველი თუ საბაზრო ღირებულებით.
5. საკრედიტო დავალიანების დროის გახანგრძლივება.
6. კონკრეტულ ანგარიშებზე გარკვეული დათმობების დადგენა გარკვეული დროით.
7. ნაღდი ფულის რაოდენობის განსაზღვრა, რომელიც უნდა იყოს ხელმისაწვდომი.

კაპიტალის მოზიდვა სტრატეგიის დანერგვისათვის

როდესაც სტუდენტები დაასრულებენ რეკომენდაციებს, როგორც ქეისანალიზის ნაწილს, ან რომ რეალურ გარემოში ფირმა გადაწყვეტს, რომ გარკვეული სტრატეგია უნდა გამოიყენოს, აუცილებლად უნდა გაეცეს პასუხი შემდეგ კითხვებს: 1) კომპანიამ საჭირო კაპიტალი უნდა მოიზიდოს აქციების თუ სავალო ვალდებულებების მეშვეობით? 2) რა იქნება ფირმის საპროგნოზო/მოსალოდნელი შემოსავალი საპროცენტო განაკვეთის ანაზღაურებამდე და გადასახადებამდე (EBIT), თუ ის მიჰყვება ჩვენს რეკომენდაციებს?

სტრატეგიის დანერგვის წარმატება ხშირად მოითხოვს დამატებით კაპიტალს. ოპერაციებიდან მიღებული სუფთა მოგებისა და აქტივების გაყიდვის გარდა, ორგანიზაციისათვის არსებობს კაპიტალის მოზიდვის ორი ძირითადი გზა: სავალო ვალდებულებები და ქონების ნაწილის გასხვისება. იმის განსაზღვრა, თუ როგორი უნდა იყოს კაპიტალის სტრუქტურაში სავალო ვალდებულებისა და გასხვისების წილის თანაფარდობა, ხშირად გადამწყვეტი ფაქტორია სტრატეგიის დანერგვის წარმატებისათვის. შემოსავლები აქციებზე/შემოსავლები კრედიტის პროცენტების გადახდამდე და გადასახადებამდე **(EPS/EBIT)** ყველაზე ფართოდ გავრცელებული ტექნიკაა იმის განსაზღვრისთვის, თუ რომელი ალტერნატივაა საუკეთესო სტრატეგიის წარმატებით დასანერგად: ვალი, აქციები თუ ვალისა და აქციების კომბინაცია. ეს ტექნიკა გულისხმობს იმის გაანალიზებას, რა გავლენას მოახდენს სავალო ვალდებულებებით და რა გავლენას მოახდენს აქციებით დაფინანსება შემოსავლებზე ერთ აქციაზე და როგორი იქნება მოლოდინი EBIT-ის ამ კონკრეტული სპეციფიკაციების განხორციელებისას (სტრატეგია, რომელიც უნდა დაინერგოს).

თეორიულად, საწარმოს უნდა ჰქონდეს საკმარისი სავალო ვალდებულებები კაპიტალის სტრუქტურაში, რომ გაუმჯობესდეს დაბრუნება ინვესტიციებზე, როდესაც სავალო ვალდებულებების გამოყენება პროდუქტებსა და პროექტებზე იძლევა უფრო მაღალ შემოსავლებს, ვიდრე სავალო ვალდებულებების ხარჯები. დაბალი შემოსავლების პერიოდებში, სავალო ვალდებულებების მაღალი წილი კაპიტალის სტრუქტურაში საფრთხეს შეუქმნის ორგანიზაციის აქციონერების შემოსავლებს და ეჭვქვეშ დააყენებს კომპანიის მომავალს. ფიქსირებული სავალო ვალდებულებები გასტუმრებულ უნდა იქნეს ნებისმიერ ვითარებაში. ეს არ ნიშნავს, რომ აქციების გამოშვება ყოველთვის სჯობია სავალო ვალდებულებებით კაპიტალის ზრდას. როდესაც კაპიტალის დანახარჯები (საპროცენტო განაკვეთი) დაბალია, როგორც ეს იყო 2012/2013 წლებში, კაპიტალის ზრდის მისაღებად სავალო ვალდებულებები უკეთესია, ვიდრე აქციები. მიუხედავად ამისა, ანალიზი მაინც უნდა ჩატარდეს, ვინაიდან აქციების მაღალი ფასის დროს დაბალია საპროცენტო განაკვეთები, ამდენად აქციების გამოშვება კაპიტალის შესავსებად უფრო მიმზიდველია. სპეციალური საფრთხეები, რაც თან სდევს აქციების გამოშვებას, არის მფლობელობის კონცენტრაციის შესუსტება, გავლენა აქციების ფასზე და იმის აუცილებლობა, რომ სამომავლო შემოსავლები უნდა გაუნაწილდეს ყველა აქციონერს. ფეისბუკის **საწყისი საზოგადო შეთავაზება** 2012 წლის დასაწყისში იყო 38$ ერთ აქციაზე, მაგრამ რამდენიმე თვის შემდეგ აქციები იყიდებოდა 21$. ამდენად, თუნდაც საწყისი შეთავაზება არ არის იმის გარანტია, რომ ფირმის აქციების ფასი გაიზრდება.

კომპანიისათვის კაპიტალის გაზრდის სხვა პოპულარული გზა კორპორაციული ბონდების გამოშვებაა, რაც, ფაქტობრივად, იგივეა, რაც ბანკში თანხის სესხად აღება, იმ განსხვავებით, რომ ამ შემთხვევაში კომპანია იღებს ფონდებს ინვესტორებისგან და არა ბანკებისგან. 2012 წლის პირველი 7 თვის განმავლობაში კომპანიებმა გაყიდეს 584$ მილიარდის ბონდები აშშ-ში, რაც, Dealogic-ის ინფორმაციით, 6.5%-ით მეტია, ვიდრე 2011 წლის შესაბამისი პერიოდის მაჩვენებელი. მაგალითად, კომპანია Bristol-Myers Squibb, რომელსაც აქვს A საკრედიტო რეიტინგი, ჰყიდის 2$ მილიარდის ბონდებს, რომელზეც იხდის 3.5% განაკვეთს. ბევრი უცხოური კომპანია ასევე უშვებს ბონდებს აშშ-ში, რათა გაზარდოს კაპიტალი. როდესაც კომპანიის საბალანსო უწყისი კარგია და მისი საკრედიტო რეიტინგი საუკეთესო, გამოშვებული ბონდები შეიძლება იყოს ეფექტიანი და უნდა განიხილებოდეს, როგორც ალტერნატიული გზა საჭირო კაპიტალის ზრდისათვის.

სანამ ავხსნით EPS/EBIT ანალიზს, მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, რომ EPS ესაა შემოსავლები ერთ აქციაზე, რაც წარმოადგენს სუფთა შემოსავლების განაყოფს კომპანიის გარეთ არსებულ აქციებზე. სხვა ტერმინით ეს იქნება გამოშვებული აქციები. ასევე EBIT წარმოადგენს შემოსავლებს საპროცენტო განაკვეთებისა და გადასახადების გადახდამდე. სხვაგვარად EBIT-ს საოპერაციო შემოსავალი ეწოდება. EBT არის შემოსავალი გადასახადების გადახდამდე, ხოლო EAT შემოსავალი გადასახადების გადახდის შემდეგ.

EPS/EBIT ანალიზის მიზანია, განისაზღვროს, თუ რა გამოიწვევს ყველაზე მაღალ შემოსავლებს ერთ აქციაზე: მთლიანად ვალი, მთლიანად აქციები თუ ვალისა და აქციების გარკვეული კომბინაცია. შემოსავლები ერთ აქციაზე, ალბათ, კომპანიის წარმატების საუკეთესო საზომია, ამდენად, ის ფართოდ გამოიყენება, როდესაც მიღებულ უნდა იქნეს გადაწყვეტილება კაპიტალის შეძენაზე. შემოსავლები ერთ აქციაზე ახდენს „აქციონერების სიმდიდრის მაქსიმიზაციას", რაც

უმაღლესი კორპორაციული მიზანია. თუ მოგების მაქსიმიზაცია კომპანიის მიზანია, მაშინ EPS/EBIT ანალიზის ჩატარებით თქვენ უფრო მეტად ფოკუსირდებით შემოსავლებზე გადასახადების გადახდის შემდეგ, ვიდრე შემოსავლებზე გადასახადის გადახდამდე. მსხვილ კომპანიებს აქვთ უამრავი აქცია კორპორაციის გარეთ, ამდენად, მცირე ცვლილებაც კი შემოსავლებში ერთ აქციაზე სხვადასხვა ფინანსურ ოპციებს შორის იწვევს დიდი თანხების ეკონომიას, ვინაიდან ხდება შემოსავლების ერთ აქციაზე ყველაზე მაღალი ღირებულების ალტერნატიული შეფასება. ნებისმიერი კომბინაცია ვალი/აქცია სცენარებისა, როგორც 70/30 ან 30/70, უნდა შემოწმდეს EPS/EBIT ანალიზით.

EPS/EBIT ანალიზი შეიძლება ყველაზე კარგად ავხსნათ XYZ კომპანიის მაგალითზე, რომელიც წარმოდგენილია ცხრილში 9-4. მიაქციეთ ყურადღება, რომ 100%-ით აქციების გამოშვება საუკეთესო ალტერნატივაა დაფინანსებისთვის. როგორც ცხრილშია ნაჩვენები, შემოსავალი ერთ აქციაზე იქნება 0.0279 და 0.056. EPS/EBIT დიაგრამა შეიძლება ავაგოთ თვითგამოსყიდვის წერტილის განსაზღვრისთვის, როდესაც ერთი საფინანსო ალტერნატივა ხდება უფრო მიმზიდველი, ვიდრე მეორე. სურათზე 9-4 ნაჩვენებია, რომ ჩვეულებრივი აქციების გამოშვება საუკეთესო ალტერნატივაა XYZ კომპანიის დასაფინანსებლად. როგორც სურათზეა (9-4) აღნიშნული, ზედა სტრიქონი (EBIT) x ღერძზე შეერთებულია ქვედა სტრიქონთან (EPS) y ღერძზე. ეს ხაზი აჩვენებს ყველაზე კარგ მეთოდს. ზოგჯერ შემაერთებელი ხაზები იკვეთება. ამდენად, ეს ნახაზები ძალიან დაგეხმარებათ, მიიღოთ გადაწყვეტილება კაპიტალის შეესებაზე და ბევრად სჯობს მხოლოდ ცხრილის ციფრებზე დაყრდნობას.

ცხრილი 9-4 EPS/EBIT ანალიზი XYZ კომპანიისათვის

საწყისი ინფორმაცია	რაოდენობები	როგორ განისაზღვრა
საჭირო კაპიტალის მოცულობა $	$ 100 მლნ	რეკომენდაციების ფასი
EBIT რანგი	$ 30-40 მლნ	მოლოდინი ემყარება წინა წლის EBIT-ს და რეკომენდაციებს ახალი წლისათვის.
საპროცენტო განაკვეთი	5%	შეფასება ეფუძნება კაპიტალის ფასს,
გადასახადების ზომა	30%	იყენებს წინა წლის გადასახადების %-ს; გადასახადები წარმოადგენს საშემოსავლო გადასახადს, როგორც აისახება მოგება-ზარალის ანგარიშში,
აქციის ფასი	$50	იყენებს ყველაზე უფრო ხელმისაწვდომ ინფორმაციას ფასებზე.
გარეთ არსებული აქციები	500 მილიონი	ვალის სვეტისათვის შეიყვანეთ გარეთ არსებული აქციების რაოდენობა. აქციების სვეტისათვის შეიყვანეთ გარეთ არსებულ აქციებს + ახალი აქციები, რომლებიც უნდა გამოუშვათ. ამდენად, საჭირო კაპიტალი უნდა გაიყოს აქციის ფასზე.

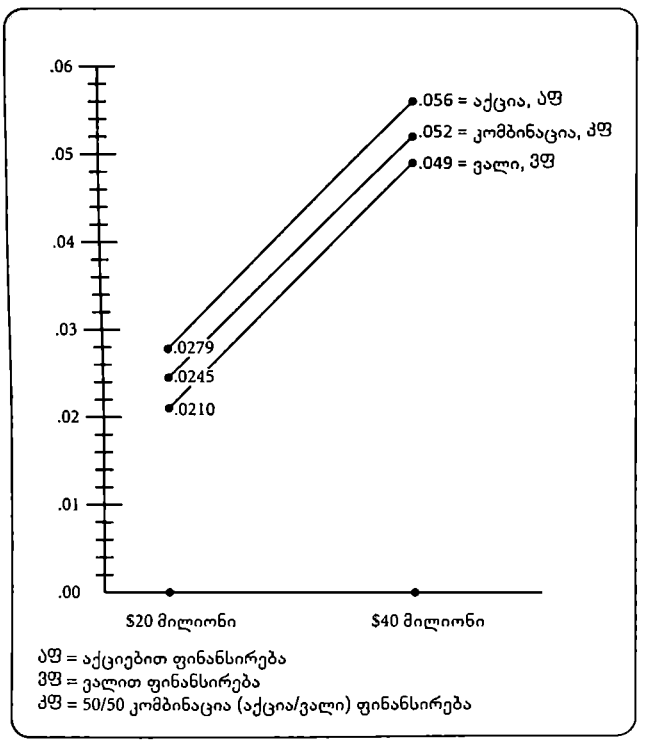
	100% ვალი		100% აქცია		50/50 ვალი/აქცია	
$ EBIT	20,000,000	40,000,000	20,000,000	40,000,000	20,000,000	40,000,000
$ საპრ.განაკვეთი	5,000,000	5,000,000	0	0	2,500,000	2,500,000
$ EBT	15,000,000	35,000,000	20,000,000	40,000,000	17,500,000	37,500,000
$ გადასახადები	4,500,000	10,500,000	6,000,000	12,000,000	5,250,000	11,250,000
$ EAT	10,500,000	24,500,000	14,000,000	28,000,000	12,250,000	26,250,000
# აქციები	500,000,000	500,000,000	502,000,000	502,000,000	501,000,000	501,000,000
$ EPS	0.0210	0.049	0.0279	0.056	0.0245	0.0523

დასკვნა - დაფინანსების საუკეთესო ალტერნატივაა 100% აქციების გამოშვება, ვინაიდან EPS ღირებულება არის ყველაზე მაღალი; ყველაზე ცუდი ალტერნატივაა 100% ვალი, ვინაიდან EPS ღირებულება ყველაზე დაბალია

ძალიან მნიშვნელოვანია, გვახსოვდეს EPS/EBIT ანალიზის გამოყენების შეზღუდვები. პირველი, ესაა მოქნილობა. როდესაც ორგანიზაციის კაპიტალის სტრუქტურა იცვლება, იცვლება მისი მოქნილობაც მომავალი კაპიტალის საჭიროებების განხილვისათვის. თუ თქვენ იყენებთ მხოლოდ ვალს ან აქციებს კაპიტალი ზრდისათვის, ახლა ეს განსაზღვრავს მყარ ვალდებულებებს, შემზღუდველ სამომავლო შეთანხმებებს ან სხვა ბარიერებს, რომლებმაც სამომავლოდ შესაძლებელია შეზღუდონ ფირმის შესაძლებლობა, მიიზიდოს დამატებითი კაპიტალი. მეორე შეზღუდვაა კონტროლი. როდესაც დამატებით აქციებს უშვებენ სტრატეგიის დანერგვის დასაფინანსებლად, საწარმოს მფლობელობა და კონტროლი მცირდება. ეს შესაძლებელია სერიოზული სირთულე

იყოს დღევანდელ ბიზნესგარემოში, როდესაც ხორციელდება ბიზნესის მტკივნეული შესყიდვები, შერწყმები და შეძენები. მფლობელობის შესუსტება შესაძლებელი იყოს პრობლემა, და თუ ეს ასეა, მაშინ უმჯობესია სავალო ვალდებულებების აღება, ვიდრე აქციების გამოშვება, მიუხედავად იმისა, რომ ანალიზი სხვაგვარად გვიჩვენებს სამომავლო შემოსავლებს ერთ აქციაზე. მესამე შეზღუდვაა საპროცენტო განაკვეთი. თუ მოსალოდნელია საპროცენტო განაკვეთების ზრდა, როგორც ეს იყო 2013/2014 წლებისათვის, მაშინ ვალი უკეთესია, ვიდრე აქციების გამოშვება, მიუხედავად იმისა, თუ რას აჩვენებს ანალიზი *შემოსავლები ერთ აქციაზე*. მეოთხე, თუ ფირმის ლევერიჯის მაჩვენებელი მაღალია დარგის საშუალო მაჩვენებელთან შედარებით, მაშინ აქციების გამოშვება შეიძლება იყოს უკეთესი მიუხედავად იმისა, თუ რას აჩვენებს ანალიზი *შემოსავლები ერთ აქციაზე*. მეხუთე შეზღუდვაა ის, რომ ანალიზი აქციების ფასს, გადასახადების განაკვეთებს და საპროცენტო განაკვეთებს განიხილავს, როგორც ფიქსირებულს ნებისმიერ ეკონომიკურ პირობებში. მეექვსე შეზღუდვად ითვლება ის, რომ ანალიზი EBIT მაღალ და დაბალ მაჩვენებელს განიხილავს, როგორც წინა პერიოდის მაჩვენებლებს დამატებული დასანერგი სტრატეგიის გავლენა. მაგრამ, მიუხედავად ამ ექვსი შეზღუდვის განხილვისა, თუ თქვენ არ გაქვთ რაიმე სხვა მიზეზები, რომ არ ჩაატაროთ ეს ანალიზი, შემოსავლები ერთ აქციაზე, რომელსაც ვიღებთ EPS/EBIT ანალიზიდან, საფინანსო გადაწყვეტილებების მიღების საფუძველია, ვინაიდან შემოსავალი ერთ აქციაზე წარმოადგენს ორგანიზაციული საქმიანობის შეფასების საუკეთესო მაჩვენებელს.

IBM-მა 2012 წლის მესამე კვარტალში გამოაცხადა, რომ ყოველ ჩვეულებრივ აქციაზე ნაღდი ფულით დივიდენდი იქნებოდა $0,85 და, ამდენად, მესამე კვარტალის გადახდები დაადგინა ამ დონეზე. IBM-მა ასევე გამოაცხადა დამატებითი $5 მილიარდი ფონდების გამოყენება საკუთარი აქციების გამოსასყიდად, რაც დაემატა მანამდე გამოყოფილ $6,7 მილიარდს. $11,7 არის მათი გარეთ არსებული აქციების 5.3%-ის შესაძენად გამოყოფილი თანხა. IBM და უამრავმა სხვა ფირმამ მოგვიანებით მნიშვნელოვნად გაზარდა უკან გამოსყიდვის პროგრამები.



ნახაზი 9-4 EPS/EBIT ანალიზი XYZ კომპანიისათვის

Lowe-ს კომპანიები აგრესიულად ყიდულობენ საკუთარ აქციებს და ზრდიან **სახაზინო აქციების** წილს საკუთარ ბალანსში. ბევრი ანალიტიკოსი მიიჩნევს, რომ საკუთარი აქციების უკან გამოსყიდვა კომპანიის თანამშრომლებს ოპტიმისტურად განაწყობს და ეს კარგის ნიშანია. სამაგიეროდ, სხვა ანალიტიკოსები მიიჩნევენ, რომ უკუშესყიდვა იწვევს არსებული ფულადი რესურსების გახარჯვას, რომლებიც ფირმას თავისი ზრდისათვის უკეთ შეეძლო გამოეყენებინა. 2012 წლის ბოლოს Intel-მა ისესხა $6 მილიარდი, რომ უკან გამოესყიდა თავისი აქციების დიდი ნილი. დაბალი საპროცენტო განაკვეთები განაპირობებდა ასეთი გადაწყვეტილებების ზრდას. Intel-ს საკუთარ ანგარიშებზე ჰქონდა თანხები ამ ოპერაციების შესასრულებლად, მაგრამ როგორც სხვა მსხვილი აშშ-ის კომპანიები, ეს თანხები იყო განთავსებული ანგარიშებზე ქვეყნის გარეთ (ვინაიდან მათი შემოსავლის დიდი წილი იქმნება სწორედ ქვეყნის გარეთ). ბევრი ასეთი ფირმა ტოვებს თანხებს აშშ-ის გარეთ არსებულ ანგარიშებზე. თუ ეს თანხები გამოყენებული იქნებოდა აქციების შესაძენად, მაშინ მათ დაეკისრებოდათ აშშ-ის კორპორაციების საშემოსავლო გადასახადი.

როდესაც იყენებთ EPS/EBIT ანალიზს, დროის ფაქტორი აქციების ფასების ცვლილებასთან, საპროცენტო განაკვეთების და ბონდების ფასებთან დაკავშირებით ხდება მნიშვნელოვანი. როდესაც მაღალია აქციების ფასები, როგორც ეს იყო 2013/2014 წლებში, აქციები შეიძლება იყოს საუკეთესო ალტერნატივა როგორც დანახარჯების, ასევე მოთხოვნის თვალსაზრისით. თუმცა, როდესაც კაპიტალის ხარჯები (საპროცენტო განაკვეთი) დაბალია, მაშინ სესხება უფრო მიმზიდველია.

აშშ-ს აქვს $9,7 ტრილიონი საგარეო ვალი, რაც უტოლდება მთლიანი შიდა პროდუქტის 63%-ს. ამ თანადობის გამო S&P-მ შეამცირა აშშ-ს საკრედიტო AAA რეიტინგი. საინტერესოა, რომ S&P-ს 500 კომპანიის სიიდან 147 აქვს მთლიანი ვალი 63% ან მეტი მათ მთლიან შემოსავალზე. მაგალითად, GE-ს, Lennar-ს, Harley-Davidson-ს აქვთ ვალი შესაბამისად 300, 131 და 161%. პრინციპული განსხვავება ისაა, რომ კომპანია ახდენს თანხების გენერირებას, ხოლო მთავრობა - თანხების მოხმარებას. აშშ-ის მთავრობა ყოველწლიურად საპროცენტო განაკვეთის სახით იხდის $210 მილიარდს, ანუ ყოველწლიურად შეგროვილი $2 ტრილიონი გადასახადების 10%-ს. S&P-ს 500 კომპანიის სიიდან მხოლოდ 24 კომპანიას აქვს საპროცენტო განაკვეთი გადასახდელი, რომელიც მათი შემოსავლების 10%-ზე ნაკლებია.

ცხრილებში 9-5 და 9-6 წარმოდგენილია EPS/EBIT ანალიზი ორი კომპანიისათვის Gateway და Boeing. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ამ ანალიზში კომბინაცია აქცია/ვალი ვარიირებს 30/70-დან 70/30-მდე. შესაძლებელია კომბინაციების ნებისმიერი რიცხვის განხილვა. თუმცა, ამ EPS/EBIT ანალიზის დროს ზოგიერთი ხაზი გადაიკვეთება და ამდენად გამოჩნდება თვითგამოსყიდვის წერტილები, როდესაც ერთ-ერთი დაფინანსების ალტერნატივა უფრო მეტად ან ნაკლებად მიმზიდველი ხდება, ვიდრე სხვა. ამ ხაზების მიმართულებები განსაზღვრული იქნება ისეთი ფაქტორების კომბინირებით, როგორიცაა აქციის ფასი, საპროცენტო განაკვეთი, აქციების რაოდენობა და საჭირო კაპიტალის მოცულობა. ასევე უნდა გვახსოვდეს, რომ საუკეთესო დაფინანსების ალტერნატივას ავლენს ერთ აქციაზე შემოსავლების ყველაზე მაღალი სიდიდე. გაითვალისწინეთ, რომ ცხრილებში 9-5 და 9-6 საგადასახადო განაკვეთები მნიშვნელოვნად განსხვავდება და გაანგარიშებულ უნდა იქნეს შესაბამისი მოგება ზარალის ანგარიშიდან გადასახადების გაყოფით შემოსავალზე გადასახადების გადახდამდე.

ცხრილში 9-5 ყველაზე მაღალი შემოსავალი ერთ აქციაზე გვიჩვენებს, რომ Gateway-მ უნდა გამოიყენოს აქციები კაპიტალის ზრდისათვის რეცესიის ან ნორმალური ეკონომიკური პირობების დროს, მაგრამ სესხები ეკონომიკური ბუმის პირობებში უნდა აიღოს. აქცია საუკეთესო ვარიანტია Gateway-სთვის სამივე შემთხვევაში, თუ შემოსავალი გადასახადების გადახდის შემდეგ (მოგების მაქსიმიზაცია) იქნება კრიტერიუმი გადაწყვეტილების მისაღებად, თუმცა შემოსავალი ერთ აქციაზე (აქციონერების სიმდიდრის მაქსიმიზაცია) წარმოადგენს უკეთეს კრიტერიუმს ასეთი გადაწყვეტილებებისათვის. ფირმებს შეუძლიათ ბევრი რამ გააკეთონ მოგების მაქსიმიზაციისათვის, ამდენად ინვესტორებისა და კრედიტორებისათვის აქციონერთა სიმდიდრის მაქსიმიზაცია იქნება უკეთესი კრიტერიუმი დაფინანსების გადაწყვეტილების მისაღებად.

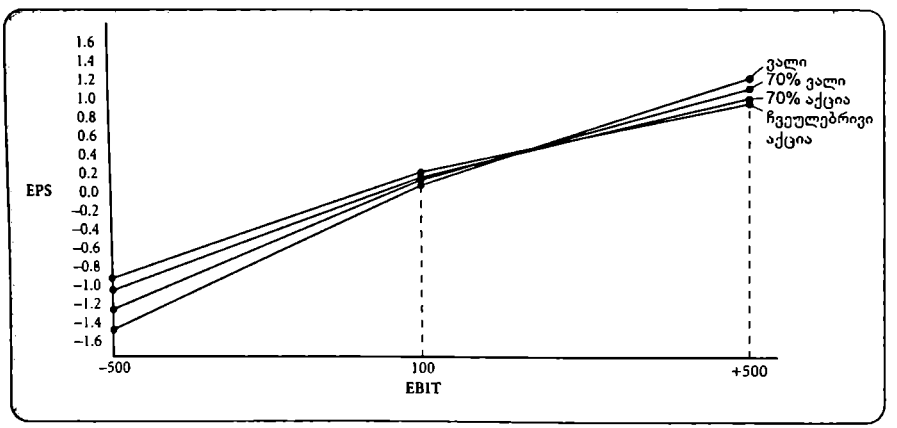
მიაქციეთ ყურადღება, რომ ცხრილში 9-6 Boeing-მა უნდა გამოიყენოს აქციები კაპიტალის ზრდისათვის რეცესიის დროს (0.92) ან ნორმალურ (2.29) ეკონომიკურ პირობებში, მაგრამ იმ შემთხვევაში, თუ ეკონომიკის ბუმია (5.07), უნდა გამოიყენოს სესხი. მოდით აქ დავთვალოთ აუცილებელი აქციების რაოდენობა, ანუ ის, რომელიც მოტანილია ცხრილში - 1014.68. გაყოთ საჭირო კაპიტალი $10,000 მილიონი აქციის ფასზე, $53, მივიღებთ 188.68 მილიონ ახალ აქციას. თუ დავამატებთ უკვე გარეთ არსებულ აქციებს 826 მილიონს, მივიღებთ 1014.68 მილიონ აქციას, თუ განვითარდება აქციებით დაფინანსების სცენარი. ბოლო სტრიქონში შემოსავალი ერთ აქციაზე - ესაა შემოსავალი გადასახადების გადახდის შემდეგ გაყოფილი აქციების რაოდენობაზე.

ცხრილი 9-5 EPS/EBIT ანალიზი Gateway-სთვის

საჭირო რაოდენობა: $1,000 მილიონი
EBIT რანგი -$500 მლნ+$100მლნ+$500მლნ
საპროცენტო განაკვეთი 5%
საგადასახადო განაკვეთი: 0% (ვინაიდან ფირმამ აჩვენა ზარალი)
აქციის ფასი: $6.00
გარეთ არსებული აქციების რაოდენობა 371 მლნ

	ჩვეულებრივი აქციით დაფინანსება			ვალით დაფინანსება		
	რეცესია	ნორმალური	ბუმი	რეცესია	ნორმალური	ბუმი
$ EBIT	(500,00)	100.00	500.00	(500,00)	100.00	500.00
$ საპრ.განაკვეთი	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	50.00
EBT	(500.00)	100.00	500.00	(550.00)	50.00	450.00
$ გადასახადები	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
EAT	(500.00)	100.00	500.00	(550.00)	50.00	450.00
# აქციები	537.67	537.67	537.67	371.00	371.00	371.00
EPS	(0.93)	0.19	0.93	(1.48)	0.13	1.21

	70% აქციით და 30% ვალით დაფინანსება			30% აქციით და 70% ვალით დაფინანსება		
	რეცესია	ნორმალური	ბუმი	რეცესია	ნორმალური	ბუმი
$ EBIT	(500.00)	100.00	500.00	(500.00)	100.00	500.00
$ საპრ.განაკვეთი	15.00	15.00	15.00	35.00	35.00	35.00
EBT	(515.00)	85.00	485.00	(535.00)	65.00	465.00
$ გადასახადები	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
EAT	(515.00)	85.00	485.00	(535.00)	65.00	465.00
# აქციები	487.67	487.67	487.67	421.00	421.00	421.00
EPS	(1.06)	0.17	0.99	(1.27)	0.15	1.10



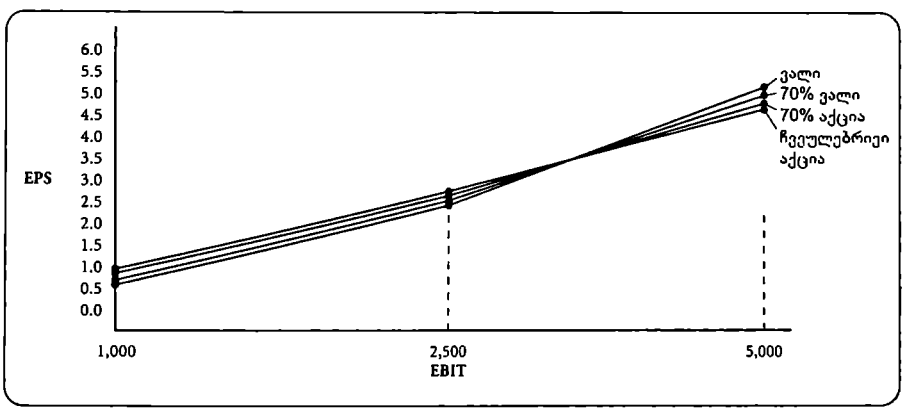
დასკვნა: Gateway-მ უნდა გამოიყენოს ჩვეულებრივი აქცია კაპიტალის ზრდისათვის რეცესიების, ან ნორმალურ პირობებში, მაგრამ უნდა გამოიყენოს ვალი, როდესაც ეკონომიკის ბუმია. მიაქციეთ ყურადღება, რომ აქცია საუკეთესო ალტერნატივაა სამივე პირობაში, როდესაც ვიხილავთ შემოსავლებს გადასახადის გადახდამდე (მოგების მაქსიმიზაცია), მაგრამ შემოსავალი ერთ აქციაზე (აქციონერთა სიმდიდრის მაქსიმიზაცია) უკეთესი მაჩვენებელია გადაწყვეტილების მისაღებად.

ცხრილი 9-6 EPS/EBIT ანალიზი Boeing-სთვის

საჭირო რაოდენობა: $10,000 მილიონი
საპროცენტო განაკვეთი 5%
საგადასახადო განაკვეთი: 7%
აქციის ფასი: $53.00
გარეთ არსებული აქციების რაოდენობა 826 მლნ

	ჩვეულებრივი აქციით დაფინანსება			ვალით დაფინანსება		
	რეცესია	ნორმალური	ბუმი	რეცესია	ნორმალური	ბუმი
$ EBIT	1,000.00	2,500.00	5,000.00	1,000.00	2,500.00	5,000.00
$ საპრ.განაკვეთი	0.00	0.00	0.00	500.00	500.00	500.00
EBT	1,000.00	2,500.00	5,000.00	500.00	2,000.00	4,500.00
$ გადასახადები	70.00	175.00	350.00	35.00	140.00	315.00
EAT	930.00	2,325.00	4,650.00	465.00	1,860.00	4,185.00
# აქციები	1,014.68	1,014.68	1,014.68	826.00	826.00	826.00
EPS	**0.92**	**2.29**	**4.58**	**0.56**	**2.25**	**5.07**

	70% აქციით და 30% ვალით დაფინანსება			30% აქციით და 70% ვალით დაფინანსება		
	რეცესია	ნორმალური	ბუმი	რეცესია	ნორმალური	ბუმი
$ EBIT	1,000.00	2,500.00	5,000.00	1,000.00	2,500.00	5,000.00
$ საპრ.განაკვეთი	150.00	150.00	150.00	350.00	350.00	350.00
EBT	850.00	2,350.00	4,850.00	650.00	2,150.00	4,650.00
$ გადასახადები	59.50	164.50	339.50	45.50	150.50	325.50
EAT	790.50	2,185.50	4,510.50	604.50	1,999.50	4,324.50
# აქციები	958.08	958.08	958.08	882.60	882.60	882.60
EPS	0.83	2.28	4.71	0.68	2.27	4.90



დასკვნა: Boeing-მა უნდა გამოიყენოს ჩვეულებრივი აქციები კაპიტალის ზრდისათვის რეცესიისას (0.92), ან ნორმალურ (2.99) პირობებში, მაგრამ უნდა გამოიყენოს ვალით დაფინანსება ბუმის პირობებში (5.07). მიაქციეთ ყურადღება, რომ ჩვენი ანალიზისას არ განვიხილავთ დივიდენდებს, რომელიც, ცხადია, შეამცირებდა ჩვეულებრივი აქციების შემთხვევაში ერთ აქციაზე შემოსავლის ღირებულებას.

მიაქციეთ ყურადღება, რომ ცხრილებში 9-5 და 9-6 დივიდენდების სტრიქონი არაა წარმოდგენილი როგორც Gateway-ის, ისევე Boeing-ის ანალიზში. რაც უფრო მეტი აქციაა გარეთ, მით უფრო მეტი დივიდენდი იქნება გადასახდელი (თუ ფირმა საერთოდ იხდის დივიდენდს). იმისათვის რომ განვიხილოთ დივიდენდის გადახდა EPS/EBIT ანალიზში, მარტივად უნდა დავამატოთ

ერთი სტრიქონი *დივიდენდი სტრიქონს შემოსავლები გადასახადების გადახდის შემდეგ* და შევიტანოთ კიდევ ერთი სტრიქონი *შემოსავლები გადასახადების გადახდისა და დივიდენდების გაცემის შემდეგ*. დივიდენდების განხილვა მთელ ანალიზს უფრო გაუჯანსაღებს.

დააკვირდით, რომ როგორც Gateway-ის, ისე Boeing-ის გრაფიკებში არის თვითგამოსყიდვის წერტილი, რომელიც მდებარეობს EBIT-ის რანგში ნორმალურსა და ბუმის პირობებს შორის, სადაც ვალის ოპცია, 70/30, წარმოადგენს საუკეთესო საფინანსო ალტერნატივას. თვითგამოსყიდვა არის იმ წერტილში, სადაც ორი მონაკვეთი კვეთს ერთმანეთს. თვითგამოსყიდვის წერტილი EBIT-ის დონეა, სადაც სხვადასხვა საფინანსო ალტერნატივა გადაკვეთამდე თანაბრად მიმზიდველია, თუ გავითვალისწინებთ შემოსავალს ერთ აქციაზე. როგორც Gateway-ის, ისე Boeing-ის გრაფიკები გვიჩვენებს, რომ შემოსავალი აქციებზე ყველაზე მაღალია მაშინ, როცა სავალო ინსტრუმენტები 100%-ითაა გამოყენებული, ხოლო EBIT-ის დონე - მაღალი. ორივე გრაფიკი ასევე მიუთითებს, რომ შემოსავლები ერთ აქციაზე უფრო სწრაფად იზრდება, ვიდრე სხვა საფინანსო ინსტრუმენტები, ისევე როგორც EBIT-ის დონე იზრდება თვითგამოსყიდვის წერტილის შემდეგ. მაგრამ, EBIT-ის დაბალი დონის შემთხვევაში ორივე, როგორც Gateway-ის, ისევე Boeing-ის გრაფიკი აჩვენებს, რომ 100% აქციებით დაფინანსების ალტერნატივა საუკეთესოა, ვინაიდან შემოსავლები ერთ აქციაზე ყველაზე მაღალი იქნება.

დაგეგმილი ფინანსური მაჩვენებლების ანალიზი

დაგეგმილი ფინანსური მაჩვენებლების ანალიზი სტრატეგიის დანერგვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ტექნიკაა, ვინაიდან ის აძლევს ორგანიზაციას შესაძლებლობას, შეამოწმოს სხვადასხვა აქტივობისა და მიდგომის რეზულტატები. ამ ტიპის ანალიზი შეიძლება გამოვიყენოთ დანერგვის სხვადასხვა გადაწყვეტილების გავლენის წინასწარმეტყველებისთვის (მაგალითად, გაყიდვის ხელშეწყობის ღონისძიებებზე დანახარჯების გაზრდა 50%-ით, რათა ხელი შევუწყოთ ბაზრის განვითარების სტრატეგიას, ხელფასების ზრდა 25%-ით, რათა ხელი შევუწყოთ ბაზარზე შეღწევის სტრატეგიას, კვლევისა და განვითარების დანახარჯების გაზრდა 70%-ით, რათა ხელი შევუწყოთ პროდუქტის განვითარებას, ან $1მლნ ჩვეულებრივი აქციების გაყიდვა, რომ მოვიზიდოთ კაპიტალი დივერსიფიკაციისათვის). ალბათ ყველა საფინანსო ინსტიტუტი ითხოვს, როგორც მინიმუმ, სამი წლის დაგეგმილ ფინანსურ მაჩვენებლებს, როცა ბიზნესი ეძებს კაპიტალს. დაგეგმილი მოგება/ზარალის ანგარიში და ბალანსი აძლევს ორგანიზაციას შესაძლებლობას, გაიანგარიშოს დაგეგმილი ფინანსური მაჩვენებლების სხვადასხვა მნიშვნელობა სხვადასხვა სტრატეგიის დანერგვის სცენარების გამოყენებით. როდესაც შედარდება წინა წლებთან და დარგის საშუალო მაჩვენებლებთან, ფინანსური თანადობები ძალიან ფასეულ მოსაზრებებს გვაწვდის სტრატეგიის დანერგვის სხვადასხვა სცენარის შესაძლებლობების თაობაზე.

სარბანეს-ოქსლეის აქტის პირდაპირი შედეგია ის, რომ დღესდღეობით კომპანიები გაცილებით უფრო ყურადღებით ეკიდებიან დაგეგმილ ფინანსურ მაჩვენებლებს, „გაცილებით რეალისტურად, ვიდრე ოპტიმისტურად" ადგენენ სამომავლო ხარჯებს და შემოსავლებს. და საერთოდ, გაცილებით ყურადღებით ეკიდებიან ამ პროცესს, რათა შეცდომაში არ შეიყვანონ აქციონერები და სხვა დაინტერესებული პირები.

2015 წლის დაგეგმილი მოგება/ზარალი და ბალანსი Litten Company-სთვის წარმოდგენილია ცხრილში 9-7. სამომავლო ფინანსური მაჩვენებლები Litten-სთვის ეფუძნება ხუთ დაშვებას: (1) კომპანიას ესაჭიროება $45 მლნ-ის მოზიდვა, რომ მოახდინოს საგარეო ბაზრებზე ექსპანსია; (2) საერთო მოსაზიდი კაპიტალიდან $30 მლნ მოზიდული იქნება სავალო ვალდებულებების ზრდით, ხოლო $15 მლნ ჩვეულებრივი აქციების მეშვეობით; (3) გაყიდვების მოსალოდნელი ზრდაა 50%; (4) სამი ახალი საწარმო აიგება საგარეო ბაზრებზე, საერთო ღირებულებით $30 მლნ; (5) მინა ახალი საწარმოებისათვის უკვე არის კომპანიის მფლობელობაში. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ცხრილში 9-7 Litten-ის სტრატეგიების დანერგვით იმედოვნებენ, რომ გაყიდვები $100 მლნ-დან გაიზრდება $150 მლნ-მდე, ასევე საგეგმო წელს სუფთა შემოსავალი გაიზრდება $ 6 მლნ-დან $9,75 მლნ-მდე.

ცხრილი 9–7 დაგეგმილი მოგება/ზარალი და ბალანსი Litten Company -სათვის (მილიონებში)

	წინა წელი 2014	საგეგმო წელი 2015	შენიშვნა
დაგეგმილი მოგება/ზარალი			
გაყიდვები	$100	$150.00	50%-იანი ზრდა
გაყიდული საქონლის ხარჯები	70	105.00	გაყიდვების 70%
საერთო მარჟა	30	45	
გაყიდვის ხარჯები	10	15.00	გაყიდვების 10%

ადმინისტრაციული ხარჯები	5	7.50	გაყიდვების 5%
შემოსავლები საპროცენტო განაკვეთის და გადასახადების გადახდამდე	15	22.50	
საპროცენტო განაკვეთი	3	3.00	
შემოსავლები გადასახადის გადახდამდე	12	19.50	
გადასახადები	6	9.75	50%
სუფთა შემოსავალი	**6**	**9.75**	
დივიდენდი	2	5.00	
გაუნაწილებელი შემოსავალი	4	4.75	
დაგეგმილი ბალანსი			
აქტივები			
ნაღდი ფული	5	7.75	მონაცემები დასაზუსტებელია 100%-იანი ზრდა
საკრედიტო დავალიანება	2	4	
მარაგები	20	45.00	
ჯამი მიმდინარე აქტივების	27	56.75	
მინა	15	15.00	
საწარმო და მოწყობილობები	50	80.00	ემატება სამი საწარმო თითო $10 მლნ.
მოკლევადიანი ცვეთა	10	20.00	
საწარმო და მოწყობილობა სუფთა	40	60.00	
ჯამური ძირითადი ფონდები	55	75.00	
ჯამური აქტივები	82	131.75	
ვალდებულებები			
დებიტორული დავალიანება	10	10.00	
თამასუქები	10	10.00	
ჯამი მიმდინარე ვალდებულებებისა	20	20.00	
ხანგრძლივვადიანი ვალი	40	70.00	ვალად აიღება $30 მლნ
სხვა დამატებითი კაპიტალი	20	35.00	გამოშვებული იქნება 100,000 აქცია ფასით $150
გაუნაწილებელი შემოსავალი	2	6.75	$2+$4.75
ჯამური ვალდებულებები და საერთო ღირებულება	**82**	**131.75**	

დაგეგმილი ფინანსური მაჩვენებლების ანალიზისათვის საჭიროა ექვსი ნაბიჯი:

1. შეადგინეთ მოგება/ზარალის ანგარიში ბალანსის შედგენამდე. დაიწყეთ გაყიდვების, რამდენადაც ეს შესაძლებელია, ზუსტი პროგნოზირებით. ძალიან ფრთხილად მოეკიდეთ წინა წლის მონაცემების მომავალში გადატანას შემოსავლებთან (გაყიდვებთან) დაკავშირებით. განსაზღვრეთ, რა გააკეთა ფირმამ, რომ მიეღწია წარმატებული გაყიდვებისათვის წარსულში. ეს ძალისხმევა შეიძლება არ გამოგადგეთ სამომავლოდ, თუ ფირმა არ ახორციელებს იმავე, ან ანალოგიურ ქმედებებს (მაგალითად, იმავე რაოდენობის მაღაზიების გახსნა). თუ საქმე ეხება მწარმოებელ კომპანიას, დაუკვირდით, რამდენადაა ათვისებული ფირმის საწარმოო სიმძლავრეები. თუ ფირმა 100%-ით ითვისებს სიმძლავრეებს, მუშაობს სამ რვასაათიან ცვლად, თქვენ აუცილებლად დაგჭირდებათ ახალი საწარმოო სიმძლავრეები (მინა, შენობა და დანადგარები), რომ ისევ გაზარდოთ გაყიდვები.
2. გამოიყენეთ გაყიდვების პროცენტის მეთოდი, რომ განსაზღვროთ სამომავლოდ გასაყიდი პროდუქციის დანახარჯები, ასევე ის დანახარჯები, რომლებიც აისახება მოგება/ზარალის ანგარიშში. მაგალითად, თუ წინა წელს გასაყიდი პროდუქციის დანახარჯები (თვითღირებულება) იყო 70% (როგორც ეს ნაჩვენებია ცხრილში 9-7), მაშინ გამოიყენეთ იგივე პროცენტი მომავალი წლის ანალოგიური მაჩვენებლისათვის, თუ არ არსებობს სერიოზული არგუმენტი, რომ ეს მაჩვენებელი განსხვავებული იქნება. ისეთი ელემენტები, როგორიცაა საპროცენტო განაკვეთი, დივიდენდი და გადასახადი, განიხილეთ ცალკე და მათთან მიმართებაში არ გამოიყენოთ გაყიდვების პროცენტის მეთოდი.
3. დათვალეთ სამომავლო სუფთა შემოსავალი.

4. სუფთა შემოსავალს გამოაკელით ყველა დივიდენდი, თუ მათ გადახდას აპირებთ მომავალ წელს. მიღებული რაოდენობა დარჩენილი შემოსავალია. დაუმატეთ ეს შემოსავალი ბალანსში წინა წლის მაჩვენებელს. სხვა სიტყვებით, ყოველ წელს მიმდინარე წლის დარჩენილ შემოსავალს უმატებენ ამავე მაჩვენებლის წინა წლის მნიშვნელობას, რომ მიიღონ შესაბამისი მაჩვენებელი ბალანსისათვის. ამდენად, საბალანსო მაჩვენებელი დარჩენილი შემოსავლისა არის კუმულატიური სიდიდე, და არა თავისუფალი თანხები, რომლითაც დანერგავთ სტრატეგიას! დაიმახსოვრეთ, რომ დარჩენილი შემოსავალი არის პირველი დაგეგმილი მაჩვენებელი, რომელიც უნდა შეიტანოთ ბალანსში. ამ პროცედურის საფუძველზე დაგეგმილ საფინანსო მაჩვენებლების დათვლაში, როგორც წესი, დარჩენილი შემოსავალი საკმაოდ დიდია. თუმცა, ეს მაჩვენებელი შეიძლება იყოს დაბალი, ან სულაც უარყოფითი, თუ ფირმას ჰქონდა ზარალი. დარჩენილი შემოსავლის შემცირება წინა წლიდან შემდგომ წელზე ხდება მხოლოდ მაშინ, როცა (1) მიმდინარე წელს ფირმას აქვს ზარალი, ან (2) ფირმას ჰქონდა დადებითი შემოსავალი, მაგრამ მან უფრო მეტი დივიდენდი გადაიხადა, ვიდრე ამ წლის შემოსავალი იყო. გახსოვდეთ, რომ დარჩენილი შემოსავალი წარმოგვიდგენს უმნიშვნელოვანეს კავშირს დაგეგმილ საფინანსო მაჩვენებლებსა და ბალანს შორის. ამდენად, ძალიან ფრთხილად მოეკიდეთ გაანგარიშებებს.
5. დაიწყეთ ბალანსის სამომავლო მაჩვენებლების შეტანა დარჩენილი შემოსავლიდან და შემდეგ განსაზღვრეთ აქციონერთა წილი, ხანგრძლივვადიანი ვალდებულებები, მიმდინარე ვალდებულებები, საერთო ვალდებულებები, საერთო აქტივები, ძირითადი ფონდები და მიმდინარე აქტივები (სწორედ ამ თანმიმდევრობით). გამოიყენეთ ნაღდი ფული, როგორც საწყისი მაჩვენებელი. ნაღდი ფული აუცილებელია, რათა ჯამურად განსაზღვროთ აქტივები და ვალდებულებები და, შესაბამისად, ბიზნესის ღირებულება. შემდეგ შეიტანეთ შესაბამისი ცვლილებები. მაგალითად, თუ აუცილებელია ნაღდი ფული სხვა მაჩვენებლების ბალანსისათვის, ანუ მისი საჭიროება ძალიან მცირეა (ან პირიქით ძალიან მაღალი), შესაბამისად, შეიტანეთ ცვლილებები თანხების სესხად აღებაში დიდი (ან მცირე) რაოდენობით, ვიდრე ეს იყო წინასწარ დაგეგმილი.
6. ჩამოწერეთ შენიშვნები დაგეგმილ საფინანსო მაჩვენებლებთან დაკავშირებით. ნებისმიერ შემთხვევაში, როცა მომავალ წელს, წინა წელთან შედარებით, მნიშვნელოვანი ცვლილება ხდება, აუცილებლად მიუთითეთ შენიშვნაში. ასეთი შენიშვნები (რემარკები) ძალიან მნიშვნელოვანია, წინააღმდეგ შემთხვევაში ცვლილება გაუგებარი იქნება.

დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლის ანალიზი Whole Foods Market-სათვის

ვინაიდან სტრატეგიული მენეჯმენტის სტუდენტებს აქვთ დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლების შექმნის მცირე გამოცდილება, მოდით, განვიხილოთ Whole Foods Market-ის მაგალითი.

Whole Foods Market-მა 2010 ფისკალურ წელს გახსნა 16 ახალი მაღაზია. დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლები, რომლებიც მოცემულია მომდევნო გვერდზე, ეფუძნება შემდეგ რეკომენდაციებს:

1. Whole Food გახსნის 40 ახალ მაღაზიას 2011 წელს და 60 ახალ მაღაზიას 2012 წელს.
2. Whole Food იყენებს 50/50-ზე ვალი/აქცია კომბინაციას 100 ახალი მაღაზიის დასაფინანსებლად.
3. 2010 წელს კომპანიას არ გადაუხდია დივიდენდი. 2011 და 2012 წლებში ის აპირებს გადაიხადოს დივიდენდი $1 ერთ აქციაზე.
4. Whole Food ყოველ წელს ზრდის თავის სარეკლამო დანახარჯებს $20 მლნ-ით.
5. Whole Food ნერგავს ახალი მარაგების კონტროლის სისტემას, რაც ზრდის მის დაბალ საერთო მარჟას 34.8%-დან 40.0 %-მდე.
6. Whole Food-ის მაღაზიების შემოსავალი თითოეულ მაღაზიაზე 2011-2013 წლებში გაიზრდება 10%-ით წლიურად, რაც ახალი სარეკლამო კამპანიისა და გაუმჯობესებული ეკონომიკური მდგომარეობის შედეგია.
7. რეკომენდაციების საერთო ხარჯი ორი წლისათვის შეადგენს $800 მლნ-ს - $200 მლნ უნდა იქნეს მოზიდული ყოველწლიურად სავალო ვალდებულებისა და აქციების მეშვეობით.

Whole Food-ის მიმდინარე მოგება/ზარალის კონსოლიდირებული ანგარიში და ბალანსი მოცემულია ცხრილებში 9-8 და 9-9. ეს სამომავლო ანგარიშები ეფუძნება ზემოთ ხსენებულ რეკომენდაციებს და მოყვანილია ცხრილებში 9-10 და 9-11 შესაბამისად. ძალიან ყურადღებით წაიკითხეთ შენიშვნები, რომლებიც გვიჩვენებენ რაციონალურ კავშირს სხვადასხვა ცვლილებისათვის და აღწერენ მიმდინარე პროცესს. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ცხრილში 9-10 Whole Food-ის საოპერაციო მარჟა სტრატეგიული გეგმის მიხედვით უნდა გაიზარდოს 4.9%-დან 2010 წელს, 16,9%-მდე 2012 წელს. მიაქციეთ ყურადღება, რომ Whole Food-ის მიმდინარე მაჩვენებელი, $3,580.3/$400=8,95,

საკმაოდ მაღალია. ამდენად, 2012 წელს კომპანიამ უკეთ უნდა გამოიყენოს თავისი თანხები, რომ გაისტუმროს ხანგრძლივვადიანი, $908 მლნ., ვალი.

დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლები მომზადებულია ადრე აღწერილი ექვსი ნაბიჯის მიხედვით და სტრატეგიაზე არსებული შვიდი მოსაზრების გათვალისწინებით. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ნაღდი ფული გამოიყენება როგორც საწყისი ეტაპი და ის საკმაოდ მაღალია. ამდენად, Whole Food-ს შეუძლია ბალანსში შეამციროს ეს მნიშვნელობა და ასევე იმავე ოდენობით შეამციროს ვალდებულებები ან ქონებრივი მაჩვენებლები. იშვიათად არის ნაღდი ფულის მაჩვენებელი ასეთი საუკეთესო. ამდენად, გარკვეული ცვლილებები აუცილებელია. მიუხედავად ამისა, ეს ცვლილებები არ ასახულა დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლების ანალიზში, რომლებიც მოცემულია ცხრილებში 9-10 და 9-11. ამდენად, სტრატეგიაზე არსებული ხუთი სხვა მოსაზრება უფრო კარგად ჩანს შესაბამის სტრიქონებში. მიაქციეთ ყურადღება ავტორების შენიშვნებს ცხრილებში 9-10 და 9-11, რაც გაგიადვილებთ ცვლილებების გაგებას.

აშშ-ის ფასიანი ქაღალდებისა ბირჟების კომისია იძიებს თაღლითობის ფაქტებს, თუ დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლები ხელს უწყობს შეცდომაში შეყვანას, ან თუ ისინი არ ანვდიან ინვესტორებს მნიშვნელოვან ინფორმაციას. დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლების ანალიზი შესრულებული უნდა იყოს საბუღალტრო აღრიცხვის საერთაშორისოდ აღიარებული პრინციპების მიხედვით და ისე არ უნდა იყოს შედგენილი, რომ დამალოს შესაძლო ცუდი შედეგები. სარბანეს-ოქსლეის აქტი მოითხოვს კორპორაციების აღმასრულებელი დირექტორებისაგან, რომ პირადად მოაწერონ ხელი ფირმის ფინანსურ ანგარიშებს და ამით დაადასტურონ მათი სიზუსტე. ამდენად, აღმასრულებელი დირექტორები პირადად აგებენ პასუხს შეცდომაში შეყვანისათვის ან არასწორი მონაცემების წარდგენისათვის. არტურ ანდერსენის საბუღალტრო ფირმის, ისევე როგორც მისი კლიენტის, Enron-ის, კოლაფსმა ბიძგი მისცა „ნულოვანი ტოლერანტობის" პოლიტიკას აუდიტორებსა და აქციონერებს შორის, როცა საქმე ეხება ფირმის ფინანსურ ანგარიშებს. თუმცა ბევრ ფირმას ისევ შეაქვს გარკვეული „ცვლილებები" თავიანთ ფინანსურ ანგარიშებში და ამას ეძახის „პროფორმას" (საერთო წესი). ამდენად, ინვესტორები, აქციონერები და სხვა დაინტერესებული პირები უნდა იყვნენ ფხიზლად სხვადასხვა ფირმის სამომავლო საფინანსო მონაცემების განხილვისას.

ფინანსურ ანგარიშებში სხვადასხვა ფირმა იყენებს განსხვავებულ ტერმინებს, მაგალითად, ზოგი ფირმა ტერმინებს *შემოსავალი ან გაყიდვა* იყენებს ერთი და იმავე მნიშვნელობით. *სუფთა შემოსავლისათვის* ბევრი ფირმა იყენებს ტერმინს *შემოსავალი*, ხოლო სხვები ტერმინს *მოგება*.

ფინანსური ბიუჯეტი

ფინანსური ბიუჯეტი ეს არის დოკუმენტი, სადაც დეტალურადაა ნაჩვენები, თუ როგორ იღებს ფირმა ფონდებს და როგორ ხარჯავს მათ დროის გარკვეულ პერიოდებში. ყველაზე გავრცელებული ფორმაა წლიური ბიუჯეტები, თუმცა ვადა შეიძლება იცვლებოდეს 1 დღიდან 10 წლამდე. ფუნდამენტურად, ფინანსური ბიუჯეტირება არის მეთოდი, რომელიც განსაზღვრავს, თუ რა უნდა გაკეთდეს სტრატეგიის დანერგვისათვის. ფინანსური ბიუჯეტირება არ არის დანახარჯების ლიმიტირების ინსტრუმენტი, ის უფრო მეთოდია, თუ როგორ გამოვიყენოთ ორგანიზაციის რესურსები ყველაზე უფრო პროდუქტიულად და მომგებიანად. ფინანსური ბიუჯეტირება შეიძლება განვიხილოთ, როგორც სამომავლოდ რესურსების განთავსება მომავლის პროგნოზირების საფუძველზე.

ცხრილი 9–8 Whole Foods Market-ის მიმდინარე მოგება/ზარალის ანგარიში (მილიონებში)

	2010	2009
შემოსავალი (ა)	$9.005.8	$8.031.6
გაყიდული საქონლის დანახარჯები	5.870.4	5.277.3
საერთო შემოსავალი	3,135.4	2.754.3
საერთო შემოსავლის მარჟა	34.8%	34.3%
გაყიდვის, ძირითადი და ადმინისტრაციული ხარჯები	2.697.4	2.470.0
ცვეთა და ამორტიზაცია	275.6	266.7
საოპერაციო შემოსავალი	438.0	284.3
საოპერაციო მარჟა	4.9%	3.5%
არასაოპერაციო შემოსავალი	6.9	3.4
არასაოპერაციო ხარჯები	(33.0)	(36.9)

შემოსავალი გადასახადების გადახდამდე	411.8	250.9
საშემოსავლო გადასახადი (ბ)	165.9	104.1
სუფთა შემოსავალი გადასახადების გადახდის შემდეგ	245.8	146.8
სუფთა შემოსავალი	$245.8	$146.8

(ა) მიაქციეთ ყურადღება, რომ 16 ახალმა მაღაზიამ 2010 წელს მოგვცა $974.2 მილიონი შემოსავალი, ერთ მაღაზიაზე საშუალოდ კი გამოდის $974.2/16=$60.89. ამრიგად, $60.89 მილიონი არის საშუალო შემოსავალი ერთი მაღაზიიდან წლის განმავლობაში.

(ბ) გადასახადის ეფექტური ნორმაა $165.9/411.8=40.3$

ცხრილი 9–9 Whole Foods Market-ის მოქმედი ბალანსი (მილიონებში)

	2010	2009
აქტივები		
მიმდინარე აქტივები		
ნაღდი ფული	$132.0	$ 430.1
სუფთა საკრედიტო დავალიანება	133.3	104.7
მარაგები	323.5	310.6
სხვა მიმდინარე აქტივები	572.7	209.9
ჯამი: მიმდინარე აქტივები	1,161.5	1,055.4
სუფთა ძირითადი აქტივები (ა)	1,886.1	1,897.9
სხვა აქტივები	938.9	830.2
ჯამური აქტივები	**3,986.5**	**3,783.4**
ვალდებულებები		
მიმდინარე ვალდებულებები		
დებიტორული დავალიანება	213.2	189.6
მოკლევადიანი ვალები	0.4	0.4
სხვა მიმდინარე ვალდებულებები	534.3	494.0
ჯამი: მიმდინარე ვალდებულებები	747.9	684.0
ხანგრძლივვადიანი ვალი	508.3	738.8
სხვა ვალდებულებები	357.0	732.6
ჯამური ვალდებულებები	**1,613.2**	**2,155.5**
აქციონერთა კაპიტალი		
ჩვეულებრივი აქციები	500	400
დამატებითი კაპიტალი	1,274.7	869.7
გაუნაწილებელი შემოსავალი (ბ)	598.6	358.2
მთლიანი აქციონერული კაპიტალი	2,373.3	1,627.9
ჯამური ვალდებულებები და აქციონერთა კაპიტალი	**$3,986.5**	**$3,783.4**
გარეთ არსებული აქციები (ათასი)	172,033	140,542

(ა) 2010 წლიდან Whole Foods ოპერირებს 300 მაღაზიით, აქედან შეიძლება გამოვთვალოთ ხარჯები ერთ მაღაზიაზე =$1,886/300=$6.3 მლნ. და ეს მნიშვნელობა გამოვიყენოთ ყველა ახალი მაღაზიისათვის.

(ბ) Whole Foods-მა მოახდინა რეინვესტირება კომპანიაში $240.4 მლნ თავისი $245.8 სუფთა შემოსავლიდან, ამდენად, 2010 წელს კომპანიამ გადაიხადა მხოლოდ $5.4 მლნ დივიდენდის სახით. ეს გამომდინარეობს იქიდან, რომ $598.6-$358.2=$240.4

არსებობს საფინანსო ბიუჯეტების იმდენი რაოდენობა, რამდენი ორგანიზაციაც არის. ზოგიერთი მსგავსი ბიუჯეტი მოიცავს ნაღდი ფულის ბიუჯეტს, საოპერაციო ბიუჯეტს, ქვედანაყოფის ბიუჯეტს, გაყიდვების ბიუჯეტს, მოგების ბიუჯეტს, სანარმოს ბიუჯეტს, კაპიტალურ ბიუჯეტს, დანახარჯების ბიუჯეტს, ცვლად ბიუჯეტს, მოქნილ ბიუჯეტს და უცვლელ ბიუჯეტს. როდესაც ორგანიზაციას აქვს ფინანსური სირთულეები, ბიუჯეტები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სტრატეგიის დანერგვის პროცესში.

ალბათ ბიუჯეტის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა **ნაღდი ფულის ბიუჯეტი.** ფინანსური სტანდარტების საბჭომ დაადგინა, რომ ყველა სააქციო (საზოგადო) საწარმომ აშშ-ში უნდა წარადგინოს ყოველწლიურად ნაღდი ფულის ბრუნვის ანგარიში სხვა ანგარიშებთან ერთად. ანგა-

რიშში უნდა შევიდეს ნაღდი ფულის შემოსავლის და გაცემის ყველა ოპერაცია, ინვესტიციები და დაფინანსება. ანგარიში უნდა დაემატოს საფინანსო მდგომარეობის ცვლილების ანგარიშს, რომელიც ადრე შედიოდა სააქციო (საზოგადო) კომპანიების წლიურ ანგარიშში. ნაღდი ფულის ანგარიში Todler Toy Company-სთვის წარმოდგენილია ცხრილში 9-12. მიაქციეთ ყურადღება, რომ კომპანია არ ელოდება შემოსავლის გადამეტებას ხარჯებზე 2015 წლის ნოემბრამდე.

ცხრილი 9-10 მოგება/ზარალის დაგეგმილი ანგარიში Whole Foods Market-სთვის (მილიონებში)

	2010	2011	2012
შემოსაელები (ა)	$9,005.8	12,584.0	17,860.0
გაყიდული საქონლის ხარჯები	5,870.4	7,550.0	10,716.0
საერთო მოგება	3,135.4	5,034.0	7,144.0
საერთო მოგების მარჟა (ბ)	34.8%	40%	40%
გაყიდვის, ძირითადი და ადმინისტრაციული ხარჯები (გ)	2,697.4	3,782.0	4,109.0
ცვეთა და ამორტიზაცია	275.6	290	310.0
საოპერაციო შემოსავალი	438.0	1,252.0	3,035.0
საოპერაციო მარჟა	4.9%	9.9%	16.9%
არასაოპერაციო შემოსავალი	6.9	0	0
არასაოპერაციო ხარჯები	(33)	0	0
შემოსავლები გადასახადების გადახდამდე	411.8	1,252.0	3,035.0
მოგების გადასახადი (დ)	165.9	504.0	1,223.0
შემოსავლები გადასახადის გადახდის შემდეგ	245.8	748.0	1,812.0
სუფთა მოგება	$245.8	748	1,812.0
დივიდენდი	5.4	175.0	180.0
გაუნანილებელი შემოსავალი	$240.4	573.0	1,632.0

(ა) $ 60.89 მლნ ყოველ ახალ მაღაზიაზე+10% ზრდა ყოველი მაღაზიისათვის, ამდენად, 2011 წელს გვაქვს $60.89X40=$2,435+9,005=$11,440+10%=$12,584, 2012 წელს კი $60.89 X60=3,653+12,584=$16,237+10%=$17,860 მლნ.
(ბ) 40%-იანი ზრდა მარაგების კონტროლის გაუმჯობესების ხარჯზე; მიაქციეთ ყურადღება, რომ 5,034/12,584=40% და 7,144/17,860=40%
(გ) შემოსავლების იგივე დონე - 29.9%+20მლნ ყოველწლიურად ახალი სარეკლამო კამპანიისათვის. მიაქციეთ ყურადღება, რომ $12,584 X0.299+$20=$3,782 მლნ.
(დ) იგივე დონეა, რაც 2010 წელს 40.3%.

ფინანსურ ბიუჯეტებს აქვთ გარკვეული შეზღუდვები. პირველი, საბიუჯეტო პროგრამები შეიძლება იყოს ძალიან დეტალური, ვინაიდან ისინი ფუნდამენტური და ძალიან ხარჯიანია. ბიუჯეტირების ზედმეტმა ან არაჯეროვანმა გამოყენებამ შეიძლება პრობლემები შექმნას. მეორე, ფინანსური ბიუჯეტები შეიძლება შეიცავდეს მიზნებს. ბიუჯეტი ინსტრუმენტია და არა თვითმიზანი. მესამე, ბიუჯეტებმა შეიძლება დამალოს გარკვეული არაეფექტიანობა, თუ ის ეფუძნება ძველ მონაცემებს და არა გარემოებების და სტანდარტების პერიოდულ შეფასებას. საბოლოოდ, ბიუჯეტები ხანდახან გამოიყენება ტრანიის ინსტრუმენტად, რაც იწვევს გულის აცრუებას, განურჩეველობას და თანამშრომელთა სწრაფ ცვლას. ამ ბოლო ასპექტის ეფექტის მინიმიზებისათვის მენეჯერებმა უნდა გაზარდონ დაქვემდებარებული თანამშრომლების ჩართულობა ბიუჯეტის მომზადების პროცესში.

კომპანიის შეფასება

ბიზნესის ღირებულების შეფასება უმნიშვნელოვანესია სტრატეგიის დანერგვისათვის, ვინაიდან ინტეგრაციული, ინტენსიური და დივერსიფიკაციის სტრატეგიები ხშირად ხორციელდება სხვა ფირმების შეძენის მეშვეობით. სხვა სტრატეგიებმა, როგორიცაა გადაჯგუფება (ქამრეების შემოჭერა) და გაყიდვა, შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაციის ქვედანაყოფის ან მთლიანად ორგანიზაციის ფინანსური ზარალი. ყოველწლიურად აშშ-ში ათასობით ტრანზაქცია ხორციელდება ბიზნესის ყიდვის ან გაყიდვის დროს. ყველა ამ შემთხვევაში აუცილებელია ვიცოდეთ

ბიზნესის ფინანსური ღირებულება ან მისი ფასი, რათა წარმატებულად განვახორციელოთ სტრატეგია.

ფირმების შეფასების მეთოდები შეიძლება დავყოთ სამ ჯგუფად: რას ფლობს ფირმა, რა შემოსავალი აქვს ფირმას, რისი შეთავაზება შეუძლია ფირმას ბაზრისათვის. მაგრამ უნდა გვახსოვდეს, რომ შეფასება არ არის ზუსტი მეცნიერება. ფირმის ღირებულების შეფასება ეფუძნება საფინანსო მონაცემებს, მაგრამ საერთო გაგება და ინტუიციური დასკვნებიც უნდა იქნეს გამოყენებული. ძალიან რთულია ყველა ფაქტორის მონეტარული შეფასება - როგორიცაა ლოიალურ მომხმარებელთა ბაზა, ზრდის ისტორია, საკანონმდებლო აქტები, თანამშრომელთა ჩართულობა, ხელშემწყობი ლიზინგი, ცუდი საკრედიტო რეიტინგი ან კარგი პატენტები - ჩართული იყოს ფირმის ფინანსურ ანგარიშებში. ასევე, შეფასების განსხვავებული მეთოდების გამოყენება მოგვცემს ღირებულების განსხვავებულ შეფასებას და ამდენად, არ არსებობს წინასწარ განსაზღვრული სწორი მიდგომა კონკრეტული სიტუაციისათვის. ბიზნესის ღირებულების შეფასება მოითხოვს ცოდნას რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შეფასების გამოსაყენებლად.

ცხრილი 9–11 Whole Foods Market-ის დაგეგმილი ბალანსი (მილიონებში)

	2010	2011	2012
აქტივები			
მიმდინარე აქტივები			
ნაღდი ფული	$132.0	$ 1,55.3	$3,260.3
სუფთა საკრედიტო დავალიანება	133.3	140.0	160.0
მარაგები	323.5	330.0	360.0
სხვა მიმდინარე აქტივები	572.7	0	0
ჯამი მიმდინარე აქტივების	1,161.5	2,020.3	3,580.3
სუფთა ძირითადი აქტივები (ა)	1,886.1	2,138.0	2,516.0
სხვა აქტივები	938.9	0	0
ჯამური აქტივები	**$3,986.5**	**$4,159.3**	**$6,296.3**
ვალდებულებები			
მიმდინარე ვალდებულებები:			
დებიტორული დავალიანება	213.2	300.0	400.0
მოკლევადიანი ვალები	0.4	0	0
სხვა მიმდინარე ვალდებულებები	534.3	0	0
ჯამი მიმდინარე ვალდებულებების	747.9	300.0	400.0
ხანგრძლივვადიანი ვალი (ბ)	508.3	708.0	908.0
სხვა ვალდებულებები	357.0	0	0
ჯამური ვალდებულებები	1,613.2	1,008.0	1,308
აქციონერთა კაპიტალი			
ჩვეულებრივი აქციები(გ)	500	505.0	510.0
დამატებითი კაპიტალი (დ)	1,274.7	1,474.7	1,674.7
გაუნაწილებელი შემოსავალი (ე)	598.6	1,171.6	2,803.6
მთლიანი აქციონერული კაპიტალი	2,373.3	3,151.3	4,988.3
ჯამური ვალდებულებები და აქციონერთა კაპიტალი	**$3,986.5**	**$4,159.3**	**$6,296.3**
გარეთ არსებული აქციები (ათასი)(ვ)	172,033	177,033	182,033

(ა) $6.3 მილიონი თითო მაღაზიაზე X40 მაღაზიაზე=252+1,886=2,138 მლნ;
6.3X60=378+2139=2,516

(ბ) $200 მლნ უნდა დაემატოს ვალს ყოველწლიურად

(გ) ემატება 5 მლნ ახალი აქცია ყოველწლიურად $40 აქციაზე ფასით და საჭიროა $200 მლნ-ის მოზიდვა ყოველ წელს

(დ) ემატება $200 მლნ ყოველწლიურად აქციების გამოშვებით

(ე) $598.6+$573.0=$1,171.6=1,632.0=$2,803.6 მლნ.

(ვ) აქციის ფასი = $40, $200მლნ საჭიროა ყოველ წელს, ამდენად, 5 მლნ ახალი აქცია უნდა იქნეს გამოშვებული ყოველწლიურად, ამდენად 172,033+5მლნ=177.033

ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრის პირველი მიდგომაა საკუთრების ღირებულების ან

აქციონერთა კაპიტალის დადგენა. საერთო ღირებულება ჩვეულებრივი აქციების, დამატებითი კაპიტალის და გაუნაწილებელი შემოსავლის ჯამია. საერთო ღირებულების კალკულაციის შემდეგ ჯამს უნდა გამოვაკლოთ „გუდვილი“ და არაფიზიკური აქტივები. არაფიზიკური აქტივები შეიცავს გამოცემის უფლებებს, პატენტებს, სავაჭრო ნიშნებს. გუდვილი ჩნდება მხოლოდ მაშინ, როცა ერთი ფირმა ყიდულობს მეორე ფირმას და იხდის უფრო მეტს, ვიდრე ამ შეძენილი ფირმის საბუღალტრო ჩანაწერებში არსებული ფასეულობაა.

უნდა გვახსოვდეს, რომ ფინანსური აღრიცხვის სტანდარტების საბჭოს 142-ე წესი მოითხოვს, კომპანიამ წელიწადში ერთხელ შეაფასოს ის თანხები, რომლებიც მათ გადაიხადეს როგორც პრემია, ე.წ. **გუდვილისათვის,** ხომ არ იყო უბრალოდ თანხების გაფლანგვა. არ არის სასურველი გუდვილის არსებობა ბალანსში. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ცხრილში 9-13 J.M. Scmucker-ის გუდვილის ღირებულება საერთო აქტივებში რეალურად მაღალია და შეადგენს 33.5%-ს, რაც ნიშნავს, რომ კომპანიის საერთო აქტივების მესამედი „გუდვილია“, რაც არ არის კარგი.

მეორე მიდგომა ღირებულების გასაზომად ეფუძნება იმის რწმენას, რომ ნებისმიერი ბიზნესის ღირებულების შეფასება ძირითადად უნდა ეყრდნობოდეს მფლობელების სამომავლო სარგებელს, რომელიც გამომდინარეობს მოგებიდან. კონსერვატიული, საყოველთაოდ აღიარებული პრაქტიკა გულისხმობს, რომ ფირმის ღირებულება არის ფირმის მიმდინარე ნლიური მოგების ნამრავლი 5-ზე. ასევე შესაძლებელია გამოვიყენოთ ხუთი წლის განმავლობაში მიღებული მოგების საშუალო მაჩვენებელი. ამ მიდგომის გამოყენებისას უნდა გახსოვდეთ, რომ ფირმები ცდილობენ ფინანსურ ანგარიშებში თავიანთი შემოსავლების შემცირებას გადასახადების მინიმიზაციის მიზნით.

ცხრილი 9-12 ნაღდი ფულის ექვსთვიანი ბიუჯეტი Toddler Toy Company-სთვის 2015 წელს

ნაღდი ფულის ბიუჯეტი	ივლისი	აგვისტო	სექტემბერი	ოქტომბერი	ნოემბერი	დეკემბერი	იანვარი
(ათასებში) მისაღები თანხები							
შემოსავლები	$12,000	$21,000	$31,000	$35,000	$22,000	$18,000	$11,000
გადასახდელები							
შესყიდვები	14,000	21,000	28,000	14,000	14,000	7,000	
ანაზღაურება და ხელფასი	1,500	2,000	2,500	1,500	1,500	1,000	
რენტა	500	500	500	500	500	500	
სხვა ხარჯები	200	300	400	200	—	100	
გადასახადები	—	8,000	—	—	—	—	
გადასახადი მანქანებზე	—	—	10,000	—	—	—	
ჯამური გადასახდელები	**$16,200**	**$31,800**	**$41,400**	**$16,200**	**$16,000**	**$8,600**	
ნაღდი ფულის მოძრაობა თვის განმავლობაში	–4,200	–10,800	–10,400	18,800	6,000	9,400	
ნაღდი ფული თვის დასაწყისში სესხის გარეშე	6,000	1,800	–9,000	–19,400	-600	5,400	
კუმულატიური ნაღდი ფული (თვის დასაწყისში პლუს ან მინუსი)	1,800	–9,000	–19,400	–600	5,400	14,800	
ნაღდი ფულის სასურველი დონე	–5,000	–5,000	–5,000	–5,000	–5,000	–5,000	
გარე სესხები რომ შენარჩუნდეს ნაღდი ფულის სასურველი დონე $5,000	$3,200	$14,000	$24,400	$5,600	—	—	
ნაღდი ფულის მეტობა	—	—	—	—	400	9,800	

ცხრილი 9-13 კომპანიების ღირებულების ანალიზი J.M. Smucker, Microsoft Corp., Zale Corp (მილიონებში, გარდა აქციების ფასისა და ერთ აქციაზე შემოსავლისა)

საწყისი ინფორმაცია	J.M. Smucker	Microsoft Corp	Zale corp
$ სააქციო კაპიტალი (სკ)	5,163	66,363	178
$ წმინდა შემოსავალი (წშ)	460	17,000	-27
$ აქციის ფასი (აფ)	80	30	7

$ შემოსავალი ერთ აქციაზე (შეა)	4,08	2.00	-.90
გარეთ არსებული აქციები	109	8,330	32
$ გუდვილი	3,050	13,542	100
$ არაფიზიკური აქტივები	3,190	3,170	0
$ საერთო აქტივები	9,115	121,271	1,171
კომპანიის ღირებულების ანალიზი			
სკ-გუდვილი-არაფიზიკური	$ 977	$49,741	$78
წმინდა შემოსავალი X 5	2,300	85,000	0
(აფ/შეა)X წშ	9,019	225,000	0
აქციები გარეთ X აფ	8,720	251,400	224
ოთხი მეთოდის საშუალო	$4,765	$161,285	$151
$ გუდვილი/$საერთო აქტივებზე	33,5%	11,1%	8,5%

მესამე მიდგომას ეწოდება **ფასი-შემოსავლების თანადობის მეთოდი.** ამ მეთოდის გამოსაყენებლად ფირმის ჩვეულებრივი აქციის საბაზრო ფასი იყოფა წლიურ შემოსავლებზე ერთ აქციაზე და შემდეგ მრავლდება ფირმის ბოლო ხუთი წლის საშუალო შემოსავალზე.

მეოთხე მეთოდს შეიძლება ვუწოდოთ **გარეთ არსებული აქციების მეთოდი.** ამ მეთოდის გამოყენებისას გარეთ არსებული აქციების რაოდენობა მრავლდება აქციების საბაზრო ფასზე. თუ შესასყიდი ფასი საბაზრო ფასზე მაღალია, ამ დამატებით დოლარებს ეწოდება **პრემია.** გარეთ არსებული აქციების მეთოდს შეიძლება ვუწოდოთ ფირმის **„საბაზრო ფასი“** ან **„საბაზრო კაპიტალიზაცია“**, ან **„საბუღალტრო ფასი“.** პრემია ესაა ერთ აქციაზე დოლარების რაოდენობა, რომლის გადასახდელად მზად არის პირი ან ფირმა, როდესაც იძენს კონტროლს კომპანიაზე და რომელიც აღემატება ფირმის საბუღალტრო ფასს. Bristol-Myers Squibb-მა შესთავაზა $31 აქციაზე Amylin Pharmaceutical-ს, მაშინ როცა ეს 9.9%-ით აღემატებოდა Amylin-ის აქციების ფასს ბირჟის დახურვისას შეთავაზების დღეს. WellPoint-მა, აშშ-ს მეორე უმსხვილესმა სადაზღვევო კომპანიამ, შეიძინა AmeriGroup $92 ნაღდით ერთ აქციაზე, რაც 43%-ით მეტი იყო, ვიდრე AmeriGroup-ის აქციების ფასი, $64.34, დახურვისას. AmeriGroup-ის აქციების ფასი შეთავაზების მომდევნო დღეს გაიზარდა 38%-ით და გახდა $88,79.

ცხრილი 9-13 წარმოგვიდგენს სამი კომპანიის - J.M. Smucker, Microsoft Corp., Zale Corp. - ღირებულებას ნაღდ ფულში 2012 ფისკალური წლის ბოლოს. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ძალიან სერიოზული განსხვავებაა იმ ოთხი მეთოდის გამოყენებისას, რომელთა საშუალებითაც გვინდა ღირებულების დადგენა. მაგალითად, J.M. Smucker-ის ღირებულება იცვლება მინუს $1,077-დან $9,019 მილიარდამდე. ცხადია, როდესაც ყიდით კომპანიას, თქვენ გინდათ მაღალი ფასი, ხოლო როდესაც ყიდულობთ - დაბალი ღირებულება. პრაქტიკაში, რეალური მოლაპარაკება მიმდინარეობს კომპრომისის (ან საშუალოს) მისაღწევად. ასევე, თუ კომპანიის წმინდა შემოსავალი ნეგატიურია, თეორიულად ეს გულისხმობს, რომ მივიღებთ უარყოფით რიცხვს, რაც ნიშნავს, რომ ფირმა თვითონ იხდის ფულს თავის შეძენაში. რასაკვირველია, თქვენ აგრეთვე მიიღებთ ფირმის ყველა ვალდებულებებს შესყიდვის შემდეგ და თეორიულად ეს შეიძლება ასეც მოხდეს.

Hewlett-Packard, Boston Scientific, Frontier Communications Republic Services (მათდა სამწუხაროდ) ბალანსში ასახავენ ძალიან მაღალ გუდვილს, ვიდრე მათი საბუღალტრო ფასია. ეს იმის ნიშანია, რომ მათი გუდვილი შეიძლება „ჩამოიწეროს“, რაც ნიშნავს, რომ მოხდება „შემცირება და აღრიცხვა, როგორც დანახარჯისა, მათი მოგება/ზარალის ანგარიშში“. Nasdaq OMX Group-ის გუდვილი, $5.1 მილიარდი, აღემატება მათ საბაზრო კაპიტალიზაციას, $3.9 მილიარდს, 31%-ით. **ჯეკ სიელსიელსკი,** Analyst's Acoounting Observer-ის გამომცემელი, ამბობს: „გუდვილის ჩამოწერა ესაა დაშვება, რომ კომპანიის ღირებულება გაიზრდება, როდესაც ბიუჯეტირების დროს შესასყიდი ფირმის ღირებულება განისაზღვრება“. ზოგჯერ საკმაოდ დასაშვებია, კომპანიაში გადაიხადოთ მეტი, ვიდრე მისი საბუღალტრო ფასია. ეს იმ შემთხვევაში, თუ ფირმას აქვს ტექნოლოგიები ან პატენტები, რომლებსაც გამოიყენებთ ეკონომიის მისაღებად წარმოების მასშტაბების შესაბამისად, ან შეამცირებთ კონკურენტულ საფასო პრესს, მაგრამ, ისევე როგორც სახლის ყიდვისას, თუ იხდით „პრემიას“, კომპანიისათვის ეს ყოველთვის კარგი ვერ იქნება. შეძენა **„ფასდაკლებით“** გაცილებით უკეთესია აქციონერებისათვის.

გუდვილის აღრიცხვა/ჩამოწერა რეგულირდება საბუღალტრო წესებით, რომლებიც მოითხოვენ სამომავლო მაჩვენებლების ცოდნასა და დასკვნების გამოტანას. ამდენად, კომპანიებს აქვთ გარკვეული ვარიირების შესაძლებლობა, თუ როდის ჩამოწერონ გუდვილი ან რამდენით. მაგალითად, Microsoft-მა შეამცირა თავისი გუდვილი 2012 წელს $6.2 მილიარდით ძირითადად იმის გამო, რომ მათ მიერ ონლაინრეკლამირების კომპანიის, aQuantive-ის, შეძენა $6.3 მილიარ-

დად დაეფუძნა არასწორ რჩევებს და, ამდენად, ეს თანხა განხილულ უნდა იქნეს, როგორც ხარჯები. ანალიტიკოსები მოელიან, რომ Hewlett-Packard ჩამოწერს $6.6 მლრდ გუდვილს იმ $10.1 მლრდ-დან, რაც მათ გადაიხადეს ბრიტანულ სოფტვერის მწარმოებელში Autonomy PLC.

თუ შესყიდვის ფასი ნაკლებია აქციების საბაზრო ფასისა და გარეთ არსებული აქციების ნამრავლზე, ამას **ფასდათმობა** ეწოდება. მაგალითად, როცა Clayton Doubilier & Rice LLC-მა შეისყიდა Emergency Medical Services (EMS) $2.9 მლრდ-ად, ეს 9.4%-ის ფასდათმობაა EMS-ის აქციების ფასიდან - $64.00-დან.

ბიზნესის მრავალ სფეროში შეფასება გახდა რუტინული. ბიზნესს აქვს ბევრი სტრატეგიის დანერგვის მიზეზი, რომ განსაზღვროს თავისი ღირებულება გაყიდვის მოსამზადებლად, ან იყოს მზად სხვა კომპანიის ყიდვისთვის. თანამშრომელთა გეგმები, გადასახადები, საპენსიო პაკეტები, შერწყმები, შესყიდვები, გაფართოების გეგმები, ურთიერთობები ბანკებთან, მფლობელის გარდაცვალება, გაყრა, საპარტნიორო შეთანხმება, აუდიტი და სხვა მიზეზები მოითხოვს პერიოდულ შეფასებას. ძალიან კარგია, როდესაც გაქვს სწორი წარმოდგენა, რამდენია ფირმის ღირებულება. ეს ცოდნა იცავს ყველა დაინტერესებულ მხარეს.

რაიან ბრეევერი, ფინანსების ასისტენტ პროფესორი ინდიანას და პურდუს უნივერსიტეტებში (კოლუმბუსი), ანგარიშობს წამყვანი კოლეჯების საფეხბურთო გუნდების ფულად ღირებულებას. ბრეევერმა გააანალიზა თითოეული პროგრამის შემოსავლები და ხარჯები და გაანაკეთა დაშვებები ნაღდ ფულზე, შეაფასა რისკები, ზრდა თითოეული სკოლისათვის. ბრეევერის კვლევის შედეგად შეფასდა 69 კოლეჯის პროგრამა, რომელიც წარმოდგენილია ცხრილში 9-14. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ტეხასის კოლეჯის საფეხბურთო პროგრამა იყო ყველაზე უფრო ღირებული 2012 წელს, მას მოსდევდა მიჩიგანის უნივერსიტეტი. საინტერესოა, რომ ყველა ეს პროგრამა „არამომგებიანია". შედარებისათვის, პროფესიული საფეხბურთო ლიგის გუნდი, Jacksonvilee Jaguars, 2011 წლის ბოლოს გაიყიდა $760 მილიონად.

ცხრილი 9-14 სხვადასხვა კოლეჯის საფეხბურთო პროგრამების ფულადი ღირებულება

ადგილი	სკოლა	ღირებულება	ადგილი	სკოლა	ღირებულება	ადგილი	სკოლა	ღირებულება	ადგილი	სკოლა	ღირებულება
1	ტეხასი	$761.7	19	ორეგონი	$264.6	37	ვირგინია	$146.3	55	მისისიპი სახ.	$99.3
2	მიჩიგანი	$731.9	20	ვაშინგტონი	$259.9	38	პურდუე	$145.1	56	მერილენდი	$96.0
3	ფლორიდა	$599.7	21	მიჩიგანი	$224.8	39	ნ.ს. სტეიტ	$143.0	57	კალიფორნია	$92.6
4	ნოტრ დამი	$597.4	22	ტეხასი ტექნ.	$211.0	40	ინდიანა	$142.7	58	სირაკუზი	$91.4
5	ოჰაიო	$586.6	23	ოკლაჰომა	$209.1	41	აიოვა	$140.3	59	ტეხასი ქრისტ.	$76.6
6	აუბურნი	$508.1	24	კანზასი	$207.1	42	მინესოტა	$139.7	60	ლუისვილი	$75.4
7	ჯორჯია	$481.8	25	კოლორადო	$202.9	43	ბუი	$136.1	61	ვაშინგტონი სახ.	$73.4
8	ალაბამა	$476.0	26	კენტუკი	$202.7	44	არიზონა	$126.8	62	ბეილორი	$71.3
9	ლსუ	$471.7	27	კლემსონი	$201.8	45	უსლა	$125.8	63	რუტგერსი	$64.1
10	ოკლაჰომა	$454.7	28	უსც	$197.8	46	იუტა	$119.7	64	დუკი	$62.0
11	აიოვა	$384.4	29	ჯორჯია ტექნ.	$188.4	47	ორეგონი	$118.8	65	პიტსბურგი	$59.6
12	ტენესი	$364.6	30	ვირჯინია ტექნ.	$171.5	48	ილინოისი	$117.3	66	ვანდერბილტი	$57.3
13	ნებრასკა	$360.1	31	არიზონა	$164.6	49	მისისიპი	$111.7	67	მისური	$56.4
14	არკანზასი	$332.0	32	დას. ვირჯინია	$159.4	50	ბოსტონის კოლეჯი	$110.2	68	ცინცინატი	$48,.9
15	სამხ. კაროლინა	$311.9	33	ფლორიდა	$159.0	51	კანზასი	$103.4	69	ტემპლე	$46.9
16	პენი	$300.8	34	მაიამი	$157.7	52	კონეკტიკუტი	$101.8			
17	ვისკონსინი	$296.1	35	ჩრდილო დასავლეთი	$148.8	53	სამხ. ფლორიდა	$101.2			
18	ტეხასი	$278.5	36	სტენფორდი	$148.7	54	ჩრდ.კაროლინა	$99.8			

წყარო: რიან ბრეევერი, ინდიანას უნივერსიტეტი - პურდუეს უნივერსიტეტი, კოლუმბუსი.

შენიშვნა: არ შეიცავს Wake Forest *ინფორმაციას, ეყრდნობა ინფორმაციას* http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324391104578225802183417888.html

გადაწყვეტილება, იქცე სააქციო (საზოგადო) კომპანიად

2012 წელს ასობით კომპანიამ განახორციელა აქციების პირვანდელი განთავსება (აპგ) და ამდენად, კერძოდან იქცა სააქციოდ. ამ კომპანიებმა ისარგებლეს მაღალი ფასებით საფონდო ბირჟაზე. მაგალითად, რამდენიმე მიმდინარე აპგ შეიცავს კომპიუტერულ-ქსელურ უსაფრთხოების ფირმას Palo Alto Networks Inc., საძიებო სისტემების Kayak Software Corp., გიტარების მწარმოებელი Fender Musical Instruments, დისკაუნტ რეტეილერი Five Below, ფარმაცევტული პროდუქციის შემქმნელი Durata Therapeutics, ჯანსაღი კვების პროდუქტების გამყიდველი Natural Grocers, სოფტვერის ფირმა E2open, და Chuy's Holdings აშშ-ში არსებული მექსიკური რესტორნები ოპერატორი. MGM Holdings, რომელიც სტუდია Metro-Goldwyn-Mayer-ის მეპატრონეა, ქირაობს Goldman Sachs Corp, რომ განახორციელოს აპგ. MGM იმედოვნებს, რომ ახალი ფირმები „Hobbit" და „Skyfall" ხელს შეუწყობს აპგ-ს.

Groupon, ფირმა, რომელიც გთავაზობთ მომსახურებას, გახდა სააქციო საზოგადოება 2011 წლის ნოემბერში, აქციების ფასი იყო $20 და საბაზრო კაპიტალიზაცია $13 მლრდ, მაგრამ ერთ წელზე უფრო ნაკლები დროის შემდეგ Groupon-ის ერთი აქცია იყიდებოდა $6-ად და, ამდენად, საბაზრო კაპიტალიზაცია დაეცა $5 მლრდ-მდე. Zynga და Facebook-ის აქციები ასევე საკმაოდ სწრაფად დაეცა.

გახდე სააქციო საზოგადოება ნიშნავს, რომ კომპანიის წილი მიჰყიდო სხვებს, რათა გაიზარდოს კაპიტალი; როგორც შედეგი, სუსტდება კონტროლი პირვანდელი მეპატრონის მხრიდან. სააქციო საზოგადოებად გადაქცევა არაა რეკომენდებული კომპანიებისათვის, რომლებსაც აქვთ $10 მლნ-ზე ნაკლები გაყიდვები, ვინაიდან საწყისი ხარჯები იქნება ძალიან მაღალი და ფირმისათვის რთული იქნება იმ რაოდენობის ნაღდი ფულის გენერირება, რაც მომგებიანს გახდის პირველ შეთავაზებას. როდესაც საწყისი შეთავაზება ნაკლებია $1მლნ-ზე, ოთხი დოლარიდან საშუალოდ ერთი ეძლევათ იურისტებს, ბუღალტრებსა და პირებს, რომლებიც აფასებენ რისკებს; როცა შეთავაზება $20 მლნ-ია, $20 დოლარიდან $1 წავა ხარჯებზე.

როდესაც ფირმა ხდება სააქციო, საწყის ხარჯებთან ერთად, არის ანგარიშგებასა და მენეჯმენტთან დაკავშირებული ხარჯები. იმ ფირმის გადაქცევა სააქციო საზოგადოებად, რომლის გაყიდვები $10 მლნ-ზე მეტია, იძლევა ბევრ უპირატესობას. ფირმას შეუძლია კაპიტალის ზრდა ახალი პროდუქციის შექმნისათვის, ახალი საწარმოების მშენებლობა, გაფართოება, ზრდა და ბაზარზე პროდუქციისა და მომსახურების უფრო ეფექტიანად განთავსება.

კვლევისა და განვითარების საკითხები

Fortune-მა მოახდინა საუკეთესო კომპანიების რანჟირება „ინოვაციურობის" მიხედვით. მიაქციეთ ყურადღება, რომ Apple 1-ლი ნომერი იყო წინა წელსაც.

ადგილი	კომპანია
1.	Apple
2.	Sistema
3.	GDF Suez
4.	Limited Brands
5.	Qualcomn
6.	Enterprise Products Partners
7.	Koc Holding
8.	Amazon.com
9.	Sealed Air
10.	Nike

წყარო: ეყრდნობა http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/best-worst/best1.html

კვლევისა და განვითარების პერსონალმა შეიძლება შეასრულოს მაინტეგრირებელი როლი სტრატეგიის დანერგვაში. ეს პირები ძირითადად პასუხისმგებელი არიან ახალი პროდუქციის განვითარებაზე და ძველი პროდუქციის გაუმჯობესებაზე ისე, რომ ამან ხელი შეუწყოს სტრატეგიის დანერგვის ეფექტიანობას. კვლევისა და განვითარების თანამშრომლებისა და მენეჯერების საქმიანობა მოიცავს ტექნოლოგიების კომპლექსურ ტრანსფერს, პროცესების შეთანაწყობას ადგილობრივ ნედლეულთან, პროცესების ადაპტირებას ადგილობრივ ბაზრებთან, ასევე პროდუქციის მორგებას კონკრეტულ გემოვნებასა და სპეციფიკაციებზე. სტრატეგიები, როგორიცაა პროდუქციის განვითარება, ბაზრებზე შეღწევა და დაკავშირებული დივერსიფიკა-

ცია, მოითხოვს ახალი პროდუქტების წარმატებულად შექმნას და ძველი პროდუქტების მნიშვნელოვნად გაუმჯობესებას.

ტექნოლოგიური გაუმჯობესება, რომელიც გავლენას ახდენს მომხმარებლებზე, აგრეთვე სამრეწველო პროდუქციასა და მომსახურებაზე, იმავდროულად ამოკლებს პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლს. კომპანიები ყველა დარგში ვირტუალურადაა დამოკიდებული ახალი პროდუქციისა და მომსახურების განვითარებაზე, რათა უზრუნველყოს მომგებიანობა და ზრდა. გამოკითხვები ადასტურებს, რომ ყველაზე წარმატებული ორგანიზაციები იყენებს კვლევისა და განვითარების სტრატეგიას, რომელიც მჭიდრო კავშირშია გარე შესაძლებლობებთან, შიდა ძლიერ მხარეებთან და ასევე უკავშირდება მათ მიზნებს. კარგად ფორმულირებული კვლევისა და განვითარების პოლიტიკა ახორციელებს საბაზრო შესაძლებლობების შეთანადებას შიდა შესაძლებლობებთან. კვლევისა და განვითარების პოლიტიკას შეუძლია მიმართოს სტრატეგიის დანერგვა შემდეგ საკითხებზე:

1. პროდუქტებისა და პროცესების გაუმჯობესებაზე.
2. ფუნდამენტური ან გამოყენებითი კვლევის გაძლიერებაზე.
3. ლიდერების ან მდევრების როლის შესრულებაზე კვლევასა და განვითარებაში.
4. რობოტული ტექნოლოგიების ან ხელით შრომაზე დაფუძნებული პროცესების განვითარებაზე.
5. კვლევასა და განვითარებაზე დიდი, საშუალო ან მცირე რაოდენობის სახსრების დახარჯვაზე.
6. ორგანიზაციაში კვლევისა და განვითარების განხორციელებაზე, ან კონტრაქტირებაზე ფირმის გარეთ.
7. საუნივერსიტეტო ან კერძო სექტორიდან მკვლევრების გამოყენებაზე.

მეტოქე ფირმების კვლევისა და განვითარების პოლიტიკა ხშირად დრამატულად განსხვავდება ერთმანეთისგან. მაგალითად, Pfizer წლიურად მხოლოდ $5 მლრდ-ს ხარჯავს კვლევასა და განვითარებაზე, მიუხედავად იმისა, რომ ფირმის წლიური შემოსავალი $70 მლრდ-ია, ხოლო მისი მეტოქე Merck - $10 მლრდ-ს, როდესაც მისი წლიური შემოსავალია $50 მლრდ. ასეთი განსხვავება ორი ფარმაცევტული გიგანტის სტრატეგიაში ხაზს უსვამს ორ ფილოსოფიურ მიდგომას: ერთია ახალი პრეპარატების აღმოჩენის მნიშვნელოვანი ინვესტირება, მეორე, დაელოდო სხვებს, რომლებიც ხარჯავენ თანხებს ახალ პროდუქციაზე და შემდეგ მიბაძო მათ მსგავსი პროდუქტების წარმოებით. Pfizer და Merck „მოძრაობენ განსხვავებული მიმართულებით“, ამბობს ლეს ფუნტლეიდერი, Miller Tabak Health Care Transformation ფონდის პორტფელის მენეჯერი.

ეფექტიანი კომუნიკაცია კვლევისა და განვითარების დეპარტამენტსა და სხვა ფუნქციონალურ დეპარტამენტებს შორის აუცილებელია სხვადასხვა ძირითადი სტრატეგიის დანერგვისას. კონფლიქტები მარკეტინგის, ფინანსებისა და აღრიცხვის, კვლევისა და განვითარების, აგრეთვე საინფორმაციო სისტემების დეპარტამენტებს შორის შეიძლება მინიმიზებულ იქნეს ნათელი პოლიტიკისა და მიზნების მეშვეობით. ცხრილი 9-15 იძლევა კვლევისა და განვითარების აქტივობების კონკრეტულ მაგალითებს, რომლებიც შესაძლებელია საჭირო გახდეს სტრატეგიის ეფექტიანად დანერგვისათვის. აშშ-ის ბევრი კომპანია ენერგეტიკის, საავტომობილო და დასუფთავების სფეროებიდან იყენებს კვლევისა და განვითარების დეპარტამენტებს, რომ განსაზღვრონ, თუ როგორ შეუძლია ამ ფირმებს გაზების გამონაბოლქვის შემცირება.

ცხრილი 9-15 კვლევისა და განვითარების ჩართულობა შერჩეული სტრატეგიის დანერგვის სიტუაციებში

ორგანიზაციის ტიპი	დასანერგი სტრატეგია	კვლევისა და განვითარების აქტივობები
ფარმაცევტული კომპანია	პროდუქციის განვითარება	ახალი პრეპარატის ეფექტის დატესტვა განსხვავებულ სუბჯგუფებზე
ნავების მწარმოებელი	დაკავშირებული დივერსიფიკაცია	სხვადასხვა დიზაინის კიჩოს შედეგების ტესტირება სხვადასხვა ვითარებაში
პლასტმასის კონტეინერების მწარმოებელი	ბაზარზე შეღწევა	ბიოლოგიურად განადგურებადი კონტეინერის შექმნა
ელექტრონული პროდუქციის კომპანია	ბაზრის განვითარება	ტელეკომუნიკაციების სისტემის განვითარება საზღვარგარეთ

ბევრი ფირმა აკეთებს არჩევანს, თუ როგორ განახორციელოს კვლევა და განვითარება - ეს იყოს შეძენა გარე ფირმებიდან, თუ განავითაროს ექსპერტიზა ფირმის შიგნით. ამ გადაწყვეტილების მიღების გზამკვლევად გამოდგება შემდეგი რჩევები:

1. თუ ტექნიკური პროგრესის განვითარების ტემპი დაბალია, ბაზრის ზრდის ტემპი საშუალო და ბაზარზე ახალი მოთამაშეების შემოსვლა მნიშვნელოვან ბარიერებს აწყდება, მაშინ ფირმის შიგნით კვლევისა და განვითარების აქტივობების განხორციელება საუკეთესო გადაწყვეტილებაა. ამის მიზეზი შემდეგია: კვლევისა და განვითარების წარმატების შემთხვევაში მივიღებთ პროდუქტს ან პროცესს, რომელიც კომპანიამ შეიძლება გამოიყენოს მონოპოლიურად.
2. თუ ტექნოლოგიები იცვლება სწრაფად და ბაზარი იზრდება ნელა, მაშინ მნიშვნელოვანი ძალისხმევა კვლევასა და განვითარებაზე სარისკოა, ვინაიდან მან შეიძლება გამოიწვიოს ცალსახად გამოუყენებელი ტექნოლოგიის ან ისეთი ტექნოლოგიების განვითარება, რომლისათვისაც საბაზრო შესაძლებლობები ძალზე უმნიშვნელოა.
3. თუ ტექნოლოგია იცვლება ნელა, ხოლო ბაზარი იზრდება სწრაფად, მაშინ რეალურად არ რჩება დრო ფირმის შიგნით კვლევისა და განვითარებისთვის. უმჯობესი იქნება მიიღოთ კვლევისა და განვითარების ექსპერტიზა ექსკლუზიურ ან არაექსკლუზიურ პირობებში სხვა კომპანიებიდან.
4. თუ ორივე - ტექნიკური პროგრესი და ბაზარი - სწრაფად მზარდია, მაშინ კვლევისა და განვითარების ექსპერტიზა უმჯობესია მივიღოთ ამ დარგში კარგად ცნობილი ფირმის შეძენით.

არსებობს სტრატეგიების დანერგვის კვლევისა და განვითარების, მინიმუმ, სამი მიდგომა. პირველი სტრატეგიაა, იყო პირველი ფირმა, რომელიც ბაზარზე გაიტანს ახალ ტექნოლოგიურ პროდუქტებს. ესაა ძალიან მომხიბლავი და მიმზიდველი, მაგრამ იმავდროულად ძალიან სახიფათო სტრატეგია. Apple-მაც კი აღიარა ამ სტრატეგიის სარისკო ხასიათი Samsung-თან მიმართებაში. ისეთი ფირმები, როგორებიცაა 3M და General Electric, საკმაოდ წარმატებული იყვნენ ამ მიდგომის გამოყენებით, მაგრამ ბევრი სხვა პიონერი ფირმა წარუმატებელი აღმოჩნდა მეტოქე კომპანიებთან შედარებით და დაკარგა ინიციატივა.

კვლევისა და განვითარების მეორე მიდგომაა, იყო წარმატებული პროდუქტების ინოვაციური იმიტატორი და ამდენად, მინიმუმამდე დაიყვანო სტარტაპების რისკი და მათთან დაკავშირებული დანახარჯები. ეს მიდგომა ახალი პროდუქციის პირველი ვერსიის შექმნას და იმის აღმოჩენას, არის თუ არა საბაზრო შესაძლებლობები ამ პროდუქციისათვის, უთმობს პიონერ ფირმას. ამის შემდეგ მდევარი ფირმა ქმნის მსგავს პროდუქციას. ეს სტრატეგია მოითხოვს საუკეთესო კვლევისა და განვითარების შესაძლებლობებს და საუკეთესო მარკეტინგის პერსონალს.

კვლევისა და განვითარების სტრატეგიაში მესამე მიდგომა ამგვარია: თქვენ ხართ დაბალი დანახარჯებით მწარმოებელი და მასობრივად აწარმოებთ მსგავს პროდუქციას, მაგრამ უფრო დაბალი დანახარჯებით, ვიდრე ბაზარზე წარმოდგენილი ვარიანტებია. როდესაც ახალი პროდუქტი მომხმარებლების მიერ აღიარებულია, ფასს ენიჭება უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ყიდვის გადაწყვეტილების მიღების დროს. ასევე, მასიური მარკეტინგი ანაცვლებს პირად გაყიდვას, როგორც გაყიდვის დომინანტურ სტრატეგიას. ორ აღწერილ მიდგომასთან შედარებით, კვლევისა და განვითარების ეს სტრატეგია მოითხოვს მნიშვნელოვან ინვესტიციებს საწარმოებსა და დანადგარებში, მაგრამ ნაკლებ დანახარჯებს კვლევასა და განვითარებაზე. Dell-მა და Lenovo-მ მიიღეს კონკურენტული უპირატესობა სწორედ ამ მესამე მიდგომის გამოყენებით.

კვლევა და განვითარება აშშ-ის ფირმებში უფრო მჭიდროდ უნდა დაუკავშირდეს ბიზნესის მიზნებს. ეს კი მოითხოვს უფრო ინტენსიურ კომუნიკაციას კვლევისა და განვითარების მენეჯერებსა და სტრატეგიის შემქმნელებს შორის. კორპორაციები ექსპერიმენტირებენ სხვადასხვა მეთოდით, რომ მიაღწიონ გაუმჯობესებულ საკომუნიკაციო კლიმატს. ეს მოიცავს განსხვავებული როლებისა და ანგარიშების შეთანხმებებს მენეჯერებთან, აგრეთვე ახალ მეთოდებს, რომ შემცირდეს დრო კვლევით იდეასა და რეალობას შორის.

ალბათ ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი თანამედროვე ტრენდია, საიდუმლოების ფარდა აეხადოს კვლევისა და განვითარების სამუშაოებს. თვით ძირითადი კონკურენტები ძალისხმევას აერთიანებენ ახალი პროდუქციის შესაქმნელად. თანამშრომლობა იზრდება და ეს არის ახალი კონკურენტული წნეხის შედეგი, კერძოდ, კვლევაზე მზარდი დანახარჯები, მარეგულირებელი ნორმების მატება და პროდუქციის დაჩქარებული განვითარება. კომპანიები არა მხოლოდ მჭიდროდ თანამშრომლობენ, არამედ, კვლევისა და განვითარების მიზნებიდან გამომდინარე, ქმნიან კონსორციუმებს უნივერსიტეტებთან. ამჟამად აშშ-ში მოქმედებს 60-ზე მეტი კვლევითი კონსორციუმი.

მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემის (მსს) საკითხები

ფირმები, რომლებიც უფრო ეფექტიანად კრებენ, გადაამუშავებენ და შეაფასებენ გარე და შიდა ინფორმაციას, აღწევენ კონკურენტულ უპირატესობას სხვა ფირმებთან შედარებით. ეფექტიანი **მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემა (მსს)** ეს ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომელიც ასხვავებს წარმატებულ ფირმას წარუმატებლისგან. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი ბევრად უფრო გაადვილებულია იმ ფირმებში, რომლებსაც აქვთ ეფექტიანი საინფორმაციო სისტემები.

ინფორმაციის შეგროვება, წვდომა და შენახვა შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად ისეთი გზით, როგორიცაა კროსგაყიდვები მომხმარებლებზე, მომწოდებლების მონიტორინგი, დაქირავებულთა ინფორმირება, სხვადასხვა ქვედანაყოფს შორის აქტივობების კოორდინაცია და ფონდების მართვა. ისევე როგორც მარაგები და ადამიანური რესურსები, ინფორმაციაც დღესდღეობით აღიარებულია ორგანიზაციის ფასეულ აქტივად, რომელიც უნდა გაკონტროლდეს და იმართოს. XXI საუკუნეში ფირმები, რომლებიც სტრატეგიის დანერგვაში გამოიყენებენ სწორ და დროულად მიღებულ ინფორმაციას, აღწევენ კონკურენტულ უპირატესობას.

კარგი საინფორმაციო სისტემა ფირმას უქმნის შესაძლებლობას, შეამციროს დანახარჯები. მაგალითად, ონლაინშეკვეთები გაყიდვების პერსონალისაგან საწარმოებში ამცირებს მასალების შეკვეთის დროს და, აქედან გამომდინარე, მარაგების ხარჯებს. პირდაპირი კომუნიკაცია მომწოდებლებს, მწარმოებლებს, მარკეტერებს და მომხმარებლებს შორის იძლევა ფასეულობათა ჯაჭვის ელემენტების ისეთი დაკავშირების შესაძლებლობას, რომ ეს ელემენტები შეიძლება წარმოვიდგინოთ ერთ ორგანიზაციად. გაუმჯობესებული ხარისხი და მომსახურება ხშირად გამართული საინფორმაციო სისტემის შედეგია.

ფირმებმა ყოველთვის უნდა იფიქრონ კომპიუტერულ ჰაკერებზე და გაატარონ კორპორაციული კომუნიკაციის, ფაილების, შეკვეთების, ინტერნეტით განხორციელებული ბიზნესის ხელშეუხებლობისა და დაცვის სპეციალური ზომები. დღესდღეობით ათასობით კომპანია ზარალობს კომპიუტერული ჰაკერებისაგან. მათ შორის არიან უკმაყოფილო თანამშრომლები, კონკურენტები, უსაქმური ახალგაზრდები, სოციოპატები, ქურდები, ჯაშუშები და დაქირავებული აგენტები. კომპიუტერული მოწყვლადობა უზარმაზარი და ხარჯიანი თავის ტკივილია.

Short Hiills-ში, ნიუ ჯერსიში განთავსებული კომპანია Dun &Bradstrett ისეთი კომპანიის მაგალითია, რომელსაც აქვს ბრწყინვალე საინფორმაციო სისტემა. მსოფლიოში D&B-ის ყველა მომხმარებელს აქვს განსხვავებული ცხრანიშნა ნომერი. მონაცემთა ბაზა, რომელშიც შედის 200 მილიონზე მეტი დაკავშირებული ბიზნესების ინფორმაცია, მთელ მსოფლიოში უკავშირდება ამ ნომრებს. D-U-N-S-ის ნომრები ფართოდ გამოიყენება, როგორც ბიზნესის სოციალური დაცვის ნომერი. D&B იღებს უზარმაზარ კონკურენტულ უპირატესობას თავისი საინფორმაციო სისტემიდან.

ბევრ ფირმაში საინფორმაციო ტექნოლოგია მოცილებულია სამუშაო ადგილს და აძლევს დაქირავებულებს შესაძლებლობას, იმუშაონ სახლიდან ან ნებისმიერი სხვა ადგილიდან ნებისმიერ დროს. სამუშაოების მობილური კონცეფცია აძლევს თანამშრომელს შესაძლებლობას, იმუშაოს ჩვეულებრივად 9-დან 5 საათამდე ნებისმიერ სასაათო სარტყელში არსებული 24-საათიანი სარტყელიდან. ადვილად ხელმისაწვდომი ვიდეოკონფერენციების სოფტვერის გამოყენებით დაქირავებულებს შეუძლიათ „აღმოჩნდნენ“ იქ, სადაც საჭიროა. ნებისმიერი მენეჯერი ან თანამშრომელი, რომელიც ბევრს მოგზაურობს, კარგი კანდიდატია, რომ იმუშაოს სახლიდან, ვიდრე ოფისიდან. გაყიდვის პერსონალი ან კონსულტანტები ასევე კარგი მაგალითია, მაგრამ ნებისმიერი სხვა პირი, რომლის სამუშაო მოითხოვს სამუშაოს შესრულებისას ბევრ საუბარს სხვებთან ან ინფორმაციის გადაცემას, ადვილად შეძლებს იმუშაოს სახლიდან, თუ ექნება სათანადო მსს.

ბიზნესანალიტიკა

ბიზნესანალიტიკა არის მსს ტექნიკა, რაც გულისხმობს სოფტვერის გამოყენებას. ეს აიოლებს გადაწყვეტილების მიღებას დიდი მოცულობის მონაცემთა ანალიზის შემთხვევაში. ზოგჯერ მათ უწოდებენ განჭვრეტის ანალიტიკას, მანქანების შესწავლას, მონაცემთა მოპოვებას. სოფტვერი მკვლევარს აძლევს შესაძლებლობას, ჰქონდეს წვდომა და გამოიყენოს ორგანიზაციის აგრეგირებული გამოცდილება, ფირმის დაბალფასიანი სტრატეგიული აქტივი. ფირმის მომხმარებლებთან ინტერაქციის ისტორია, მომწოდებლები, დისტრიბუტორები, დაქირავებულები, მეტოქე ფირმები და კიდევ სხვა შეიძლება შეფასდეს როგორც **მონაცემთა მოპოვება** სამომავლო მოდელების გენერირებისათვის. ბიზნესანალიტიკა მსგავსია იმ აქტუალური მეთოდებისა, რომლებსაც იყენებენ სადაზღვევეო კომპანიები მომხმარებელთა რანჟირებისთვის პოზიტიური ან ნეგატიური შედეგის ალბათობის მიხედვით. ყველა ბიზნესი ძირითადად დამოკიდებულია რისკმენეჯმენტის აქტივობაზე! ამდენად, ისევე როგორც სადაზღვევეო კომპანიებმა, სხვა ბიზნესმაც შეიძლება მიიღოს სარ-

გებელი ყოველდღიურად მიღებული ასობით სტრატეგიული და ტაქტიკური გადაწყვეტილებების შეფასებით, აღრიცხვით და დაანგარიშებით. ბიზნესანალიტიკა აძლევს კომპანიას შესაძლებლობას, სარგებელი მიიღოს რისკის შეფასებისა და მართვისაგან.

რაც უფრო მეტი პროდუქტი ემსგავსება ნედლეულს (იმდენად მსგავსია, რომ მათი გარჩევა შეუძლებელია), კონკურენტული უპირატესობა სულ უფრო მეტად ხდება დამოკიდებული ბიზნესპროცესების გაუმჯობესებებზე. ბიზნესანალიტიკას შეუძლია ფირმას მიაწოდოს შესაბამისი სადაზვერვო მონაცემები, რომლებიც ეხება, მაგალითად, ბაზრის რომელმა სეგმენტებმა აირჩია თქვენი ფირმა და რომელმა გადადო არჩევანი, უპირატესობა მიანიჭა კონკურენტს, ან უარი თქვა მასზე და რატომ. ბიზნესანალიტიკას შეუძლია გამოააშკარაოს, სადაა თქვენი კონკურენტი სუსტი. ასე რომ, მარკეტინგული და გაყიდვის აქტივობები განიჭებთ ცოდნიდან გამომდინარე უპირატესობას.

გარდა იმისა, რომ უკეთ გაიცნობთ მომხმარებელთა ქცევას, რაც აისახება უფრო ეფექტურ და ეფექტიან მარკეტინგში, ბიზნესანალიტიკა ასევე გამოიყენება დანახარჯების შესამცირებლად, მაგალითად: იმ შეკვეთების დაბრუნებით მომხმარებლებისათვის, რომლებიც მაინც დარჩებიან ფირმასთან; ან უპატიოსნო ტრანზაქციების მენეჯმენტით, რომელიც მოიცავს ინვოისებს; კრედიტში განხორციელებული შესყიდვებით; დაბრუნებულ გადასახადებზე სადაზღვევო მოთხოვნებით; მობილურით განხორციელებული ზარებით; ონლაინსარეკლამო დადასტურებებით და ბევრი სხვა.

ბიზნესანალიტიკის გადამწყვეტი განმასხვავებელი ნიშანია ის, რომ ის იძლევა არა მომხდარის შეფასების, არამედ მიმავლის განჭვრეტის შესაძლებლობას. მისი დახმარებით ფირმას შეუძლია ისწავლოს საკუთარი გამოცდილებიდან და მიიღოს მიმდინარე და სამომავლო გადაწყვეტილებები არსებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით. მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე, ჯანსაღი სამომავლო მოდელის ფორმირება, რომელიც ხელს შეუწყობს ასობით ბიზნესგადაწყვეტილებას, წარსული გამოცდილების შესწავლის უმთავრესი არსობრივი მხარეა. მათემატიკური მოდელები, რომლებსაც იყენებენ ბიზნესანალიტიკოსები, შესაძლებლობას იძლევა, მკვეთრად გაუმჯობესდეს გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ყველა ორგანიზაციულ დონეზე და სტრატეგიული მენეჯმენტის ყველა ეტაპზე. თავისი არსით, ბიზნესანალიტიკოსის შემოქმედებითი საქმიანობა არის მეცნიერება, რომელიც ეფუძნება ათასობით, მილიონობით, მილიარდობით მონაცემის მათემატიკურ გენერალიზებას, რათა აღმოჩენილ იქნეს ქცევის მოდელები გამოყენებული რესურსების ოპტიმიზაციისთვის.

IBM-ის ყოფილი აღმასრულებელი დირექტორი სამუელ პალმისანო აცხადებს, რომ IBM აგრესიულად იჭრება ბიზნესანალიტიკაში, ცდილობს შეიძინოს Oracle-ის საბაზრო წილი. IBM-ის ბიზნესანალიტიკის წლიური შემოსავალი ავიდა $40 მილიარდზე და იზრდება 15%-ით ყოველ კვარტალში დარგის 15%-იან წლიურ ზრდასთან შედარებით. IBM-ის მიერ SPSS-ის შეძენა $1.2 მილიარდად ნიშნავს ფირმის ღრმად შეღწევას კონსალტინგურ ბიზნესში ბიზნესანალიტიკის მეშვეობით. Microsoft-ს აქვს სოფტვერი PowerPivot, რომელიც იძლევა მონაცემთა მოპოვების შესაძლებლობას ცხრილების სახით, მაგრამ სიძლიერით ის ჩამორჩება ბიზნესანალიტიკას. IBM-მა ამჟამად დაასრულა ბიზნესანალიტიკის პროექტი ქალაქ ნიუ იორკის სახანძრო დეპარტამენტისათვის. მასში ქალაქის შენობები შეფასებულია რისკის მიხედვით.

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისთვის

თქვენი ძირითადი ბიზნესსპეციალობის მიუხედავად, დარწმუნებული იყავით, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისების ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელია სპეციალური ცოდნის კაპიტალიზაცია. როგორც კი გექნებათ შესაძლებლობა, ზეპირი პრეზენტაციის ან წერილობით პროექტის დროს აუცილებლად აჩვენეთ, როგორ შეუძლია ფირმას მიიღოს და შეინარჩუნოს კონკურენტული უპირატესობა თქვენი მარკეტინგული, საფინანსო და საბუღალტრო ან მსს რეკომენდაციების მეშვეობით. მუდმივად შეადარეთ თქვენი ფირმა მეტოქე ფირმებს და ყურადღება მიაქციეთ და გააკეთეთ დასკვნები, თუ რა შედეგი ექნება თქვენი რეკომენდაციების დანერგვას ან მათ წარმოდგენას. არასოდეს დაიხიოთ უკან EPS/EBIT ანალიზიდან ან დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლების ანალიზიდან, ვინაიდან აუდიტორია უნდა დარწმუნდეს, რომ თქვენი რეკომენდაციები ფინანსურად შესაძლებელია და აუმჯობესებს დასახარჯი დოლარების ფასეულობას. მიუძღვენით მნიშვნელოვანი დრო ამ ანალიზის ცალკეულ დეტალებს და თქვენი მეგობარი სტუდენტები (და თქვენი პროფესორი) დაარწმუნეთ, რომ ყველაფერი გაკეთებულია სწორად და შესაბამისი მიზეზების საფუძველზე. ძალიან ხშირად, როდესაც სტუდენტები ცდილობენ დავალების სწრაფად დასრულებას, აღმოჩნდება, რომ მათი ფინანსური ანგარიშები ან ძალიან ოპტიმისტურია, ან არასწორადაა შექმნილი. ამდენად, ნუ აჩქარდებით! თქვენი რეკომენდაციების მარკეტინგული, საფინანსო და საბუღალტრო, აგრეთვე მსს ასპექტები აუცილებლად ერთად უნდა აამუშაოთ, ფირმამ კონ-

კურენტული უპირატესობა რომ მიიღოს და შეინარჩუნოს - ხშირად მიუთითეთ ამაზე. ასევე გამოიყენეთ სტუდენტებისათვის თავისუფალი Excel-ჩარჩო www.strategyclub.com-დან EPS/EBIT ანალიზისათვის.

დასკვნა

სტრატეგიის დანერგვის წარმატება დამოკიდებულია ორგანიზაციის ყველა ფუნქციონალური და სტრუქტურული მენეჯერის კოოპერირებაზე. მარკეტინგის დეპარტამენტი, როგორც წესი, პასუხს აგებს იმ სტრატეგიების დანერგვაზე, რომელთა მეშვეობითაც მნიშვნელოვნად უნდა გაიზარდოს გაყიდვები ახალ ადგილებზე ახალი ან გაუმჯობესებული პროდუქციით. ფინანსებისა და ბუღალტერიის მენეჯერები პასუხისმგებელი არიან ისეთი სტრატეგიის დანერგვის ეფექტიანი მეთოდების აღმოჩენაზე, რომლებიც დაბალ დანახარჯებსა და ფირმისათვის მინიმალურ რისკს უკავშირდება. კვლევისა და განვითარების მენეჯერებმა უნდა განახორციელონ კომპლექსური ტექნოლოგიების ან ახლად შექმნილი ტექნოლოგიების ტრანსფერი, რათა სტრატეგიის დანერგვა წარმატებული იყოს. საინფორმაციო სისტემების მენეჯერებმა სულ უფრო მეტი ტრეინინგი უნდა შესთავაზონ და ლიდერობა გაუწიონ ფირმის თანამშრომლებს. მარკეტინგული, ფინანსებისა და საბუღალტრო აღრიცხვის, კვლევისა და განვითარების, მსს აქტივობები, მე-10 თავში აღწერილ მენეჯმენტის აქტივობებთან ერთად, მნიშვნელოვნად განაპირობებს ორგანიზაციის წარმატებას.

საკვანძო ტერმინები და ცნებები

EPS/EBIT ანალიზი (გვ. 334)
ვიკი (wikis) (გვ. 340)
ბაზრის კაპიტალიზაცია (გვ. 348)
ბაზრის სეგმენტაცია (გვ. 324)
ბაზრის სეგმენტი (გვ. 328)
ბიზნესანალიტიკა (გვ. 353)
ბუღალტრული ფასი (გვ. 348)
გარეთ არსებული აქციების მეთოდი (გვ. 348)
გუდვილი (გვ. 347)
დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლები (გვ. 340)
დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნა (გვ. 332)
ვაკანტური ნიშა (გვ. 332)
მარკეტინგული მიქსის ცვლადები (გვ. 328)
გარეთ არსებული აქციების მეთოდი (გვ. 348)
მენეჯმენტის ინფორმაციული სისტემა (გვ. 353)
მონაცემების მოპოვება (გვ. 353)
მულტიგანზომილებიანი სკალირება (გვ. 331}
ნაღდი ფულის ბიუჯეტი (გვ. 344)
პრემია (გვ. 348)
პროდუქტის პოზიციონირება (გვ. 328)
საბაზრო ფასი (გვ. 348)
სახაზინო აქცია (გვ. 337)
საწყისი საჯარო შეთავაზება (გვ. 334)
ტვიტები (tweet) (გვ. 340)
ფასი-შემოსავლების თანადობის (გვ. 348)
ფასდაკლება (გვ. 348)
ფინანსური ბიუჯეტი (გვ. 343)
წარმოსახვითი რუკა (გვ. 323)

საკითხები განხილვისა და დისკუსიისთვის

9-1. Royal Dutch Shell plc წარმატებული იყო წლების განმავლობაში. გააანალიზეთ 2013 წლის ბოლოს მათი ფინანსური მაჩვენებლები. ჩამოთვალეთ ექვსი მაჩვენებელი, რომლებიც ყველაზე კარგად ასახავენ Shell-ის წარმატებას.

9-2. ახსენით, თუ როგორ უნდა შეიქმნას სარეკლამო სტრატეგია.

9-3. მოიტანეთ პროდუქციის პოზიციონირების მატრიცა Royal Dutch Shell-სათვის. შეიყვანეთ მატრიცაში სამი მეტოქე ფირმა.

9-4. შექმენით თქვენი კოლეჯის ან უნივერსიტეტის პროდუქტის პოზიციონირების მატრიცა.

9-5. ჩამოწერეთ აქციების სანაცვლოდ სავალო ვალდებულების გამოყენების უპირატესობები და ნაკლოვანებები დამატებითი კაპიტალის მოზიდვის საკითხში.

9-6. მნიშვნელობის კლებით ჩამოთვალეთ EPS/EBIT შემზღუდველი ფაქტორები.

9-7. განიხილეთ adidas AG ქეისი. გამოთვალეთ კომპანიის დაბეგვრის დონე, რაც სტანდარტული ტექნიკაა EPS/EBIT ანალიზისათვის.

9-8. განიხილეთ თქვენთვის ნაცნობი კომპანიის ვებგვერდი. ისაუბრეთ, რამდენად იყენებს ეს ორგანიზაცია მარკეტინგის ახალ პრინციპებს პარისის, გუინანის და ვეინბერგის მიხედვით.

9-9. ზოგადად კომპანიებისათვის აირჩიეთ და იმსჯელეთ სამ შესაძლებლობაზე და სამ საფრთხეზე, რომელიც უკავშირდება ინტერნეტით სოციალური ქსელების გამოყენებას.

9-10. ეთანხმებით თუ არა შემდეგ წინადადებას? „ტელევიზიის მაყურებელი სარეკლამო გზავნილის პასიური მაყურებელია, მაშინ როცა ინტერნეტის

მომხმარებელი აქტიურ როლს ასრულება იმაში, თუ რა ნახოს. ამდენად, ინტერნეტის მომხმარებელზე წვდომა უფრო რთულია მარკეტერებისათვის". ახსენით მიზეზები.

9-11. თქვენი აზრით, რამდენად მნიშვნელოვანი ან რელევანტურია დღეს ორგანიზაციებისათვის მიზანზე დაფუძნებული მარკეტინგი?

9-12. რატომაა ორგანიზაციებისათვის მნიშვნელოვანი ბაზრების სეგმენტირება და კონკრეტული მომხმარებელთა ჯგუფის მიზანში ამოღება?

9-13. ახსენით, რატომ და როგორ აადვილებს ინტერნეტი ბაზრების სეგმენტირებას?

9-14. პროდუქციის პოზიციონირების წესით, რომელიც მოცემულია ამ თავში, „თუ არსებობს მხოლოდ ორი კონკურენტი, მაშინ შუა პოზიცია ყველაზე მიმზიდველია, როგორც სტრატეგიული პოზიცია". მოახდინეთ ამ ფაქტის ილუსტრირება საკრუიზო ლაინერების, Carnival-ისა და Royal Caribbean-ის, მაგალითზე, თვითმფრინავების მშენებლობის დარგის მაგალითზე, სადაც დომინირებენ Boeing და Airbus.

9-15. როგორ ზეგავლენას მოახდენს დივიდენდები EPS/EBIT ანალიზზე? იქნება თუ არა კორექტული, რომ „შემოსავლები გადასახადების გადახდის, საპროცენტო განაკვეთისა და დივიდენდის შემდეგ" აღვნიშნოთ, როგორც გაუნაწილებელი შემოსავალი მოცემული წლისთვის?

9-16. როდესაც ვატარებთ EPS/EBIT ანალიზს, საიდან ავიღებთ პირველ სტრიქონს - (EBIT) მონაცემები?

9-17. EPS/EBIT ანალიზის ჩატარებისას, საიდან ვიღებთ გადასახადების პროცენტს?

9-18. რა მოცულობის დივიდენდი გადაიხადა Royal Dutch Shell-მა 2013 წელს? შემოსავლის რა ნაწილის რეინვესტირებას მოახდენს Shell კომპანიაში 2013 წელს?

9-19. აჩვენეთ ალგებრულად, რომ ფასი-შემოსავლების თანადობის ფორმულა იდენტურია გარეთ არსებული აქციების ნამრავლის მათ საბაზრო ფასზე. რატომაა ამ ორი მეთოდით მიღებული ღირებულება ზოგჯერ განსხვავებული?

9-20. ერთმანეთისაგან განასხვავეთ საბუღალტრო ტერმინები: არაფიზიკური აქტივები და გუდვილი ბალანსში. რატომაა ეს ორი მოცემულობა ერთნაირად დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლების ანგარიშებში?

9-21. დაასახელეთ სამი ძირითადი მიდგომა კვლევასა და განვითარებაში სტრატეგიების დანერგვისას? რომელს მიანიჭებდით უპირატესობას, როგორც მცირე სოფტვერის კომპანიის მფლობელი?

9-22. ახსენით საკუთარი სიტყვებით დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლების განვითარების პროცესი.

9-23. დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლების განვითარებისას რატომ არ უნდა გამოიყენოს შემდგენელმა წინა წლის მაჩვენებლები ძალიან ხშირად?

9-24. ახსენით კომპანიის საბაზრო ღირებულების განსაზღვრის სამი მეთოდი.

9-25. ამ თავში აღწერილი კვლევისა და განვითარების შვიდი პოლიტიკიდან რომელი ოთხის გამოყენება იქნება საუკეთესო Audi-სთვის? რატომ?

9-26. მოიტანეთ EPS/EBIT-ის გრაფიკი, სადაც EPS-ის ღირებულება არის უარყოფითი?

9-27. განსაზღვრეთ ვაკანტური ნიშა მაგალითის გამოყენებით.

9-28. განსაზღვრეთ და მოიყვანეთ ვიკის და ტვიტის მაგალითები.

9-29. ჩამოწერეთ მარკეტინგმიქსის ცვლადები. მოიყვანეთ თითოეულის მაგალითი.

9-30. აჩვენეთ ალგებრულად, რომ ფასი-შემოსავლების ფორმულა ფირმის ღირებულების განსაზღვრისათვის იდენტურია გარეთ არსებული აქციების რაოდენობის ნამრავლისა მათ საბაზრო ფასზე.

9-31. განსაზღვრეთ გუდვილი და არაფიზიკური აქტივები და მოიყვანეთ მათი მაგალითი.

9-32. განასხვავეთ ერთმანეთისაგან ბალანსში კაპიტალის მეტობა და დამატებითი კაპიტალი.

9-33. რომელი ტრანზაქცია აკავშირებს დაგეგმილ საფინანსო ანგარიშებს და დაგეგმილ ბალანსს.

9-34. ახსენით პროდუქტის პოზიციონირების გამოყენების სარგებელი რუკის შედგენამდე და შედგენის შემდეგ.

9-35. ახსენით, როგორ უნდა მოახდინოს ბაზრის სეგმენტაცია HP-მ.

9-36. განსაზღვრეთ HP-ს საბაზრო ფასი ამ თავში აღწერილი მეთოდების მეშვეობით.

MyManagementLab®

გამოიყენეთ **mymanagementlab.com** შემდეგ კითხვებზე წერილობითი პასუხის გასაცემად:

9-37. რატომაა ორგანიზაციისათვის ძალიან მნიშვნელოვანი ბაზრების სეგმენტაცია და ცალკეული მომხმარებელთა სამიზნე ჯგუფების განსაზღვრა?

9-38. ახსენით, თუ როგორ შეაფასებთ ბიზნესის ღირებულებას.

საკითხავი მასალა

Aaker, David A. „Win the Brand Relevance Battle and then Build Competitor Barriers". *California Management Review* 54, no.2 (Winter 2012):43-57

Balmer, John M.T. „Corporate Brand Management Imperatives:Custodianship, Creditability,and Calibration". *California Management Review* 54, no.3 (Spring 2012):6-33

Crittenden, Victoria L., William F. Crittenden. „Strategic Marketing in a changing World". *Business Horizons*, 55, no.3 (May 2012):215-217.

Dening, Stephen. „From Maximizing Shareholde Value to Delighting the Customer". *Strategy and Leadership* 40, no. 4 (2012):12-16.

Fox, Justin, and Jay W. Lorsch. „What Good Are Shareholders"? *Harvard Business Review*, (July-August 2012):48.

Guillen, Mauro F., and Esteban Garcia-Canal. „Execution as Strategy". *Harvard Business Review*, (October 2012): 103.

Kumar, V., and Rohan Mirchandani. „Increasing the ROI of Social Media Marketing". *MIT Sloan Management Review* 54, no. 1 (Fall 2012): 55

Muller, Amy, Nate Hutchins, and Miguel Cardoso Pinto. „Applying Open Innovation Where Your Company Needs It Most". *Strategy and Leadership* 40, no. 3 (2012): 35-42.

Quigley, Timothy J., and Donald C Hambrick. „When the Former CEO Stays on as Board Chair:Effects on Successor Discretion, Strategic Change, and performance". *Strategic Management Journal 33*, no.7 (July 2012):834-859.

სავარჯიშოები ნასწავლის განსამტკიცებლად

სავარჯიშო 9A

EPS/EBIT ანალიზის მომზადება Royall Dutch Shell plc-თვის?

დანიშნულება

Shell ამ თავის საწყის ქეისში განხილულ იქნა როგორც ფირმა, რომელსაც აქვს ბრწყინვალე სტრატეგიული დაგეგმვა. Shell მიჩნეულია უდიდეს კომპანიად ნავთობისა და გაზის სფეროში, ასევე უდიდეს გლობალურ ფირმად. *Fortune* მას ასახელებს როგორც მე-7 კომპანიას მსოფლიოში მოგების მაჩვენებლით. Shell დაარსებულია დიდ ბრიტანეთში. შტაბბინა ნიდერლანდებში აქვს. იგი ფლობს მსოფლიოში 14.2 მილიარდი ბარელის ნავთობის ეკვივალენტს. სტრატეგიების მენეჯმენტის ეფექტიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია ვალის აქციების სანაცვლოდ კაპიტალის მოზიდვა. ეს სავარჯიშო გამოგიმუშავებთ EPS/EBIT ანალიზის პრაქტიკულ უნარებს, როდესაც უნდა განისაზღვროს, რა სჯობს კომპანიისათვის - უზრუნველყოს გაფართოება და ზრდა, ვალი კაპიტალის მაგიერ თუ მათი გარკვეული კომბინაცია.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 Shell-ს სჭირდება $1 მილიარდის მოზიდვა, რომ შეიძინოს მეტოქე ფირმა სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში.

ნაბიჯი 2 მოამზადეთ EPS/EBIT ანალიზი, რომ განსაზღვროთ, რა ურჩევნია Shell-ს საჭირო კაპიტალის მოსაზიდად - აქციები თუ ვალი.

ნაბიჯი 3 შეიმუშავეთ ორგვერდიანი დასკვნები, რომ თქვენს ფინანსურ გადაწყვეტილებას საფუძველი ჰქონდეს.

სავარჯიშო 9B

პროდუქტის პოზიციონირების რუკა adidas AG-ისთვის

დანიშნულება

ორგანიზაციები მუდმივად ატარებენ თავიანთი პროდუქციისა და მომსახურების მონიტორინგს კონკურენტების პროდუქციასა და მომსახურებასთან შესადარებლად. ეს ინფორმაცია ძალიან მნიშვნელოვანია მარკეტინგის მენეჯერებისათვის, მას ასევე იყენებენ სხვა მენეჯერები და სტრატეგიის შემქმნელები.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 ცალკე ფურცელზე შექმენით პროდუქციის პოზიციონირების ორი რუკა, რომლებიც მოიცავს Reebok-ს, adidas-ს, Nike-ს, Puma, Coverse-ს და Under Armour-ს. ერთი რუკა იყოს ფოკუსირებული სპორტულ ფეხსაცმელზე, მეორე კი ტანსაცმელზე.

ნაბიჯი 2 დაიტანეთ დაფაზე თქვენი დიაგრამები.

ნაბიჯი 3 შეადარეთ თქვენი რუკა სხვა სტუდენტების დიაგრამებს. იმსჯელეთ ძირითად განსხვავებებზე.

სავარჯიშო 9C

EPS/EBIT ანალიზის მომზადება adidas AG-ისთვის

დანიშნულება

EPS/EBIT ანალიზი ერთ-ერთი ყველაზე უფრო გავრცელებული ტექნიკაა იმის განსაზღვრისთვის, თუ რა არის უკეთესი დასანერგი სტრატეგიების დასაფინანსებლად: სავალო ვალდებულება და/ან აქციები. ეს სავარჯიშო თქვენ გამოგიმუშავებთ EPS/EBIT ანალიზის პრაქტიკული განხორციელების უნარებს.

ინსტრუქციები

აფრიკაში უფრო ფართოდ შესაღწევად adidas-ს სჭირდება $1 მილიარდი მოზიდვა. განსაზღვრეთ, რა იქნება უმჯობესი ბაზრის განვითარების სტრატეგიის დასაფინანსებლად - მხოლოდ სავალო ვალდებულებები, მხოლოდ აქციები თუ მათი 50-50-ზე კომბინაცია ვალისა და აქციების სახით. მხედველობაში მიიღეთ 20%-იანი, 5%-იანი საგადასახადო განაკვეთი. adidas-ის ერთი აქციის ფასია $30, წლიური დივიდენდი $0.50 ერთ ჩვეულებრივ აქციაზე. შეადგინეთ EPS/EBIT ანალიზის ცხრილი, რომელიც ასახავს თქვენს ანალიზს.

სავარჯიშო 9D

შეადგინეთ დაგეგმილი საფინანსო შემოსავლების ანგარიში adidas AG-ისთვის

დანიშნულება

ეს სავარჯიშო მოგცემთ შესაძლებლობას, აითვისოთ პრაქტიკული უნარები დაგეგმილი საფინანსო შემოსავლების ანგარიშის შესადგენად. ასეთი ანალიზი სტრატეგიის დანერგვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ტექნიკაა, ვინაიდან ის აძლევს მენეჯერებს შესაძლებლობას, შეაფასონ და დაადასტურონ, თუ როგორი იქნება სტრატეგიის დანერგვის სხვადასხვა მიდგომის შედეგები.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 იმუშავეთ თანაჯგუფელთან ერთად. შეადგინეთ 2014 წლისათვის დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლების ანგარიში და ბალანსი adidas-ისთვის. დაუშვით, რომ adidas-ს აქვს გეგმა, მიიზიდოს $900 მილიონი, რომ დაიწყოს აქტიურად მუშაობა აფრიკაში და აპირებს ამ თანხის 50%-ის მიღებას ბანკიდან, ხოლო 50%-ის - აქციების გამოშვებით. გააკეთეთ ასევე სხვა დაშვებები და ნათლად დაიტანეთ ისინი. გამოიყენეთ adidas-ის ვებგვერდი.

ნაბიჯი 2 გამოთვალეთ adidas AG-ის მიმდინარე თანადობა ვალი-აქციების თვალსაზრისით და ასევე განიხილეთ 2012 და 2013 წლების დაბრუნება ინვესტიციებზე. როგორ შეესაბამება თქვენ მიერ 2014 წლისათვის დაგეგმილი მაჩვენებლები 2012 და 2013 წლების მაჩვენებლებს? რატომაა ასე მნიშვნელოვანი ეს შედარებები?

ნაბიჯი 3 თქვენი დაგეგმილი მაჩვენებლები გააცანით ჯგუფს და იმსჯელეთ პრობლემებზე ან იმ კითხვებზე, რომლებიც გაგიჩნდებათ.

ნაბიჯი 4 შეადარეთ თქვენი ანგარიშები სხვა სტუდენტების ანგარიშებს. რა ძირითადი განსხვავებებია თქვენსა და მათ ანალიზს შორის?

სავარჯიშო 9E

განსაზღვრეთ adidas AG-ის საბაზრო ფასი

დანიშნულება

ესაა მარტივი და კარგი ბიზნესპრაქტიკა, რათა პერიოდულად განსაზღვროთ თქვენი კომპანიის საბაზრო ფასი ან ღირებულება. სავარჯიშო გძენთ პრაქტიკულ უნარებს, თუ როგორ განსაზღვროთ კომპანიის საერთო ღირებულება სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით. ისარგებლეთ საწყისი ქეისის ან adidas-ის ვებგვერდის ინფორმაციით.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 გაიანგარიშეთ adidas-ის ფინანსური ღირებულება ოთხი მეთოდის გამოყენებით: 1) აქცი-

ონერთა საერთო ქონება, 2) adidas-ის სამომავლო შემოსავლების შეფასება, 3) ფასი-შემოსავლების თანადობა, 4) გარეთ არსებული აქციების მეთოდი. როგორი იქნება adidas-ის ღირებულება დოლარებში?

ნაბიჯი 2 შეადარეთ თქვენი ანალიზი და დასკვნები სხვა სტუდენტების მიერ შესრულებულ სამუშაოებს.

სავარჯიშო 9F

შეადგინეთ პროდუქციის პოზიციონირების რუკა თქვენი კოლეჯისთვის

დანიშნულება

ორგანიზაციები მუდმივად ახორციელებენ თავიანთი პროდუქციისა და მომსახურების მონიტორინგს, რათა შეადარონ კონკურენტების პროდუქციასა და მომსახურებას. ეს ინფორმაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მარკეტინგის მენეჯერებისათვის, მაგრამ ასევე იყენებენ სხვა მენეჯერები და სტრატეგიის შემქმნელები.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 ცალკე ფურცელზე დაიტანეთ პროდუქტის პოზიციონირების რუკა თქვენი კოლეჯის ან უნივერსიტეტისათვის.

ნაბიჯი 2 დაიტანეთ დაფაზე თქვენი პროდუქტის პოზიციონირების რუკა. შეადარეთ იგი სხვა სტუდენტების მიერ შექმნილ რუკებს. იმსჯელეთ ძირითად განსხვავებებზე.

სავარჯიშო 9G

ითხოვენ თუ არა ბანკები დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლების ანგარიშებს?

დანიშნულება

ეს სავარჯიშო მოგცემთ შესაძლებლობას, შეაფასოთ დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლების ანგარიშების პრაქტიკული მნიშვნელობა და გამოყენება თქვენი ქალაქის ბანკებში.

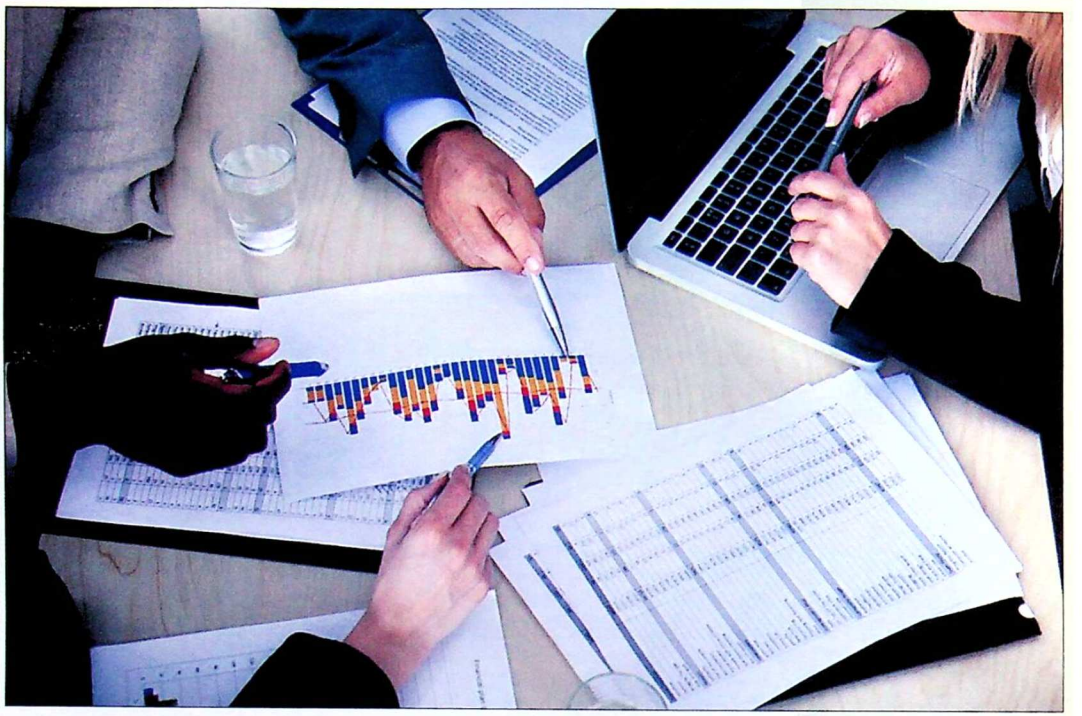
ინსტრუქციები

დაუკავშირდით რამდენიმე ადგილობრივ ბანკს და ჰკითხეთ მათ მენეჯერებს, თუ რა როლი აქვს დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლების ანგარიშებს გადაწყვეტილების მიღებაში, გაიცეს თუ არა კომერციული სესხი ბიზნესზე. თქვენ მიერ მოპოვებული ინფორმაცია გააცანით ჯგუფს.

შენიშვნები

1. Salvatore Parise, Patricia Guinan, and Bruce Weinberg, „The Secrets of Marketing in a Web 2.0 world",*Wall Strett Journal*,December 15, 2008,R1.
2. Kathy Chu and Kim Thai, „Banks Jump on Twitter Wagon", *Usa Today*,May 12, 2009, B1.
3. Valerie Bauerlein, „Gatorade's Mission: Sell More Drinks", *Wall Strett Journal*,September 14, 2010, B6
4. Susanne Vranica, „Veteran Marketer Promotes a New Kind of Selling", *Wall Strett Journal*, October 31, 2008, B4
5. Gupta, Sunil, and Donald R. Lehman, *Managing Customers as Investments:The Strategic Value of Customers in the Long Run* („Customer Retention" section) (Upper Saddle River, NJ:Pearson Education/Wharton School Publishing,2005).
6. Shayndi Raice, „Facebook to Target Ads Based on App Usage", *Wall Strett Journal*,(July 7, 2012):B3.
7. Ralph Biggadike, „The Contributions of Marketing to Strategic Management", *Academy of Management Review* 6, no.4 (October 1981):627
8. Patrick McGee, „Corporate Debt Has Allure", *Wall Strett Journal*,(August 3, 2012):C1.
9. Michael Rapoport, „Pro Forma Is a Hard Habit to Break", *Wall Strett Journal*,September 18, 2003, B3A.
10. Scott Thurm, „Buyers Beware: The Goodwill Games", *Wall Strett Journal*, (August 14, 2012):B1
11. Amy Merrick, „U.S. Research Spending to Rise Only 3.2 percent", *Wall Strett Journal*, December 28, 2001,A2
12. Pier Abetti, „ Technology: A Key Strategic Resource", *Management Review* 78, no. 2(February 1989):38.
13. Adapted from Edward Baig, „welcome to the Officeless Office", *Businessweek*,June 26, 1995
14. Spencer Ante, „IBM Ready for Close-Up", *Wall Strett Journal*, January 18, 2011, B4.

10



წყარო: © apops/Fotolia

MyManagementLab®

გაიუმჯობესეთ შედეგები!

10 მლნ-ზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. ეწვიეთ **mymanagementlab.com-ს** მოდელირების, სასწავლო მასალებისა და თავების ბოლოს მოცემული პრობლემების გასაცნობად.

სტრატეგიის აღსრულება

წინამდებარე თავის მიზანი:

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის აგება.
2. განმარტება იმისა, თუ რატომ გახდა სტრატეგიული მენეჯმენტისათვის ასეთი მნიშვნელოვანი კორპორაციის სიჯანსაღე.
3. ახსნა, თუ რატომ არის სტრატეგიის ფორმულირებაზე უფრო რთული სტრატეგიის დანერგვა.
4. ნლიურ ამოცანებსა და იმ პოლიტიკის მნიშვნელობაზე მსჯელობა, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მონაწილეობას სტრატეგიების დანერგვაში.
5. ახსნა, თუ რატომ არის ასე მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული სტრუქტურა სტრატეგიის დანერგვისას.
6. რესტრუქტურირებისა და რეინჟირინგის შედარება და განსხვავება.
7. ნარმოება/ოპერაციებსა და სტრატეგიის დანერგვას შორის ურთიერთკავშირის აღწერა.
8. იმის ახსნა, როგორ შეუძლიათ ფირმებს ეფექტიანად დააკავშირონ შედეგები და გადახდები სტრატეგიებთან.
9. თანამშრომლების მიერ აქციების შეძენის გეგმაზე, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციაზე, მსჯელობა.
10. აღწერა იმისა, თუ როგორ შეიძლება ორგანიზაციული კულტურის მოდიფიკაცია, რომ მან ხელი შეუწყოს ახალ სტრატეგიებს.

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად

შემდეგი სავარჯიშოების მოძიება შესაძლებელია მოცემული თავის ბოლოს:

სავარჯიშო 10A: ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა Accenture plc

სავარჯიშო 10B: Accenture-ის ფილანტროპიული ძალისხმევის შეფასება

სავარჯიშო 10C: adidas AG-ს ორგანიზაციული სტრუქტურის რევიზია

სავარჯიშო 10D: ამოცანების აღმოჩენა

სავარჯიშო 10E: ჩემი უნივერსიტეტის ორგანიზაციული კულტურის გაგება

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი არ მთავრდება გადაწყვეტილებით, თუ რომელი სტრატეგია ან სტრატეგიები უნდა გამოვიყენოთ. სტრატეგიები უნდა დაინერგოს. ეს პროცესი გაცილებით მარტივია, როდესაც მენეჯერები და თანამშრომლები კარგად იცნობენ ბიზნესს, თავს აღიქვავენ ფირმის ნაწილად, ამიტომ სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში მათი მონაწილეობა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის წარმატებას. ურთიერთგაგებისა და თანამონაწილეობის გარეშე სტრატეგიის დანერგვის ყოველგვარი ძალისხმევა მნიშვნელოვან პრობლემებს აწყდება. ვინს ლომბარდმა თქვა: „მსოფლიოში საუკეთესო თამაშის გეგმას არასოდეს დაუბლოკია ან შეუჩერებია ვინმე“.

სტრატეგიის დანერგვა გავლენას ახდენს მთელ ორგანიზაციაზე, უმაღლესი დონიდან ქვედა დონემდე, მოიცავს ბიზნესის ყველა ფუნქციონალურ დონეს და ქვედანაყოფს. ამ თავში ყურადღება გამახვილებულია მენეჯმენტის იმ საკითხებზე, რომლებიც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სტრატეგიების დანერგვის თვალსაზრისით 2014-2015 წლებში. აღსანიშნავია, რომ მე-9 თავი ფოკუსირებული იყო დანერგვის მარკეტინგულ, საფინანსო/სააღრიცხვო, კვლევისა და განვითარების, აგრეთვე მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემების საკითხებზე. Accenture სწორედ ის ფირმაა, რომლის მენეჯმენტის პრაქტიკა სამაგალითოა.

ტექნიკურად საუკეთესო სტრატეგიული გეგმა ვერ მიაღწევს მიზანს, თუ ის არ იქნა დანერგილი. ბევრი ორგანიზაცია კარგავს გაუმართლებლად ბევრ დროს, სახსრებს და ძალისხმევას სტრატეგიული გეგმის შემუშავებაზე, ასევე ადგენს, თუ როგორი უნდა იყოს მათი დანერგვის გარემოებები, რომლებიც შემდეგ იქნება განსაზღვრული! ცვლილება ხორციელდება დანერგვისა და შეფასების გზით და არა პირველადი გეგმის მეშვეობით. ტექნიკურად გაუმართავი, მაგრამ დანერგილი გეგმა მეტი შედეგის მომტანია, ვიდრე საუკეთესო გეგმა, რომელიც მხოლოდ ფურცელზეა გადატანილი.



საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი

Accenture

Accenture plc განთავსებულია დუბლინში (ირლანდია) და, შემოსავლების თვალსაზრისით, მსოფლიოში უდიდესი კონსალტინგური ფირმაა. 2013 წლის აგვისტოსთვის მას ჰყავდა 266,000 თანამშრომელი, რომლებიც ფირმის კლიენტებს მსოფლიოს 120 ქვეყანაში ემსახურებიან. Accenture-ისთვის ინდოეთი ყველაზე დიდი ბაზარია, სადაც მათ ოფისში დაახლოებით 100,000 ადამიანი მუშაობს. შედარებისათვის, აშშ-ში მათი რაოდენობაა 50,000.

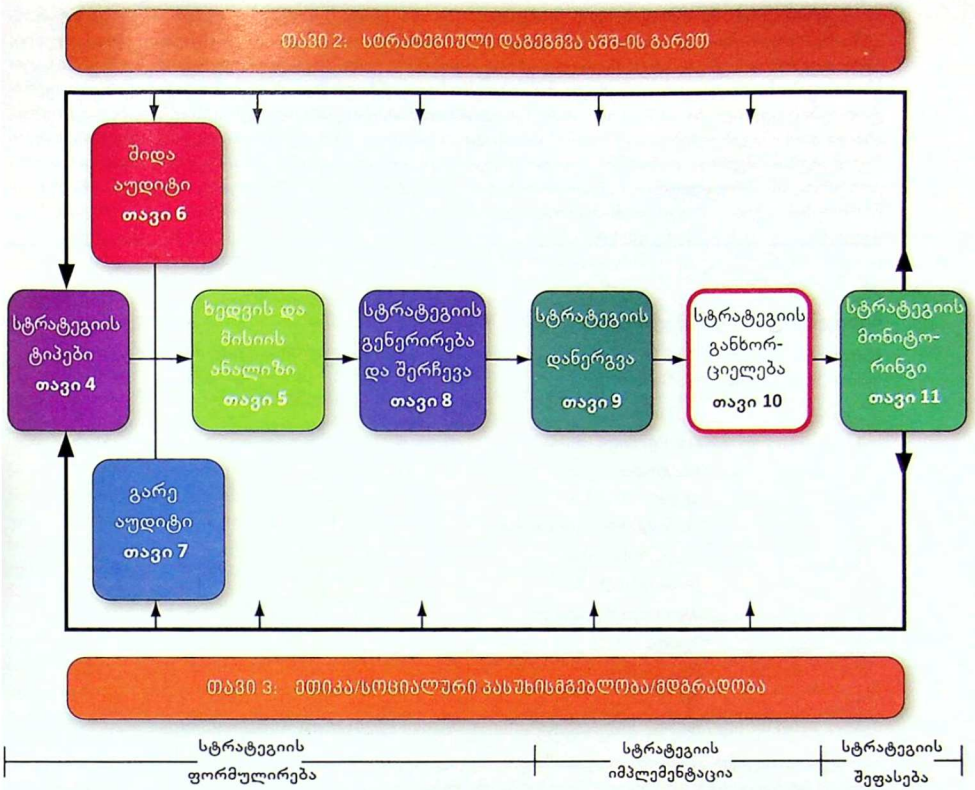
2013 წელს *Fortune*-მა Accenture დააყენა 44-ე ადგილზე, როგორც აშშ-ის გარეთ არსებული ყველაზე სასურველი კომპანია. ისევე როგორც კონსალტინგური ფირმების უმეტესობა, Accenture ფუნქციონირებს მატრიცული სტრუქტურით. პირველი ღერძი (განზომილება) ეთმობა ოპერაციულ ჯგუფებს ან კლიენტების კონკრეტულ დარგებს. Accenture-ს ჰყავს ხუთი ოპერაციული ჯგუფი, რომლებიც წარმოადგენენ 39 ქვედარგს.

ეს ხუთი ჯგუფია:

- კომუნიკაციები, მედია და ტექნოლოგიები
- ფინანსური მომსახურება
- პროდუქცია
- რესურსები
- ჯანდაცვისა და საზოგადო მომსახურება

2013 წლის სექტემბერში Accenture-მა შეიძინა AMS Research, რომლის შტაბბინა ფეირფაქსშია (ვირჯინია). Accenture-მა განახორციელა შესყიდვა, რათა გააფართოოს აშშ-ში საქმიანობა სწრაფად მზარდ სამხედრო სამედიცინო მომსახურების სფეროში, განსაკუთრებით იმ იმედით, რომ უკეთესად მოემსახურება აშშ-ის თავდაცვის სამინისტროს. Accenture სთავაზობს სამინისტროს ფართო გამოცდილებას ისეთ სფეროებში, როგორიცაა ჯანმრთელობის მდგომარეობის ელექტრონული ჩანაწერები, ჯანდაცვის ინტეგრირება, ურთიერთთანამშრომლობა. AMS-ს აქვს 30-წლიანი გამოცდილება სახელმწიფო სტრუქტურებთან ურთიერთობის და ასევე გამოცდილება ჯანდაცვის ინფორმაციულ ტექნოლოგიების, ინფორმაციულ გადაწყვეტილებების და მონაცემთა ანალიზის მომსახურების, მონაცემების შენახვის, ადამიანური კაპიტალის მართვის, სარგებლიანი გადაწყვეტილებების მიღებისა და სწრაფი სოფტვერის შექმნის მიმართულებით.

ასევე, 2013 წლის სექტემბერში YSPay-მ, ჩინეთის წამყვანმა საგადასახადო მომსახურების ფირმამ, დაიწყო ახალი მობილური გადახდის გადაწყვეტილების გამოყენება, რომელიც შექმნილი იყო Accenture-ის მიერ. ახალი პროდუქტი YSPay-ს მომხმარებელს (კერძო მომხმარებლებს, ბანკებს, სავაჭრო ობიექტებს) შესაძლებლობას აძლევს, განახორციელოს გადახდა ნებისმიერი მობილური ტელეფონიდან. YSPay იყენებს Accenture-ის მობილურ პლატფორმას, რათა დაუკავშირდეს ბანკებს ჩინეთის საბანკო ბარათების ასოციაციის - China Union Pay-ის მეშვეობით. Accenture ასევე ახორციელებს აპლიკაციების აუტსორსინგით მომსახურებას YSPay-სთვის, რომელიც მოიცავს პლატფორმის მიმდინარე მდგომარეობის შენარჩუნებას და სამომავლო გაუმჯობესებას, რომელიც იქნება შეთანხმებული ორივე მხარის მიერ. ეს აძლევს YSPay-ის შესაძლებლობას, ფოკუსირდეს საკუთარი რესურსების ძირითად ბიზნესაქტივობაზე



ნახაზი 10-1 სტრატეგიული მენეჯმენტის კომპლექსური მოდელი

წყარო: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40, © Fred R. David.

სტრატეგიის დანერგვის არსი

როგორც 10-1 ნახაზზეა ნაჩვენები, სტრატეგიის დანერგვა სტრატეგიული მენეჯმენტის შემადგენელი ნაწილია. წარმატებულად ფორმულირებული სტრატეგია ვერ უზრუნველყოფს სტრატეგიის წარმატებულად დანერგვას. ყოველთვის უფრო რთულია რაღაცის გაკეთება (სტრატეგიის დანერგვა), ვიდრე იმის თქმა, თუ რის გაკეთებას აპირებ (სტრატეგიის ფორმულირება)! სტრატეგიის ფორმულირება და სტრატეგიის დანერგვა უწყვეტადაა ერთმანეთთან დაკავშირებული და იმავდროულად ფუნდამენტურად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან.

სტრატეგიის ფორმულირებასა და დანერგვას შორის განსხვავება შეიძლება შემდეგნაირად წარმოვიდგინოთ:

- სტრატეგიის ფორმულირება - ესაა ძალების პოზიციონირება მოქმედებამდე.
- სტრატეგიის დანერგვა - ესაა ძალების მართვა მოქმედებისას.
- სტრატეგიის ფორმულირება ფოკუსირებულია ეფექტურობაზე.
- სტრატეგიის დანერგვა ფოკუსირებულია ეფექტიანობაზე.
- სტრატეგიის ფორმულირება ესაა ინტელექტუალური პროცესი.
- სტრატეგიის დანერგვა - ესაა უშუალოდ ოპერაციული პროცესი.
- სტრატეგიის ფორმულირება მოითხოვს კარგ ინტუიციასა და ანალიტიკურ უნარებს.
- სტრატეგიის დანერგვა მოითხოვს ლიდერობისა და მოტივაციის სოციალურ უნარებს.
- სტრატეგიის ფორმულირება მოითხოვს კოორდინაციას რამდენიმე პირს შორის.
- სტრატეგიის დანერგვა მოითხოვს კოორდინაციას მრავალ პირს შორის.

სტრატეგიის ფორმულირების კონცეფციები და ინსტრუმენტები დიდი, მცირე, არამომგებიანი ორგანიზაციებისათვის ერთმანეთისგან მნიშვნელოვნად არ განსხვავდებიან. თუმცა, სტრატეგიის დანერგვა საგრძნობლად განსხვავდება სხვადასხვა ტიპის და ზომის ორგანიზაციებისათვის. სტრატეგიის დანერგვა მოითხოვს ისეთ აქტივობას, როგორიცაა გაყიდვის ტერიტორიების ცვლილება, ახალი დეპარტამენტების დამატება, გარკვეული საწარმოების დახურვა, ახალი დაქირავებულების აყვანა, ორგანიზაციის საფასო სტრატეგიის ცვლილება, ფინანსური ბიუჯეტების შექმნა, თანამშრომელთა სარგებლის ახალი ფორმების შექმნა, დანახარჯების კონტროლის პროცედურების ჩამოყალიბება, სარეკლამო სტრატეგიების შეცვლა, ახალი საწარმოების აგება, ახალი თანამშრომლების ტრენინგი, მენეჯერების ტრანსფერი სხვადასხვა ქვედანაყოფიდან და მენეჯმენტის უკეთესი საინფორმაციო სისტემების აგება. ეს აქტივობები, ცხადია, სერიოზულად განსხვავდება მწარმოებელ, სერვისულ და სამთავრობო ორგანიზაციებს შორის.

მენეჯმენტის პერსპექტივები

Fortune-მა მოახდინა კომპანიების, როგორც მსოფლიოში საუკეთესოების, რანჟირება კრიტერიუმით „მენეჯმენტის ხარისხი":

ადგილი	კომპანია
1	Koc Holding
2	McDonalds's
3	Apple
4	Philip Morris International
5	Costco Wholesale
6	JP Morgan Chase
7	Wyndham Worldwide
8	Sysco
9	Walt Disney
10	TJX

წყარო: Based on: http://money.com/magazines/fortune/mostadmired/2012/best-worst/best5.html.

ყველა, თუნდაც პატარა, ორგანიზაციაში, გადასვლა სტრატეგიის ფორმულირებიდან სტრატეგიის დანერგვაზე მოითხოვს პასუხისმგებლობის გადაცემას სტრატეგიის შემქმნელებიდან ფუნქციონალური და დივიზიონური სტრუქტურების მენეჯერებზე. დანერგვის პრობლემები შეიძლება გაჩნდეს, ვინაიდან ხორციელდება პასუხისმგებლობის გადასვლა, განსაკუთრებით იმის გათვალისწინებით, თუ სტრატეგიის ფორმულირების გადაწყვეტილებები სიურპრიზია საშუალო და ქვედა რგოლის მენეჯერებისათვის. იმ შემთხვევაში, როცა ორგანიზაციისა და მასში დასაქმებული პირების ინტერესი არაა ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული, მენეჯერები და დაქირავებული თანამშრომლები მოტივირებულები არიან, დაიცვან უფრო მეტად საკუთარი ინტერესები. სწორედ ესაა ძირითადი მიზეზი, თუ რატომ უნდა იყვნენ ჩართული ქვედანაყოფების და ფუნქციონალური მენეჯერები რაც შეიძლება მეტად სტრატეგიის ფორმულირებისა და დანერგვის პროცესებში .

როგორც აღნიშნულია ცხრილში 10-1, მენეჯმენტის საკითხები, რომლებიც ცენტრალურია სტრატეგიის დანერგვისათვის, მოიცავს წლიური მიზნების ჩამოყალიბებას, პოლიტიკის შექმნას, რესურსების განაწილებას, არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის გადახედვას, რესტრუქტურიზაციას და რეინჟინირინგს, ანაზღაურებისა და დაჯილდოების გეგმებს, ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის მინიმიზაციას, მენეჯერებისა და სტრატეგიის შეთანადებას, სტრატეგიის მხარდამჭერი კულტურის ჩამოყალიბებას, წარმოებისა საოპერაციო პროცესების ადაპტირებას, ადამიანური რესურსების ქმედითი ფუნქციების ფორმირებასა და საჭიროების შესაბამისად მათ რეგულირებას. ცვლილებები ყოველთვის უფრო ინტენსიურია, როდესაც ფირმა საქმიანობის ახალი მიმართულებით ნერგავს განვითარების სტრატეგიას.

ცხრილი 10-1 მენეჯმენტის საკითხები, რომლებიც ძირითადია სტრატეგიის დანერგვისათვის

წლიური მიზნების ფორმირება
პოლიტიკის შექმნა
რესურსების განაწილება
არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის გადასინჯვა

რესტრუქტურიზაცია და რეინჟინირინგი
ანაზღაურებისა და დაჯილდოების გეგმების რევიზია
ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის მინიმიზაცია
მენეჯერების სტრატეგიასთან შეთანადება
სტრატეგიის მხარდამჭერი კულტურის ფორმირება
წარმოებისა და საოპერაციო პროცესების ადაპტაცია
ადამიანური რესურსების ქმედითი ფუნქციების შექმნა
თანამშრომელთა რაოდენობის შემცირება, თუ საჭიროა - განთავისუფლება
შედეგებისა და გადახდების სისტემის დაკავშირება სტრატეგიასთან

მენეჯერები და ორგანიზაციაში დაქირავებულები თავიდანვე პირდაპირ უნდა იყვნენ ჩართული სტრატეგიის დანერგვის პროცესში. მათი როლი სტრატეგიის დანერგვაში უნდა ეფუძნებოდეს მათ წინანდელ ჩართულობას სტრატეგიის ფორმულირების აქტივობებში. სტრატეგიის შემქმნელების პირადი ჩართულობა აუცილებელი და ძალიან მნიშვნელოვანი სამოტივაციო ზემოქმედებაა მენეჯერებისა და დაქირავებულებისთვის. ძალიან ხშირად სტრატეგიის შემქმნელები ძალზე დაკავებულები არიან იმისთვის, რომ აქტიურად დაუჭირონ მხარი სტრატეგიის დანერგვის ძალისხმევას და მათი არასაკმარისი დაინტერესება შეიძლება გადამწყვეტი იყოს ორგანიზაციის წარმატებისათვის. მიზნებისა და სტრატეგიების ობიექტური საფუძვლები უნდა იყოს მკაფიოდ გაგებული და ნათლად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციის შიგნით. ძირითადი კონკურენტების მიღწევები, პროდუქცია, გეგმები, აქტივობები და შედეგები ნათელი უნდა იყოს ორგანიზაციის წევრებისათვის. ძირითადი გარე შესაძლებლობები და საფრთხეები კარგად უნდა იყოს აღქმული, მენეჯერთა და დაქირავებულთა კითხვებზე პასუხები უნდა იქნეს გაცემული. ზევიდან ქვევით კომუნიკაცია გადამწყვეტია ქვევიდან ზევით დახმარების ჩამოყალიბებისათვის.

ფირმებს ესაჭიროება კონკურენტებზე ფოკუსირება ყველა იერარქიულ დონეზე და კონკურენტთა დაზვერვის საშუალებით მიღებული ინფორმაციის ფართო დისტრიბუცია; ყველა თანამშრომელს უნდა შეეძლოს საკუთარი ძალისხმევის შედარება ყველაზე ძლიერ კონკურენტებთან, რათა გამოწვევა გავრცელდეს მთელ პერსონალზე. მაგალითად, Starbucks Corp.-მა ახლახან დანერგა „მხარდამჭერი პროდუქცია/ოპერაციები“ თავის 11,000-ზე მეტ მაღაზიაში. ამ სისტემით აღმოიფხვრება თანამშრომელთა მოცდენები და არასაჭირო მოძრაობები, უმიზნო სიარული და ა.შ. Starbucks-ის თქმით, დაქირავებულთა დროის 30% მოდის მოძრაობაზე და კომპანიას უნდა ამის შემცირება. ისინი ამბობენ, რომ „მოძრაობა და მუშაობა ორი განსხვავებული რამაა“.

წლიური მიზნები

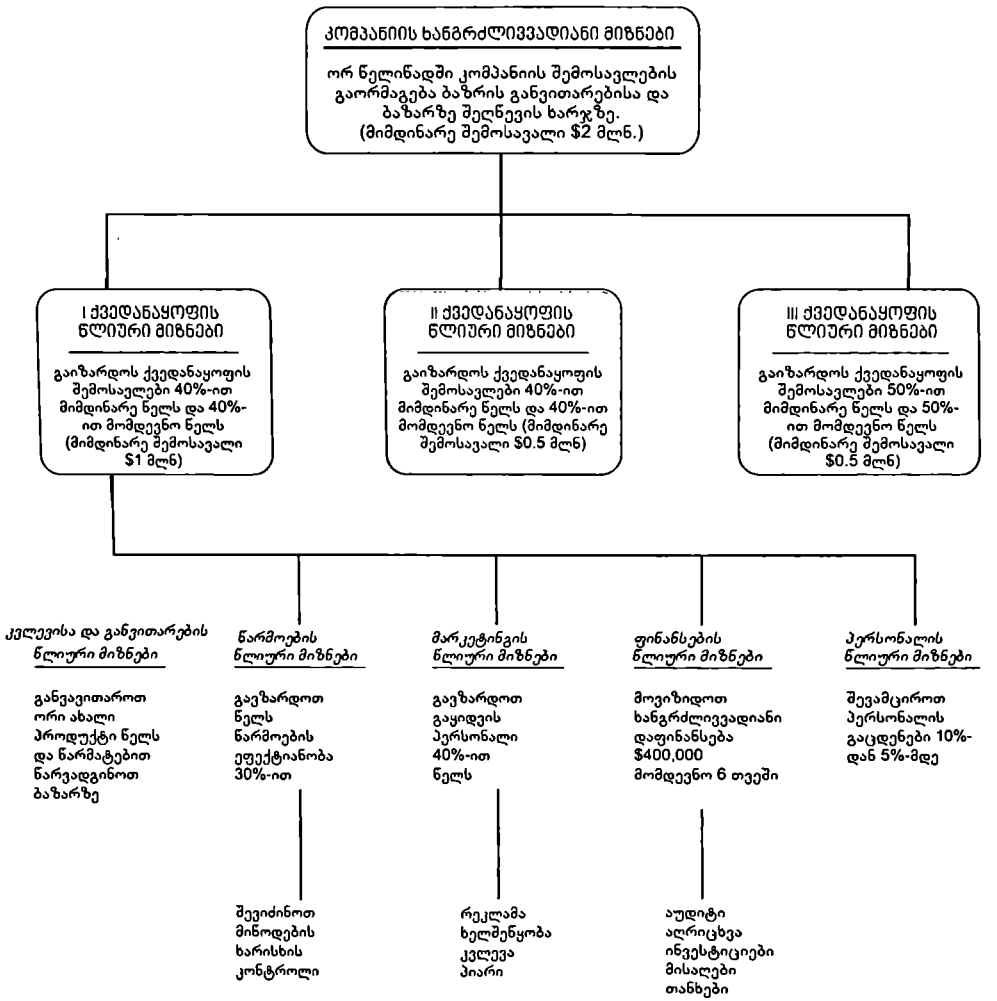
წლიური მიზნების ჩამოყალიბება დეცენტრალიზებული აქტივობაა და მასში პირდაპირაა ჩართული ორგანიზაციის ყველა მენეჯერი. წლიური მიზნების ჩამოყალიბებაში აქტიური მონაწილეობა, როგორც წესი, განსაზღვრავს მათ მიღებას და თანამონაწილეობას. **წლიური მიზნები** უმნიშვნელოვანესია სტრატეგიის დანერგვისთვის. წლიური მიზნები (ა) საფუძველია რესურსების გასანაწილებლად; (ბ) პირდაპირი მექანიზმია მენეჯერების შესაფასებლად; (გ) ძირითადი ინსტრუმენტია ხანგრძლივვადიანი მიზნების მიღწევის პროცესში არსებული პროგრესის შესაფასებლად; (დ) საფუძველია ორგანიზაციის, ქვედანაყოფისა და დეპარტამენტის პრიორიტეტების დასადგენად. საკმაოდ მნიშვნელოვანი დრო და ძალისხმევა უნდა გამოიყოს, რომ დავრწმუნდეთ წლიური მიზნების სწორ ფორმულირებაში, მათ შესაბამისობაში ხანგრძლივვადიან მიზნებთან და სტრატეგიების დანერგვის მხარდამჭერ ღონისძიებებთან. წლიური მიზნების დადასტურება, გადახედვა ან უარყოფა გაცილებით უფრო რთული აქტივობაა, ვიდრე მისი ბეჭდით დადასტურება. წლიური მიზნების დანიშნულება შემდეგნაირად შეიძლება შეჯამდეს:

წლიური მიზნები მოქმედების, მიმართულების განსაზღვრისა და ორგანიზაციის წევრების ძალისხმევის და აქტივობების მიმართვის გზამკვლევებია. ისინი ახორციელებენ სანარმოში მოქმედების ლეგიტიმაციას, ვინაიდან ადგენენ აქტივობებს ყველა დაინტერესებული მხარისათვის. ისინი აყალიბებენ შედეგების სტანდარტებს, წარმოადგენენ უმნიშვნელოვანეს რესურსს დაქირავებულთა მოტივაციისა და იდენტიფიკაციისათვის, ეწევიან მენეჯერების და დაქირავებულების წახალისებას საჭირო მოქმედებისათვის, წარმოადგენენ ორგანიზაციული დიზაინის საფუძველს.

ნათლად ჩამოყალიბებული და კარგად გაცნობიერებული წლიური მიზნები კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ყველა სახისა და სიდიდის ფირმისთვის. ორგანიზაციებისათვის ჩვეულებრივი

მოვლენაა წლიური მიზნების ჩამოყალიბება მოგების, განვითარებისა და ბაზრებზე ბიზნესის წილის, აგრეთვე გეოგრაფიული არეალის, მომხმარებელთა ჯგუფისა და პროდუქტის კატეგორიების გათვალისწინებით. ნახაზზე 10-2 ილუსტრირებულია, თუ როგორ ფორმირდება წლიური მიზნები ხანგრძლივვადიან მიზნებზე დაყრდნობით Stamus Company-ში. ცხრილი 10-2 გვიჩვენებს ნახაზზე 10-2 მოტანილ მიზნებთან დაკავშირებულ შემოსავლის მონაცემებს. მიაქციეთ ყურადღება, რომ Stamus Company მცირედ აჭარბებს თავის ხანგრძლივვადიან მიზანს, რათა გაორმაგოს შემოსავლები 2012 წლიდან 2014 წლის ჩათვლით.

ნახაზზე 10-2 ასევე ნაჩვენებია, თუ როგორ უნდა აისახოს წლიური მიზნების იერარქია ორგანიზაციის სტრუქტურაზე. მიზნები უნდა შეესაბამებოდეს იერარქიულ დონეებს და უნდა ქმნიდეს ხელშემწყობი ქვემიზნების ჩარჩოს. **მიზნების ჰორიზონტალური შესაბამისობა** ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც **ვერტიკალური.** მაგალითად, თუ მარკეტინგის ქვედანაყოფს არ შეუძლია დამატებითი ერთეულების გაყიდვა, წლიურად დაგეგმილზე მეტი პროდუქციის გამოშვება არ იქნება ეფექტიანი მწარმოებლისათვის.



ნახაზი 10-2 Stamus Company-ს მიზნების იერარქია

წლიური მიზნები უნდა იყოს გაზომვადი, შესაბამისი, დასაბუთებული, მიღწევადი, ნათელი, დროში განსაზღვრული, კარგად ახსნილი ორგანიზაციაში.[1] სწორედ მიზნებიდან უნდა გამომდინარეობდეს დაჯილდოება და სანქციების გატარება. ხშირად მიზნები ძალიან ზოგადად, ძალიან მცირე საოპერაციო ფასეულობითაა ჩამოყალიბებული. წლიური მიზნები, როგორიცაა „გავაუმჯობესოთ კომუნიკაცია" ან „გავაუმჯობესოთ შედეგები", არაა ნათელი, სპეციფიკური და გაზომვადი. მიზნებმა უნდა დაადგინოს რაოდენობა, ხარისხი, ხარჯები და დრო და, ცხადია, უნდა იყოს სამართლიანი. უნდა ვეცადოთ, არ გამოვიყენოთ ისეთი ტერმინები და ფრაზები, როგორებიცაა *მაქსიმიზაცია, მინიმიზაცია, რამდენადაც შესაძლებელია სწრაფად და ადეკვატური.*

წლიური მიზნები უნდა შეესაბამებოდეს დაქირავებულებისა და მენეჯერების ფასეულობებს და იყოს მხარდაჭერილი ნათლად ჩამოყალიბებული პოლიტიკით. რაღაცაზე მეტი ყოველთვის არ ნიშნავს უკეთესს. მაგალითად, გაუმჯობესებული ხარისხი ან შემცირებული ხარჯები შეიძლება იყოს უფრო მნიშვნელოვანი, ვიდრე რაოდენობა.

ცხრილი 10-2 Stamus Company-ს მოსალოდნელი შემოსავლები (მილიონებში)

	2012	2013	2014
1-ლი ქვედანაყოფის შემოსავლები	1.0	1.4	1.96
მე- 2 ქვედანაყოფის შემოსავლები	0.5	0.7	0.98
მე-3 ქვედანაყოფის შემოსავლები	0.5	0.75	1.125
კომპანიის ჯამური შემოსავალი	2	2.85	4.065

ძალიან მნიშვნელოვანია დაჯილდოებისა და სანქციების კარგი ბმა წლიურ მიზნებთან, რაც საშუალებას აძლევს თანამშრომლებსა და მენეჯერებს, გაიგონ, რომ მიზნების მიღწევა კრიტიკულად მნიშვნელოვანია სტრატეგიის დანერგვის წარმატებისათვის. ნათელი წლიური მიზნები არ იძლევა სტრატეგიის დანერგვის გარანტიას, მაგრამ ისინი ზრდიან პირადი და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის ალბათობას. მიზნების მიღწევაზე ძალიან დიდმა კონცენტრირებამ შეიძლება გამოიწვიოს არასასურველი ქცევა, მაგალითად, ციფრების გაყალბება, არასწორი ჩანაწერები და სხვა სახის ქმედება. მენეჯერები კარგად უნდა იყვნენ გათვითცნობირებული ამ პოტენციური პრობლემების შესახებ.

პოლიტიკა

ცვლილებები ფირმის სტრატეგიულ მიმართულებაში არ ჩნდება ავტომატურად. ყოველდღიური საქმიანობისათვის საჭიროა სათანადო პოლიტიკა, რომ სტრატეგიამ გამართულად იმუშაოს. პოლიტიკა აჩქარებს წარმოქმნილი პრობლემების გადაწყვეტას და სტრატეგიის დანერგვის მართვას. ფართო განმარტებით, პოლიტიკა ესაა სპეციფიკური გზამკვლევები, პროცედურები, მეთოდები, წესები, ფორმები და ადმინისტრაციული პრაქტიკა, რომლებიც შექმნილია, რათა მხარი დაუჭიროს და დაეხმაროს დასახული მიზნების მისაღწევად გაწეულ სამუშაოებს. პოლიტიკა არის ერთგვარი ინსტრუმენტი სტრატეგიის დასანერგად. პოლიტიკა ადგენს საზღვრებს, შეზღუდვებს და ლიმიტებს, თუ რა ტიპის ადმინისტრაციული აქტივობები უნდა იქნეს გატარებული ქცევის ნახალისებისთვის ან სანქციების გამოყენებისთვის; რა შეიძლება და რა არ შეიძლება გაკეთდეს ორგანიზაციის მიზნების მოსაღწევად. მაგალითად, გემი Carnival's *Paradise* ატარებს მოწევის აკრძალვის პოლიტიკას ყველგან და ნებისმიერ დროს გემზე. ის იყო პირველი საკრუიზო გემი, რომელმაც სრულიად აკრძალა მოწევა. სხვა მაგალითია სამუშაო საათებში ვებგვერდების თვალიერება. დღესდღეობით კომპანიების 40%-ს არა აქვს ფორმალური პოლიტიკა, რომელიც შეუზღუდავდა თანამშრომლებს ინტერნეტის გამოყენებას. თუმცა გარკვეული სოფტვერი უკვე არის ბაზარზე, რაც ფირმას მისცემს იმის იდენტიფიცირების საშუალებას, თუ რომელი თანამშრომელი როდის, რისთვის და რამდენად ხანგრძლივად იყენებს ინტერნეტს.

პოლიტიკა საშუალებას აძლევს ორივეს, მენეჯერებსაც და დაქირავებულებსაც, განსაზღვრონ, თუ რას ელიან მათგან. ამდენად, გაიზრდება ალბათობა იმისა, რომ სტრატეგიები წარმატებით იქნება დანერგილი. ისინი ქმნიან საფუძველს მენეჯმენტის კონტროლისათვის, ახორციელებენ კოორდინაციას ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის და ამცირებენ დროს, რომელიც მენეჯერებს სჭირდებათ მმართველობითი გადაწყვეტილების მისაღებად. პოლიტიკა ასევე გან-

1 ფაქტობრივად, SMART მიზნები (თარგმანის სამეცნიერო რედაქტორი)

საზღვრავს, თუ რა სამუშაოები უნდა შესრულდეს და ვის მიერ. ის ახდენს გადაწყვეტილებების მიღების დელეგირებას შესაბამის მენეჯერულ დონეებზე, სადაც, როგორც წესი, პრობლემებია. ბევრ ორგანიზაციას აქვს პოლიტიკის შედგენილი კრებული (მანუალი), რომელიც ქცევის ხელმძღვანელობისა და მიმართულების გზამკვლევია. Walmart ატარებს პოლიტიკას, რომელსაც ჰქვია „10 Foot" წესი, რაც ნიშნავს, რომ 10 ფუტის დაშორებით მომხმარებელმა ყველა მაღაზიაში უნდა მიიღოს დახმარება. ეს პოლიტიკა მოიწონეს იაპონიაში, სადაც Walmart ცდილობს დამკვიდრებას. იაპონიის ყველა საცალო მოვაჭრის 58% ეწევა საოჯახო ბიზნესს და მომხმარებლები ტრადიციულად მიჩვეული არიან, გადაიხადონ „მეტი იენა", ვიდრე მიიღონ „ფასდათმობები" შესყიდვებზე.

პოლიტიკა გამოყენებულ უნდა იყოს ყველა ქვედანაყოფისა და დეპარტამენტის მიმართ (მაგალითად, „ჩვენ ვართ თანაბარი შესაძლებლობების დამქირავებლები"). ზოგჯერ ერთი პოლიტიკა გამოიყენება ერთი კონკრეტული დეპარტამენტის მიმართ („დაქირავებულები ამ დეპარტამენტში წლის განმავლობაში გადიან მინიმუმ ერთ ტრეინინგს და ერთ განვითარების კურსს"). როგორიც არ უნდა იყოს მათი მოცულობა და ფორმა, პოლიტიკა მოქმედებს, როგორც მექანიზმი სტრატეგიის დასანერგად და მიზნების მისაღწევად. პოლიტიკა უნდა იყოს წარმოდგენილი წერილობითი ფორმით, რამდენადაც ეს შესაძლებელია. ეს არის ძირითადი მოსაზრებები სტრატეგიული გადაწყვეტილებებისათვის. ცხრილში 10-3 მოცემულია მაგალითები პოლიტიკისა, რომელიც მხარს უჭერს სტრატეგიას, ქვედანაყოფისა და დეპარტამენტების მიზნებს.

ზოგიერთი მაგალითი, სადაც საჭიროა მენეჯმენტის პოლიტიკა, მოტანილია ცხრილში 10-4.

ცხრილი 10–3 პოლიტიკის იერარქია

კომპანიის სტრატეგია
საცალო მაღაზიების ქსელის შეძენა, რათა უზრუნველყოს გაყიდვების ზრდისა და მომგებიანობის მიზნები.
მხარდამჭერი პოლიტიკა

1. „ყველა მაღაზია ღია იქნება დილის 8 საათიდან საღამოს 8 საათამდე, ორშაბათიდან შაბათის ჩათვლით" (ამ პოლიტიკამ შეიძლება გაზარდოს საცალო გაყიდვები, ამჟამად მაღაზიები მხოლოდ კვირაში 40 საათია ღია).
2. „ყველა მაღაზიამ უნდა წარმოადგინოს ყოველთვიური მონაცემების საკონტროლო ანგარიში" (ამ პოლიტიკამ შეიძლება შეამციროს დანახარჯების თანადობა გაყიდვებთან).
3. „ყველა მაღაზიამ ხელი უნდა შეუწყოს კომპანიის რეკლამირებას ამ მიზნისათვის" თავისი გაყიდვების 5%-ის გამოყოფით (ამ პოლიტიკამ შეიძლება გამოიწვიოს კომპანიის ნაციონალური რეპუტაციის ჩამოყალიბება).
4. „ყველა მაღაზიამ უნდა მიიღოს კომპანიის მიერ დაფიქსირებული ერთტიპური ფასების გზამკვლევი" (ამ პოლიტიკამ შეიძლება ხელი შეუწყოს მომხმარებლებში იმ აზრის ფორმირებას, რომ კომპანია თავის ყველა მაღაზიაში მომხმარებლებს სთავაზობს შესაბამისი ხარისხისა და ფასის პროდუქციას).

ქვედანაყოფის მიზნები
ქვედანაყოფის შემოსავლების გაზრდა $10 მლნ-დან 2014 წელს $15 მლნ-მდე 2015 წელს.
მხარდამჭერი პოლიტიკა

5. „2014 წლის იანვრიდან გაყიდვების ქვედანაყოფის ყველა თანამშრომელმა უნდა შეავსოს ყოველკვირეული აქტივობების ანგარიში, სადაც ასახული იქნება ზარების რაოდენობა, გავლილი მანძილი (მილებში), გაყიდული ერთეულების რაოდენობა, გაყიდვის მოცულობა დოლარებში და ახლად გახსნილი ანგარიშების რაოდენობა" (ეს პოლიტიკა ასტიმულირებს პერსონალს, დიდი ხნით დაკავდნენ თავიანთ სამუშაო ადგილებზე).
6. 2014 წლის იანვრიდან დაწყებული ამ ქვედანაყოფმა უნდა დაუბრუნოს დაქირავებულებს მათი შემოსავლის 5%, როგორც საშობაო ბონუსი" (ეს პოლიტიკა გაზრდის დაქირავებულთა პროდუქტიულობას).
7. „2014 წლის იანვრიდან მარაგების დონე საწყობებში უნდა შემცირდეს 30%-ით, როგორც ამას იმედოვნებს „ზუსტად დროში" წარმოების მიდგომა" (ამ პოლიტიკამ უნდა შეამციროს საწარმოო დანახარჯები, გამოთავისუფლებული ფონდები კი გამოყენებულ უნდა იქნეს მარკეტინგული ძალისხმევის ზრდისათვის.)

საწარმოო დეპარტამენტის მიზნები
წარმოებული ერთეულების რაოდენობის გაზრდა 20,000-დან 2014 წელს 30,000-მდე 2015 წელს.
მხარდამჭერი პოლიტიკა

8. „2014 წლის იანვრიდან დაწყებული, დაქირავებულებს ექნებათ შესაძლებლობა, იმუშაონ დამატებითი 20 საათი კვირაში" (ეს პოლიტიკა მინიმუმამდე დაიყვანს დამატებითი დაქირავებულების აყვანას).
9. „2014 წლის იანვრიდან დაწყებული, სამსახურში საუკეთესოდ გამოცხადებულ ყველა თანამშრომელს გადაეცემა - წელინადში $100" (ეს პოლიტიკა ხელს შეუწყობს გაცდენების შემცირებას და გაზრდის პროდუქტიულობას).
10. „2014 წლის იანვრიდან დაწყებული, ახალი დანადგარები ლიზინგით უნდა იქნეს აღებული და არა ნაყიდი" (ამ პოლიტიკამ შეიძლება შეამციროს გადასახადები და მოგვცეს შესაძლებლობა, მეტი ფონდები ჩავრთოთ საწარმოო პროცესების მოდერნიზაციაში.)

ცხრილი 10-4 ზოგიერთი საკითხი, რომელიც მოითხოვს მენეჯმენტის პოლიტიკას

- ფართოდ ან ლიმიტირებულად იქნეს შეთავაზებული მენეჯმენტის განვითარების ვორკშოპები და სემინარები
- განხორციელდეს დაქირავებულთა ტრეინინგის აქტივობების ცენტრალიზაცია თუ დეცენტრალიზაცია
- დაქირავება განხორციელდეს დამქირავებელი სააგენტოების, კოლეჯების კამპუსების თუ გაზეთების მეშვეობით
- სჯობს თანამშრომელთა დაწინაურება თუ დაქირავება გარედან
- დაწინაურება მოხდეს განათლების თუ ასაკის (გამოცდილების) მიხედვით
- აღმასრულებლების კომპენსაცია დაუკავშირდეს ხანგრძლივვადიან თუ წლიურ მიზნებს
- დაქირავებულებისათვის შეთავაზებულ იქნება ფართო თუ შეზღუდული ბენეფიტები
- პროფკავშირებთან პირდაპირი მოლაპარაკება აწარმოონ თუ არაპირდაპირი
- ნებადართულ იქნეს თუ საერთოდ აიკრძალოს დამატებითი სამუშაო საათები
- მარაგებში გამოყენებულ იქნეს უსაფრთხოების მაღალი თუ დაბალი დონე
- გადაწყდეს ახალი საწარმოო დანადგარების ყიდვა, ლიზინგი თუ რენტა
- ხარისხის კონტროლი წარმოდგენილ იქნეს ფართოდ თუ შეზღუდულად
- პროდუქციის სტანდარტები შემუშავებულ იქნეს მცირე თუ დიდი რაოდენობით
- მუშაობა განხორციელდეს ერთ, ორ თუ სამ ცვლად
- აიკრძალოს ინსაიდერული ინფორმაციის პირადი მიზნებისათვის გამოყენება
- აიკრძალოს სექსუალური შევიწროება
- აიკრძალოს მოწევა სამუშაო ადგილზე
- აიკრძალოს ინსაიდერული ვაჭრობა
- აიკრძალოს მეორე სამუშაოზე მუშაობა

რესურსების განაწილება

რესურსების განაწილება მენეჯმენტის მთავარი აქტივობაა, რომლის მიზანიც სტრატეგიის აღსრულებაა. იმ ორგანიზაციებში, სადაც გადაწყვეტილების მისაღებად არ იყენებენ სტრატეგიული მენეჯმენტის მიდგომას, რესურსებს ანაწილებენ ძირითადად პოლიტიკური ან პირადი ინტერესის მიხედვით. სტრატეგიული მენეჯმენტი საშუალებას იძლევა, რესურსები განაწილდეს იმ პრიორიტეტების მიხედვით, რომლებიც განსაზღვრულია წლიური მიზნების საფუძველზე.

დასახული მიზნების მისაღწევად ყველა ორგანიზაციას აქვს მინიმუმ ოთხი ტიპის რესურსი: ფინანსური, ფიზიკური, ადამიანური და ტექნოლოგიური.[2] რესურსების განაწილება კონკრეტულ ქვედანაყოფებსა და დეპარტამენტებზე სრულებითაც არ ნიშნავს, რომ სტრატეგია იქნება წარმატებულად დანერგილი. სხვადასხვა ფაქტორი ხელს უშლის რესურსების ეფექტიან განაწილებას, მათ შორისაა რესურსების ზედმეტად მომჭირნედ გამოყენება, ძალიან დიდი აქცენტის გაკეთება მოკლევადიან ფინანსურ კრიტერიუმებზე, ორგანიზაციული პოლიტიკა, ბუნდოვანი სტრატეგიული მიზნები, რისკის არაღების სურვილი და არასაკმარისი ცოდნა.

კორპორაციაში შემავალი ცალკეული ბიზნესის დონეზე ხშირად არ არსებობს სისტემური მიდგომა რესურსების განაწილებისადმი და ფირმის სტრატეგიებისადმი. უიაციტცი და ნიუმენი ხსნიან, თუ რატომ ხდება ეს:

> მენეჯერებს, ჩვეულებრივ, გაცილებით მეტი სამუშაო აქვთ, ვიდრე მათ შეუძლიათ შეასრულონ. პრესი იზრდება. დანახარჯები ძალიან მაღალია. აღმასრულებელ დირექტორს უნდა კარგი ფინანსური ანგარიში მესამე კვარტალისათვის. სტრატეგიის ფორმულირებისა და დანერგვის აქტივობები განსხვავებულია. დღევანდელი პრობლემები მოითხოვს ძალიან დიდ დროსა და ენერგიას. შეზღუდული ანგარიშები და ბიუჯეტები ვერ ავლენენ, თუ როგორ მოხდა რესურსების განაწილების გადაყვანა სტრატეგიული საჭიროებებიდან ჩვეულებრივ მიმდინარე მოთხოვნებზე.

რესურსების განაწილების ნებისმიერი პროგრამის რეალური ფასეულობა ისაა, თუ რამდენად იქნა მიღწეული ორგანიზაციული მიზნები. ეფექტიანი რესურსების განაწილება ვერ იძლევა სტრატეგიის წარმატებულად დანერგვის გარანტიებს, ვინაიდან პროგრამებმა, პერსონალმა, კონტროლმა და თანამონაწილეობამ უნდა შთაბეროს სული განაწილებულ რესურსებს. სტრატეგიული მენეჯმენტი ხანდახან შეიძლება განვიხილოთ, როგორც „რესურსების განაწილების პროცესი".

2 გამორჩენილია საინფორმაციო რესურსი (თარგმანის სამეცნიერო რედაქტორი)

კონფლიქტების მენეჯმენტი

მიზნების ურთიერთდამოკიდებულება და კონკურენცია შეზღუდულ რესურსებზე ხშირად წარმოშობს კონფლიქტს. **კონფლიქტი** შეიძლება განიმარტოს, როგორც ორი ან მეტი მხარის შეუთანხმებლობა ერთ ან მეტ საკითხზე. წლიური მიზნების ჩამოყალიბებამ შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტი, ვინაიდან ინდივიდებს აქვთ განსხვავებული მოლოდინები და მოსაზრებები. დროითი განრიგი წარმოშობს პრესს, პერსონალიები ვერ ეწყობიან ერთმანეთს და იწყება შეუთანხმებლობა ქვედა რგოლის მენეჯერებს (როგორც წარმოების მეთვალყურეებს) და პერსონალის მენეჯერებს (როგორიცაა ადამიანური რესურსების სპეციალისტები) შორის. მაგალითად, ფინანსების მენეჯერის მიზანი, შეამციროს კრედიტორული დავალიანება 50%-ით მოცემულ წელს, შეიძლება მოვიდეს წინააღმდეგობაში ქვედანაყოფის მიზანთან, გაზარდოს გაყიდვები 20%-ით.

მიზნების ფორმულირება წარმოშობს კონფლიქტებს, ვინაიდან მენეჯერებმა და სტრატეგიის შემქმნელებმა უნდა მიიღონ პრინციპული გადაწყვეტილება, როგორიცაა კონცენტრირება მოგების მოკლევადიან ან ხანგრძლივვადიან ზრდაზე, მოგების მარჟა თუ საბაზრო წილი, ბაზარზე შეღწევა თუ ბაზრის განვითარება, ზრდა თუ სტაბილურობა, მაღალი რისკი თუ დაბალი რისკი, სოციალური თანადგომა თუ მოგების მაქსიმიზაცია. პრინციპული გადაწყვეტილებები აუცილებელია, ვინაიდან არცერთ ფირმას არა აქვს საკმარისი რესურსი, რომ ყველა სტრატეგია განავითაროს, რომლებსაც შეუძლიათ ფირმისთვის სარგებლის მოტანა. ცხრილი 10-5 ავლენს რამდენიმე მნიშვნელოვან პრინციპულ გადაწყვეტილებას, რომლებიც აუცილებელია სტრატეგიის დანერგვისათვის.

შეუძლებელია ორგანიზაციაში არ წარმოიშვას კონფლიქტები. ამდენად, მნიშვნელოვანია კონფლიქტების მენეჯმენტი და მათი გადაწყვეტა, სანამ მათი დისფუნქციური შედეგები გავლენას იქონიებს ორგანიზაციის საერთო შედეგებზე. კონფლიქტი ყოველთვის არაა ცუდი. კონფლიქტების არარსებობა მიანიშნებს განურჩევლობასა და აპათიაზე. კონფლიქტს შეუძლია დაპირისპირებული მხარეების ენერგიით დამუხტვა რაიმე მოქმედებების განსახორციელებლად. იგი შეიძლება დაეხმაროს მენეჯერებს პრობლემების იდენტიფიცირებაში. გენერალმა ჯორჯ პატონმა ერთხელ თქვა: „თუ ყველა ერთნაირად ფიქრობს, მაშინ ვიღაცა საერთოდ არ ფიქრობს“.

მიდგომები კონფლიქტების მართვასა და გადაწყვეტაში შეიძლება დავყოთ სამ კატეგორიად: აცილება, დიფუზია, კონფრონტაცია. **აცილება** მოიცავს ისეთ აქტივობებს, როგორიცაა პრობლემის იგნორირება იმ მოსაზრებით, რომ კონფლიქტი თავისთავად გადაწყდება, თუ არ მოხდება კონფლიქტში მონაწილე ინდივიდების (მხარეების) ფიზიკურად გამიჯვნა. **დიფუზია** მოიცავს ისეთ ქმედებას, რომლის მიზანიცაა კონფლიქტში მონაწილე მხარეებს შორის განსხვავებების შემცირება და იმავდროულად მსგავსებისა და საერთო ინტერესების წინ წამოწევა, კომპრომისების ძიება ისე, რომ არ არსებობდეს ნათლად წარმოჩენილი გამარჯვებული ან დამარცხებული მხარე, უმრავლესობის წესის გამოყენება, უფრო მაღალი ავტორიტეტისადმი მიმართვა, ან არსებული პოზიციების რედიზაინი. **კონფრონტაცია** ესაა დაპირისპირებულ მხარეებს შორის მონაწილეების გაცვლა ისე, რომ მათ მიიღონ მეორე მხარის მოსაზრებები, ან შეხვედრის მოწყობა, სადაც კონფლიქტის მონაწილე მხარეები წარმოადგენენ თავიანთ მოსაზრებებს და იმუშავებენ განსხვავებებზე.

ცხრილი 10–5 სტრატეგიის დანერგვისათვის აუცილებელი მენეჯმენტის რამდენიმე პრინციპული გადაწყვეტილება

აქცენტირება მოკლევადიან მოგებაზე თუ გრძელვადიან ზრდაზე
აქცენტირება მოგების მარჟაზე თუ საბაზრო წილზე
აქცენტირება ბაზრის განვითარებაზე თუ ბაზარზე შეღწევაზე
სამუშაოს შეჩერება თუ სამუშაოდან გაშვება
ზრდა თუ სტაბილურობა
მაღალი რისკის თუ დაბალი რისკის აღება
იყო უფრო სოციალურად პასუხისმგებელი, თუ უფრო მომგებიანი
სამუშაოების აუტსორსი თუ მეტის გადახდა და ადგილზე სამუშაოების შესრულება
გარე კომპანიების შეძენა თუ შიდა მშენებლობა
რესტრუქტურიზაცია თუ რეინჟინირინგი
ლევერეჯის გამოყენება თუ ქონების გამოყენება ფონდების მოსაზიდად
დაქირავებულების მუშაობა სრული თუ ნაწილობრივი განაკვეთით

სტრუქტურის შეთანადება სტრატეგიასთან

ცვლილებები სტრატეგიაში ხშირად მოითხოვს ორგანიზაციის სტრუქტურის ცვლილებას ორი ან მეტი მიზეზის გამო. პირველი, სტრუქტურა მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს, თუ როგორ ჩამოყალიბდება მიზნები და პოლიტიკა. მაგალითად, მიზნები და პოლიტიკა, რომლებიც შეიქმნა გეოგრაფიული ორგანიზაციული სტრუქტურის პირობებში, ცხადია, წარმოდგენილი იქნება გეოგრაფიულ ტერმინებით. მიზნები და პოლიტიკა ძირითადად ჩამოყალიბებული იქნება პროდუქციის ტერმინებით იმ ორგანიზაციებში, რომელთა სტრუქტურაც ეფუძნება პროდუქტების ჯგუფებს. მიზნებისა და პოლიტიკის ჩამოყალიბების სტრუქტურული ფორმატი შესაძლებლობას იძლევა, მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინოს სტრატეგიის დანერგვის აქტივობებზე.

მეორე მნიშვნელოვანი მიზეზი, თუ რატომ იმოქმედებს ცვლილებები სტრატეგიაში სტრუქტურის ცვლილებაზე, არის ის, რომ სტრუქტურა მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს რესურსების განაწილებას. თუ ორგანიზაციის სტრუქტურა ეფუძნება მომხმარებელთა ჯგუფებს, მაშინ რესურსებიც შესაბამისად განაწილდება. მსგავსად, თუ ორგანიზაციის სტრუქტურა ეფუძნება ფუნქციონალურ ბიზნესველებს, რესურსებიც განაწილდება ფუნქციონალური არეების მიხედვით. იმ შემთხვევების გარდა, როცა ახალი ან შეცვლილი სტრატეგია ეფუძნება იმავე არეებს, რომელთაც ეფუძნებოდა ძველი სტრატეგია, სტრუქტურული რეორიენტაცია, ჩვეულებრივ, სტრატეგიის დანერგვის შემადგენელი ნაწილი ხდება.

ალფრედ ჩანდლერმა წამოაყენა შემდეგი მოსაზრება: „ცვლილებები სტრატეგიაში იწვევს ცვლილებას ორგანიზაციულ სტრუქტურაში". სტრუქტურა ისე უნდა იყოს აგებული, რომ ხელი შეუწყოს ფირმის არჩეული სტრატეგიის განხორციელებას და, ამდენად, უნდა მიჰყვებოდეს სტრატეგიას. სტრატეგიისა და არსებობის მიზეზების გარეშე (მისია), კომპანიებს უჭირთ ეფექტიანი სტრუქტურის შექმნა. ჩანდლერმა აღმოაჩინა, რომ კონკრეტული სტრუქტურის განმეორების სიხშირე ისეთივეა, როგორც ორგანიზაციის ზრდა და მისი სტრატეგიის ცვლილება დროის განმავლობაში.

არ არსებობს ერთი ოპტიმალური ორგანიზაციული დიზაინი ან სტრუქტურა ერთი კონკრეტული სტრატეგიისათვის ან ორგანიზაციის ტიპისათვის. ის, რაც შეესაბამება ერთ ორგანიზაციას, შეიძლება არ შეესაბამებოდეს მეორე, თუნდაც მსგავს, ფირმას. ასევე, მოცემულ დარგში წარმატებული ფირმები, როგორც წესი, ორგანიზებული არიან მსგავსი გზით. მაგალითად, სამომხმარებლო პროდუქციის კომპანიები უპირატესობას ანიჭებენ დივიზიონურ-საპროდუქტო სტრუქტურას, მცირე ფირმები - ფუნქციონალურ სტრუქტურებს (ცენტრალიზებული). საშუალო სიდიდის ფირმები კი - დივიზიონურ სტრუქტურას (დეცენტრალიზებული). ასევე, დიდი ფირმები უპირატესობას ანიჭებენ სტრატეგიული ბიზნესის ერთეულის (სბე) სტრუქტურას ან მატრიცულ სტრუქტურას. როდესაც ორგანიზაცია იზრდება, მისი სტრუქტურა, როგორც კონცენტრაციის ან როგორც საბაზო სტრატეგიების დაკავშირების შედეგი, ძირითადად იცვლება მარტივიდან უფრო კომპლექსურისკენ.

ძალიან ბევრი გარე და შიდა ძალა ახდენს გავლენას ორგანიზაციაზე; არცერთ ფირმას არ შეუძლია შეცვალოს სტრუქტურა, როგორც პასუხი ამ ძალების მოქმედებაზე, ვინაიდან ასეთი ქმედება გამოინვევდა ქაოსს. ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება გახდეს არაეფექტიანი. როგორც ეს ნაჩვენებია ცხრილში 10-6, არაეფექტიანი ორგანიზაციის სიმპტომებია: მენეჯმენტის ძალიან ბევრი დონის არსებობა, ძალიან ბევრი შეხვედრის ორგანიზება, რომელსაც ესწრება ძალიან ბევრი ადამიანი, ძალიან დიდი ყურადღების დათმობა დეპარტამენტებს შორის არსებული კონფლიქტების მოგვარებაზე, ძალიან ფართო კონტროლი და ძალიან ბევრი მიუღწეველი მიზანი. ცვლილებებს სტრუქტურაში შეუძლია ხელი შეუწყოს სტრატეგიის დანერგვის ძალისხმევას, მაგრამ ცვლილებები სტრუქტურაში ვერ გადააქცევს ცუდ სტრატეგიას კარგად, ცუდ მენეჯერებს კარგ მენეჯერებად, ვერ შეძლებს ცუდი პროდუქტის გაყიდვას.

ცხრილი 10-6 არაეფექტიანი ორგანიზაციის სიმპტომები

1. მენეჯმენტის ძალიან ბევრი დონე
2. ძალიან ბევრი შეხვედრა, რომელსაც ესწრება ძალიან ბევრი ადამიანი
3. ძალიან დიდი ყურადღების დათმობა დეპარტამენტებს შორის არსებული კონფლიქტების მოგვარებაზე
4. ძალიან ფართო კონტროლი
5. ძალიან ბევრი მიუღწეველი მიზანი
6. კორპორაციული ან ბიზნესშედეგების გაუარესება
7. მეტოქე ფირმების მიმართ პოზიციების დაკარგვა
8. შემოსავალი გაყოფილი დაქირავებულებზე ან მენეჯერებზე უფრო ნაკლებია, ვიდრე მეტოქე ფირმებში.

არასრულყოფილ სტრუქტურას შეუძლია და ახდენს კიდევაც გავლენას სტრატეგიაზე. ფორმულირებული სტრატეგიები უნდა მუშაობდნენ. ამდენად, თუ კონკრეტული ახალი სტრატეგია მოითხოვს მასშტაბურ სტრუქტურულ ცვლილებებს, ეს არ იქნება მიმზიდველი არჩევანი. ამ გზით სტრუქტურამ უნდა დახვეწოს ასარჩევი სტრატეგიები. თუმცა უფრო მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს, რა ტიპის სტრუქტურული ცვლილებებია საჭირო ახალი სტრატეგიების დასანერგად და როგორ შეიძლება ამ ცვლილებების განხორციელება. არსებობს ორგანიზაციული სტრუქტურის შვიდი საბაზო ტიპი: ფუნქციონალური, დივიზიონური გეოგრაფიული არეების მიხედვით, დივიზიონური პროდუქტების მიხედვით, დივიზიონური მომხმარებლების მიხედვით, დივიზიონური პროცესების მიხედვით, **სტრატეგიული ბიზნესერთეული** (სბე) და მატრიცული.

ფუნქციონალური სტრუქტურა

ყველაზე უფრო ფართოდაა გავრცელებული ფუნქციონალური ან ცენტრალიზებული ტიპის სტრუქტურა, ვინაიდან ესაა ყველაზე მარტივი და ყველაზე დაბალდანახარჯიანი სტრუქტურა შვიდი არსებული ალტერნატივიდან. **ფუნქციონალური სტრუქტურა** აჯგუფებს სამუშაოებს და აქტივობებს ბიზნესის ფუნქციების მიხედვით, როგორიცაა წარმოება და ოპერაციები, მარკეტინგი, ფინანსები და აღრიცხვა, კვლევა და განვითარება და მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემები. უნივერსიტეტი ახორციელებს თავის აქტივობის სტრუქტურირებას ძირითადი ფუნქციების მიხედვით, რაც მოიცავს აკადემიურ ურთიერთობებს, სტუდენტთა მომსახურებას, კურსდამთავრებულებთან ურთიერთობას, სპორტს, ფონდების შენახვას და აღრიცხვას. გარდა იმისა, რომ ფუნქციონალური სტრუქტურა მარტივი და იაფია, ის ასევე ხელს უწყობს დაქირავებულების სპეციალიზაციას, ასტიმულირებს მენეჯერული და ტექნიკური ტალანტის ეფექტიან გამოყენებას, ამცირებს სპეციალურად შექმნილი კონტროლის სისტემების გამოყენებას და შესაძლებლობას იძლევა, სწრაფად იქნეს მიღებული გადაწყვეტილებები.

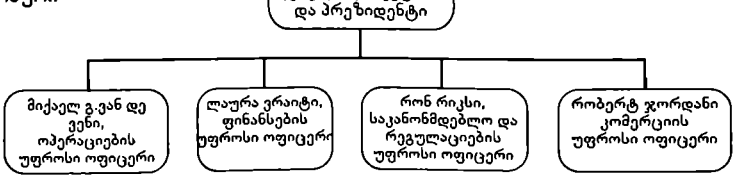
ფუნქციონალური სტრუქტურის ნაკლოვანი მხარეებია: ანაგრიშვალდებულების ყველაზე მაღალ დონეზე მიმართვა, კარიერული ზრდის შესაძლებლობების მინიმიზაცია და ხანდახან დაქირავებულთა დაბალი შრომითი მორალი, სხვადასხვა დონეზე ან პერსონალს შორის კონფლიქტი, პასუხისმგებლობის მცირედ დელეგირება, ბაზრებისა და პროდუქტების არაადეკვატური დაგეგმვა.

ფუნქციონალური სტრუქტურა ხშირად იწვევს ვიწრო და მოკლევადიანი აზროვნების განვითარებას, რამაც შეიძლება არ შეგვიქმნას ზუსტი წარმოდგენა, თუ რა არის საუკეთესო ვარიანტი მთლიანად ორგანიზაციისათვის. მაგალითად, კვლევისა და განვითარების განყოფილებას შეიძლება ჰქონდეს პროდუქტებისა და კომპონენტების ზედმეტი დიზაინის სურვილი, რათა მიაღწიოს ტექნიკურ ელეგანტურობას. საპირისპიროდ, მწარმოებელს უნდოდეს მასიურად წარმოებული მარტივი პროდუქცია. ამდენად, კომუნიკაცია ფუნქციონალურ სტრუქტურაში არაა ისეთი, როგორიც სასურველია, რომ იყოს. შეინი იძლევა ფუნქციონალურ სტრუქტურაში კომუნიკაციის პრობლემის მაგალითს:

სიტყვა მარკეტინგი ნიშნავს პროდუქტის განვითარებას ინჟინრისათვის, მომხმარებელთა შესწავლას საბაზრო კვლევების მეშვეობით პროდუქტის მენეჯერისათვის, გაყიდვას გაყიდვის პერსონალისათვის და მუდმივ ცვლილებებს დიზაინში წარმოების მენეჯერისათვის. შემდეგ, როდესაც ეს მენეჯერები შეეცდებიან, იმუშაონ ერთად, ისინი მიაწერენ უთანხმოებებს პიროვნულ თვისებებს და ვერ შეიმუშავებენ უფრო ღრმა, გაზიარებულ მოსაზრებებს, რომლებიც იცვლებიან და განსაზღვრავენ თითოეული ფუნქციონალური არის მიერ აზრის ჩამოყალიბებას.

მსხვილი კომპანიების უმრავლესობამ გააუქმა ფუნქციონალური სტრუქტურა და გადავიდა დეცენტრალიზებულ სტრუქტურასა და გაუმჯობესებულ ანგარიშვალდებულებაზე. მიუხედავად ამისა, არის მსხვილი კომპანიები, რომლებიც ფუნქციონირებენ ფუნქციონალური სტრუქტურის მეშვეობით. ასეთია Southwest Airlines, რომელიც მდებარეობს დალასში (ტეხასი). როგორც ნაჩვენებია ნახაზზე 10-3, Southwest-ს ჰყავს მხოლოდ ხუთი აღმასრულებელი და არა აქვს დივიზიონური ქვედანაყოფები, მიუხედავად იმისა, რომ ოპერირებს 700 თვითმფრინავით და ემსახურება 72 ქალაქს 37 შტატში.

ცხრილში 10-7 შეჯამებულია ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები.



ნახაზი 10–3 Southwest Airlines-ის ფუნქციონური ორგანიზაციული სტრუქტურა

წყარო: ეფუძნება კოძძახიის დოკუმენტებს

დივიზიონური სტრუქტურა

დივიზიონური, ანუ **დეცენტრალიზებული სტრუქტურა** მეორე ყველაზე უფრო გავრცელებული ტიპია, რომელსაც იყენებს ბიზნესი აშშ-ში. როდესაც პატარა ორგანიზაცია იზრდება, მას უჩნდება სირთულეები სხვადასხვა ბაზარზე განსხვავებული პროდუქტებისა და მომსახურების მართვაში. დივიზიონური სტრუქტურის გარკვეული ფორმა აუცილებელი ხდება დაქირავებულთა მოტივაციისათვის, ოპერაციების კონტროლისათვის და განსხვავებულ ადგილებში წარმატებული კონკურენციისათვის. დივიზიონური სტრუქტურა შეიძლება იყოს ორგანიზებული ოთხი ფორმით: *გეოგრაფიული არეალის მიხედვით, პროდუქტის ან მომსახურების მიხედვით, მომხმარებლების მიხედვით ან პროცესების მიხედვით.* დივიზიონური სტრუქტურის პირობებში ფუნქციონალური აქტივობები ხორციელდება ორივე - ცენტრალიზებულ და ცალკეული დივიზიონის - დონეზე.

Sun Microsystems-მა შეამცირა ბიზნესერთეულების რაოდენობა შვიდიდან ოთხამდე. Kodak-მა შეამცირა ბიზნესერთეულების რაოდენობა შვიდი მომხმარებლის მიხედვით ორგანიზებული დივიზიონებიდან ხუთი პროდუქტის მიხედვით ორგანიზებულ დივიზიონებამდე. ვინაიდან მოხმარების ფორმები მზარდად ერთნაირია მთელ მსოფლიოში პროდუქტების მიხედვით, ორგანიზებული სტრუქტურები უფრო ეფექტურია, ვიდრე მომხმარებლების ან გეოგრაფიული არეალების მიხედვით ორგანიზებული დივიზიონური სტრუქტურები. რესტრუქტურირებისას Kodak-მა გააუქმა თავისი გლობალური ოპერაციების დივიზიონი და გადაანაწილა მისი პასუხისმგებლობა ახალი პროდუქტების მიხედვით შექმნილ დივიზიონებზე.

დივიზიონურ სტრუქტურას აქვს რამდენიმე აშკარა უპირატესობა. პირველი და ალბათ ყველაზე მნიშვნელოვანი, ცხადია, ანგარიშვალდებულებაა. ამ შემთხვევაში დივიზიონური მენეჯერი პასუხისმგებელია გაყიდვებისა და მოგების დონეებზე. ვინაიდან დივიზიონური სტრუქტურა ეფუძნება ძალაუფლების ფართო დელეგირებას, მენეჯერებსა და დაქირავებულებს ადვილად შეუძლიათ თავიანთი საქმიანობის შეფასება. შედეგად, დაქირავებულთა სამუშაო მორალი ძირითადად უფრო მაღალია დივიზიონურ სტრუქტურებში, ვიდრე ცენტრალიზებულში დივიზიონური სტრუქტურის სხვა უპირატესობებია ის, რომ ის ქმნის როგორც კარიერული ზრდის შესაძლებლობებს მენეჯერებისათვის, ისე ადგილობრივი ვითარების უკეთესი კონტროლის შესაძლებლობას, იწვევს ორგანიზაციის შიგნით კონკურენტულ კლიმატს და იძლევა ახალი ბიზნესებისა და პროდუქტების მარტივად დამატების საშუალებას.

დივიზიონური დიზაინი, ცხადია, არ არის გარკვეული შეზღუდვებისაგან თავისუფალი. თუმცა ამ შეზღუდვებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანია ის, რომ დივიზიონური სტრუქტურა ძვირია რამდენიმე მიზეზის გამო. პირველი, ყველა დივიზიონს ესაჭიროება ფუნქციონალური სპეციალისტების ანაზღაურება. მეორე, ცხადია, არსებობს გარკვეული დუბლირება მომსახურებაში, წარმოებასა და პერსონალში; მაგალითად, ფუნქციონალური სპეციალისტები საჭიროა როგორც სტრუქტურულ ერთეულებში, ასევე სათაო ოფისში დივიზიონური აქტივობების კოორდინირებისთვის. მესამე, მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ მაღალი კვალიფიკაცია, ვინაიდან დივიზიონური დიზაინი ხელს უწყობს ძალაუფლების დელეგირებას; უფრო კვალიფიცირებულ პერსონალს ესაჭიროებათ უფრო მაღალი ხელფასი. დივიზიონური სტრუქტურა ასევე შეიძლება იყოს უფრო ხარჯიანი, ვინაიდან მას ესაჭიროება კონტროლის სპეციალური, სათაო ოფისის მიერ შერჩეული სისტემა. მეოთხე, კონკურენცია ქვედანაყოფებს შორის შეიძლება იმდენად გამწვავდეს, რომ გახდეს დისფუნქციური და ხელი შეუწყოს იდეებისა და რესურსების ურთიერთგაცვლის შეზღუდვას, რაც შეამცირებს ფირმის საერთო პროდუქტიულობას. ნახაზზე 10-8 შეჯამებულია დივიზიონური სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები.

ცხრილი 10–7 ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
1. სიმარტივე და სიიაფე	1. ზედა დონის მიმართ ანგარიშვალდებულების გაზრდა
2. ბიზნესაქტივობების, მაკ. მაჩვენებლებისა და კანონების სპეციალიზაცია	2. უფლებებისა და მოვალეობების ნაკლები დელეგირება
3. საკონტროლო სისტემის შერჩევის აუცილებლობის მინიმიზაცია	3. კარიერული ზრდის შესაძლებლობების შემცირება
4. გადაწყვეტილების მიღების გამარტივება	4. მენეჯერებისა და დაქირავებულების დაბალი შრომითი მორალი
	5. პროდუქტებისა და ბაზრის მიხედვით არაადეკვატური დაგეგმვა
	6. მოკლევადიანი, ვიწრო ხედვების ხელშეწყობა
	7. კომუნიკაციის პრობლემების ხელშეწყობა

ცხრილი 10–8 დივიზიონური ორგანიზაციული სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
1. ნათელი ანგარიშვალდებულება 2. ადგილობრივი კონტროლის განხორციელება 3. კარიერული განვითარების შესაძლებლობა 4. ძალაუფლების დელეგირების ხელშეწყობა 5. ორგანიზაციის შიგნით კონკურენტული კლიმატის ფორმირება 6. ახალი პროდუქტებისა და რეგიონების ადვილად დამატება 7. მკაცრი კონტროლის შესაძლებლობა და პროდუქტებზე, მომხმარებლებზე ან რეგიონებზე ყურადღების დაწესება	1. მაღალი დანახარჯები 2. ფუნქციონალური აქტივობების დუბლირება 3. მოთხოვნა მაღალი კვალიფიკაციის პერსონალზე 4. მოთხოვნა კონტროლის შერჩევით სისტემაზე 5. ქვედანაყოფებს შორის მწვავე კონკურენცია, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს დისფუნქციონირება 6. იდეებისა და რესურსების ურთიერთგაცვლის შესაძლო შეზღუდვა 7. ზოგიერთი რეგიონის, პროდუქტის ან მომხმარებლის სპეციალური განხილვის ქვეშ მოქცევა

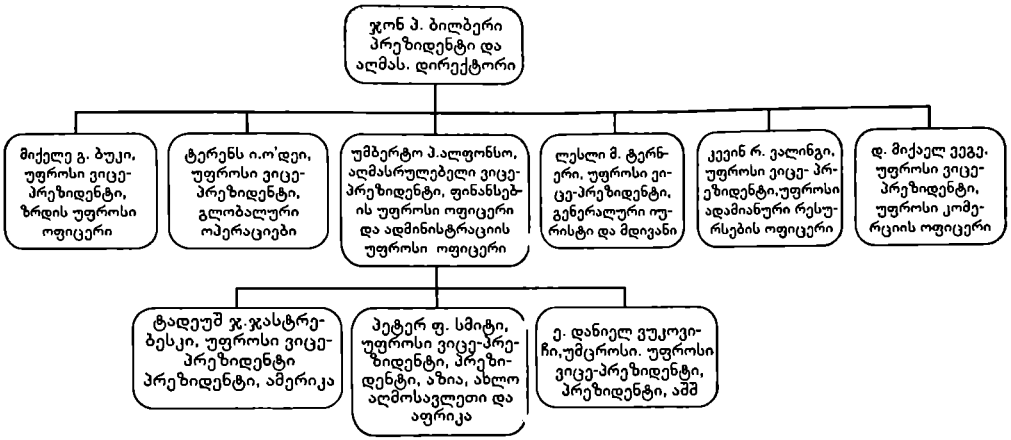
ს. გჰოშალი და ქ. ბარტლეტი, სტრატეგიული მენეჯმენტის ორი წამყვანი მკვლევარი, აღნიშნავენ:

> როგორც დასახელება ნათლად მიუთითებს, დივიზიონები უნდა გამოიყოს. დივიზიონური მოდელი ახორციელებს ფირმის რესურსების ფრაგმენტაციას; ის ქმნის კომუნიკაციის ვერტიკალურ არხებს, რომლებიც იწვევენ ბიზნესერთეულების იზოლაციას და, ამდენად, ხელს უშლის მათ შორის ძლიერი მხარეების გაზიარებას. როგორც შედეგი, მთელი ორგანიზაცია უფრო ნაკლებია, ვიდრე მისი ნაწილების ჯამი. დივიზიონური სტრუქტურის საბოლოო შეზღუდვაა ის, რომ დივიზიონური დიზაინის შემთხვევაში ზოგიერთმა რეგიონმა, პროდუქციამ ან მომხმარებლებმა ზოგჯერ შეიძლება მოითხოვოს განსხვავებული დამოკიდებულება და ამიტომ რთული იქნება საერთო, კომპანიისათვის დამახასიათებელი პრაქტიკის გამოყენება. მიუხედავად ყველაფრისა, მსხვილი ორგანიზაციების უმრავლესობისათვის და ბევრი მცირე ფირმისათვის დივიზიონური სტრუქტურის უპირატესობების გავლენა უფრო მეტია, ვიდრე მისი პოტენციური შეზღუდვების.

დივიზიონური სტრუქტურა გეოგრაფიული არეალების მიხედვით შეესაბამება ისეთ ორგანიზაციებს, რომელთა სტრატეგიებს ესაჭიროება დახვეწა სხვადასხვა გეოგრაფიული არეალის მომხმარებლების მოთხოვნებისა და სპეციფიკური მახასიათებლების გათვალისწინებით. ამ ტიპის სტრუქტურა ყველაზე მეტად შეესაბამება ორგანიზაციებს, რომლებსაც აქვთ განსხვავებულ არეალებში განლაგებული ფილიალების ერთნაირი შესაძლებლობები. დივიზიონური სტრუქტურა გეოგრაფიული არეალების მიხედვით იძლევა რეგიონში გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობის საშუალებას და გაუმჯობესებულ კოორდინაციას. Hershey Foods იმგვარი კომპანიის მაგალითია, რომელიც ორგანიზებულია რეგიონის დონეზე დივიზიონური სტრუქტურის სახით. ეს ნაჩვენებია ნახაზზე 10-4. ანალიტიკოსები აღნიშნავენ, რომ ამ ტიპის სტრუქტურა შეიძლება არ იყოს საუკეთესო Hershey-სთვის, ვინაიდან კამფეტების მოხმარება ძალიან მსგავსია მთელ მსოფლიოში. ალტერნატივა - ალბათ უმჯობესი იქნება Hershey-ის ორგანიზაცია გადაკეთდეს დივიზიონურ საპროდუქტო სტრუქტურად, ვინაიდან კომპანია უშვებს და ყიდის მთელ მსოფლიოში სამი ტიპის პროდუქციას: (1) შოკოლადი, (2) არაშოკოლადი, (3) კვების პროდუქტები.

დივიზიონური საპროდუქტო სტრუქტურა (პროდუქტების ან მომსახურების მიხედვით) განსაკუთრებით ეფექტურია სტრატეგიების დასანერგად მაშინ, როდესაც პროდუქტებს ან მომსახურებას ესაჭიროება სპეციალური მიდგომები. ასეთი ტიპის სტრუქტურა ფართოდ გამოიყენება, როდესაც ორგანიზაცია მომხმარებელს სთავაზობს რამდენიმე პროდუქტს ან მომსახურებას, ან როცა ორგანიზაციის პროდუქტები და მომსახურება მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისაგან. დივიზიონური სტრუქტურა საშუალებას იძლევა, განხორციელდეს მკაცრი კონტროლი და ყურადღება პროდუქციის ხაზებზე, მაგარამ მას ასევე შეიძლება დასჭირდეს ძალიან მაღალი კვალიფიკაციის მენეჯმენტის ძალები და შეამციროს მენეჯმენტის ზედა დონის კონტროლი. General Motors, DuPont, Microsoft, Procter & Gamble იყენებენ დივიზიონურ საპროდუქტო სტრუქტურას სტრატეგიების დასანერგად. Microsoft-მა წარმოადგინა

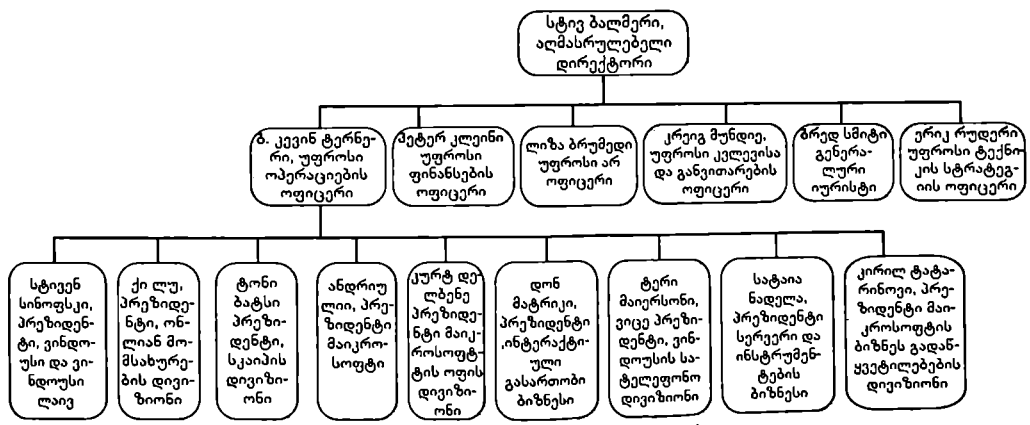
თავისი ახალი Surface ტაბლეტი $499 2012 წლის ბოლოს. Surface იყიდება ონლაინ და Microsoft-ის საცალო მაღაზიებში, მაგრამ არა ისეთ მაღაზიებში, როგორებიცაა Best Buy ან Walmart, ან თუნდაც Amazon. Microsoft-ის პროდუქტების მიხედვით ორგანიზებული დივიზიონური სტრუქტურა წარმოდგენილია ნახაზზე 10-5.



ნახაზი 10-4

Hershey Food-ის დივიზიონური სტრუქტურა რეგიონების მიხედვით Chart

წყარო: ეფუძნება კომპანიის დოკუმენტებს.



ნახაზი 10-5

Microsoft-ის დივიზიონური სტრუქტურა პროდუქციის მიხედვით

წყარო: ეფუძნება კომპანიის დოკუმენტებს.

როდესაც რამდენიმე მომხმარებელი ძალზე მნიშვნელოვანია და მათ ბევრი სხვადასხვა მომსახურება უნდა გაეწიოს, მაშინ *დივიზიონური სტრუქტურა მომხმარებლების მიხედვით* შეიძლება ყველაზე **ეფექტიანი საშუალება** იყოს სტრატეგიების დასანერგად. ეს სტრუქტურა ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს ეფექტიანად მოახდინოს რეაგირება (მიწოდება) ნათლად გამოკვეთილი მომხმარებელთა ჯგუფების მოთხოვნებზე. მაგალითად, წიგნების გამომცემელ კომპანიებს შეუძლიათ თავიანთი აქტივობების ორგანიზაცია ისეთი მომხმარებელთა ჯგუფების ირგვლივ, როგორებიცაა კოლეჯები, სკოლები და კერძო კომერციული სასწავლებლები. ზოგიერთ ავიაკომპანიას აქვს ორი ძირითადი კომერციული ქვედანაყოფი: მგზავრები და ტვირთების გადაზიდვა. კომუნალური მომსახურების კომპანიებს აქვთ (1) კომერციული, (2) სამოსახლო და (3) ინდუსტრიული დივიზიონები მომხმარებლებისათვის.

დივიზიონური სტრუქტურა პროცესების მიხედვით ჰგავს ფუნქციონალურ სტრუქტურას, ვინაიდან აქტივობები ორგანიზებულია იმის მიხედვით, თუ როგორ მიმდინარეობს სამუშაო აქტივობები. მიუხედავად ამისა, ძირითადი განსხვავება ამ ორ დიზაინს შორის არის ის, რომ ფუნქციონალური დეპარტამენტები არ არიან ანგარიშვალდებულები მოგებაზე ან გაყიდვებზე, მაშინ როცა პროცესების მიხედვით ორგანიზებული დივიზიონური დეპარტამენტები ფასდება სწორედ ამ კრიტერიუმების მიხედვით. პროცესების მიხედვით ორგანიზებული დივიზიონური სტრუქტურის მაგალითია მწარმოებელი ბიზნესის ორგანიზაცია ექვს დივიზიონში: ელექტრული სამუშაოები, მინის ჭრა, შედუღება, გახვრეტა, მოხატვა და დანაწევრება. ამ შემთხვევაში ყველა ოპერაცია, რომლებიც ეხება ამ სპეციფიკურ პროცესებს, იქნება დაჯგუფებული ცალკეულ დივიზიონში. თითოეული პროცესი (დივიზიონი) იქნება პასუხისმგებელი შემოსავლისა და მოგების გენერირებაზე. პროცესების მიხედვით ორგანიზებული დივიზიონური სტრუქტურა შეიძლება იყოს საკმაოდ ეფექტიანი მიზნების მიღწევაში, როდესაც კონკრეტული საწარმოო პროცესები დარგში ყველაზე მნიშვნელოვანია კონკურენციისათვის. Halliburton's-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოდგენილია მომდევნო გვერდზე და ასახვას პროცესების მიხედვით ორგანიზებულ დივიზიონურ სტრუქტურას.

სტრატეგიული ბიზნესერთეულის (სბე) სტრუქტურა

როდესაც ორგანიზაციაში იზრდება ქვედანაყოფების რაოდენობა, სიდიდე და განსხვავება მათ შორის, მაშინ კონტროლი და შეფასება დივიზიონებში მიმდინარე პროცესების სტრატეგიის შემქმნელებისათვის ძალიან რთულდება. გაყიდვების ზრდას ხშირად არა მოსდევს შესაბამისი ზრდა მოგებაში. კონტროლი ძალიან იზრდება ფირმის ზედა დონეზე. მაგალითად, ფართო კონგლომერატულ ორგანიზაციაში, რომელიც შედგება 90 ქვედანაყოფისაგან (დივიზიონისაგან), როგორიცაა ConAgra, აღმასრულებელი დირექტორისათვის რთული იქნება ყველა დივიზიონური პრეზიდენტის სახელის დამახსოვრება. ასეთ მულტიდივიზიონურ სტრუქტურებში სბე სტრუქტურა ძალიან მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს სტრატეგიის დანერგვის პროცესს. ConAgra-მ მოახდინა ყველა დივიზიონის განაწილება სამ სბე-ში: (1) კვების პროდუქტებით მომსახურება (რესტორნები), (2) საცალო გაყიდვები (კვების პროდუქტების მაღაზიები) და (3) სასოფლო სამეურნეო პროდუქცია.

სბე სტრუქტურა აჯგუფებს მსგავს დივიზიონებს სბე-ში და ახდენს ძალაუფლების დელეგირებას თითოეულ ერთეულზე მისი წმყვანი აღმასრულებლის სახით, რომელიც ანგარიშვალდებულია პირდაპირ აღმასრულებელ დირექტორთან. ეს ცვლილება სტრუქტურაში აძლიერებს სტრატეგიის დანერგვის პროცესს იმით, რომ აუმჯობესებს კოორდინაციას მსგავს დივიზიონებს შორის და ანგარიშვალდებულებას მიმართავს განსაზღვრულ ბიზნესერთეულზე. 100-დივიზიონიან კონგლომერატში დივიზიონები შეიძლება გადაჯგუფდეს 10 ბსე-დ გარკვეული საერთო მახასიათებლების მიხედვით, როგორებიცაა ერთსა და იმავე დარგში კონკურენცია, ერთსა და იმავე არეალში განლაგება ან ერთი და იმავე მომხმარებლების არსებობა.

სბე-ს ორი ნაკლია ის, რომ მას ესაჭიროება დამატებითი მენეჯმენტის ძალისხმევა (სბე-ების კოორდინაცია), რაც ზრდის სახელფასო დანახარჯებს. ასევე, ჯგუფის ვიცე პრეზიდენტის როლი ძალიან ამბიციურია. მიუხედავად ამისა, ეს შეზღუდვები ძალიან ხშირად ვერ გადაწონის იმ უპირატესობებს, რომლებსაც იძლევა გაუმჯობესებული კოორდინაცია და ანგარიშვალდებულება. სბე-ს სხვა უპირატესობაა სბე-ს სტრუქტურა, რაც დაგეგმვისა და კონტროლის სამუშაოების უკეთ მართვის შესაძლებლობას იძლევა კორპორაციის ოფისიდან.

News Corp ამჟამად რეორგანიზებულია ორ სბე-ში: (1) გართობა, რომელშიც შედის 20th Century Fox, Fox Broadcast News, და Fox News Channel, და (2) გამომცემლობა, სადაც შედის *The Wall Street Journal, Times of London, The Sun გაზეთი, The Australian გაზეთი* და წიგნების გამომცემლობა HarperCollins. News Corp-ის თავმჯდომარე და აღმასრულებელი დირექტორია რუპერტ მერდოკი. მას აქვს საოჯახო კვოტის 40%, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს კომპანიის გაყოფა ორად. 2014 წლის შეფასებით, შემოსავლებმა ცალკეული დივიზიონების მიხედვით მილიარდ დოლარებში შეადგინა:

The Australian გაზეთი (2.19)

Dow Jones (2.07)

გაზეთები დიდ ბრიტანეთში (1.34)

წიგნების გამოცემა (1.25)

მარკეტინგული სერვისი (0.97)

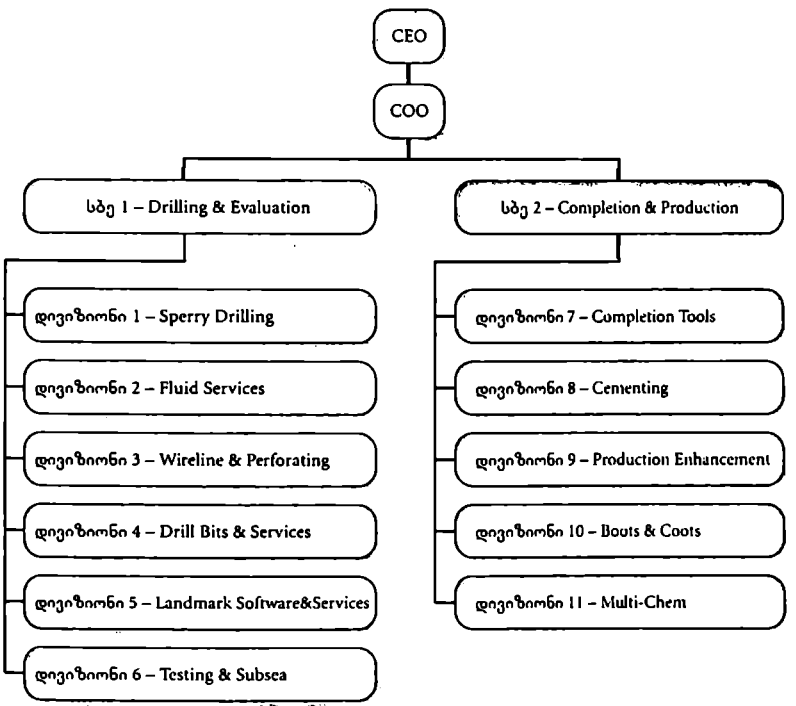
Fox Sports (0.62)

REA Group (0.37)

NY Post, სხვა (0.30)

საგანმანათლებლო ბიზნესი (0.12)

ახალი აღმასრულებელი დირექტორის შემდეგ CocaCola გარდაიქმნა სამ სბე-დ: (1) გამაგრილებელი სასმელები ამერიკაში, ხელმძღვანელი კაჰილანი, (2) გამაგრილებელი სასმელები ამერიკის გარეთ, ხელმძღვანელი ბოზერი, (3) ამერიკის გარეთ ჩამოსასხმელები, ხელმძღვანელი ფინანი. Coke-ის აღმასრულებელი დირექტორი, მუხტარ კეინი, ამბობს: „ლიდერობის კონსოლიდაცია სამი ჯგუფის მიხედვით გააუმჯობესებს საანგარიშო ხაზებს და გააძლიერებს ჩვენს გადამწყვეტ ბაზრებზე ფოკუსირებას". კაჰილანი ან ბოზერი მომავალში შეცვლიან კეინს. კეინმა ასევე თქვა: „რამდენადაც მე კარგად ვერთობი, სანამ ჯანმრთელობა მაძლევს ამის საშუალებას და ვქმნი ჩვენი აქციონერებისათვის კარგ დაბრუნებას, და ასევე რამდენადაც მე ვიცინი, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია ნებისმიერ საქმეში, მე გავაგრძელებ მუშაობას".



ნახაზი 10–6 Halliburton Company-ს სბე ორგანიზაციული სტრუქტურა

წყარო: ეფუძნება http://www.halliburton.com/AboutUs/default.aspx?pageid=2458&navid=966

სბე-ს სტრუქტურის ერთ-ერთი საუკეთესო მაგალითია ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც წარმოდგენილია Halliburton Company-ის ვებგვერდზე და ნაჩვენებია ნახაზზე 10-6. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ექვსი დივიზიონის აღმასრულებლები ანგარიშვალდებული არიან Drilling and Evaluation-ის, უმაღლესი აღმასრულებელის, წინაშე, ხოლო ხუთი დივიზიონის ხელმძღვანელები ანგარიშვალდებული არიან Completion and Production უმაღლეს აღმასრულებელთან. საინტერესო და, გარკვეულწილად, უჩვეულოა, რომ Halliburton-ის 11 დივიზიონი ორგანიზებულია პროცესების მიხედვით და არა გეოგრაფიულ არეალებად.

მატრიცული სტრუქტურა

მატრიცული სტრუქტურა ყველაზე უფრო კომპლექსურია არსებული დიზაინებიდან, ვინაიდან ის დამოკიდებულია ძალაუფლების და კომუნიკაციის მოძრაობაზე როგორც ვერტიკალურად, ისე ჰორიზონტალურად (ამიტომაც გვაქვს ტერმინი *მატრიცა*). საპირისპიროდ, ფუნქციონალური და დივიზიონური სტრუქტურები პირდაპირაა დამოკიდებული ძალაუფლების და კომუნიკაციის ვერტიკალურ მოძრაობაზე. მატრიცულმა სტრუქტურამ შეიძლება გამოიწვიოს მაღალი დამატებითი დანახარჯები, ვინაიდან ის ქმნის უფრო მეტ მენეჯმენტის პოზიციას. მატრიცული სტრუქტურის სხვა ნაკლოვანებები, რომლებიც ქმნიან საერთო სირთულეებს, საბიუჯეტო ძალაუფლების ორმაგი ხაზებია (ეს კი ბრძანების ერთიანობის პრინციპის დარღვევაა), ორმაგი რესურსები დაჯილდოებისა და დასჯისათვის, გაზიარებული ძალაუფლება, ანგარიშვალდებულების ორმაგი არხები, და ძალიან ექსტენსიური და ეფექტიანი საკომუნიკაციო სისტემის საჭიროება.

სირთულის მიუხედავად, მატრიცული სტრუქტურა ფართოდ გამოიყენება მრავალ დარგში, კერძოდ მშენებლობაში, ჯანდაცვაში, კვლევას და თავდაცვაში. როგორც ნაჩვენებია ცხრილში 10-9, მატრიცული სტრუქტურის გარკვეული უპირატესობებია ის, რომ პროექტის მიზნები ნათელია, არის ბევრი საკომუნიკაციო არხი, მომუშავეებს შეუძლიათ თავიანთი შრომის შედეგის ნახვა, ამასთან პროექტის დახურვა შედარებით მარტივად მისაღებია. მატრიცული სტრუქტურის სხვა უპირატესობაა ის, რომ ის ხელს უწყობს სპეციალიზებული პერსონალის, დანადგარებისა და შესაძლებლობების გამოყენებას. ფუნქციონალური რესურსები მატრიცულ სტრუქტურაში გაზიარებულია და არა დუბლირებული, როგორც ეს არის დივიზიონურ სტრუქტურაში. პერსონალს ექსპერტიზის მაღალი დონით ეძლევა შესაძლებლობა, თავისი დრო გაანაწილოს საჭიროებისამებრ სხვადასხვა პროექტს შორის და, შესაბამისად, აქვს უკუგება საკუთარი უნარების და კომპეტენციების განვითარების სახით გაცილებით უკეთესად, ვიდრე ნებისმიერ სხვა სტრუქტურაში.

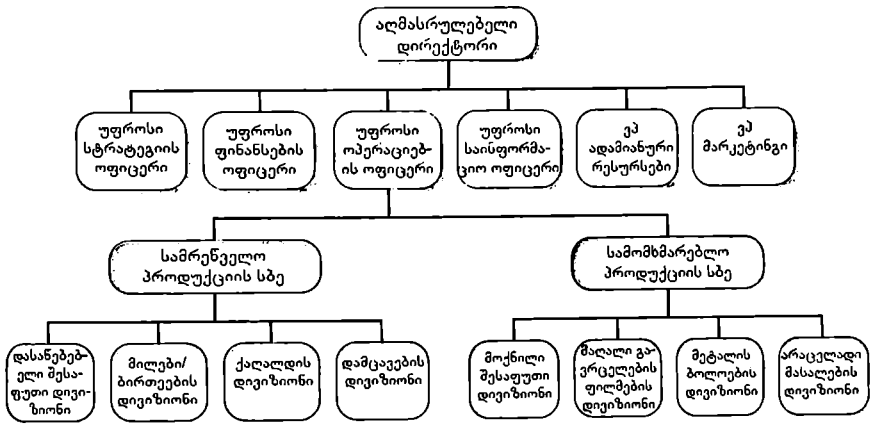
ცხრილი 10-9 მატრიცული სტრუქტურების უპირატესობები და ნაკლოვანებები

უპირატესობა	ნაკლოვანება
1. პროექტის მიზნები ნათელია	1. მოითხოვს კომუნიკაციის საუკეთესო მოძრაობას ვერტიკალურად და ჰორიზონტალურად
2. დაქირავებულებს შეუძლიათ ნათლად ნახონ თავიანთი შრომის შედეგი	2. უფრო ძვირია, ვინაიდან ქმნის უფრო მეტ მენეჯერულ პოზიციას
3. პროექტის დახურვა შედარებით ადვილად მისაღებია	3. არღვევს ბრძანების ერთიანობის პრინციპს
4. ხელს უწყობს სპეციალური დანადგარების, პერსონალის, შესაძლებლობების გამოყენებას	4. ქმნის საბიუჯეტო ძალაუფლების ორმად ხაზებს
5. ფუნქციონალური რესურსები გაზიარებულია და არა დუბლირებული, როგორც დივიზიონურ სტრუქტურაში	5. ქმნის დაჯილდოებისა და დასჯის ორმაგ წყაროებს
	6. შესაძლებელია ძალაუფლებისა და ანგარიშვალდებულების გაზიარება
	7. მოითხოვს ორმაგ ნდობასა და ურთიერთგაგებას

ტიპური მატრიცული სტრუქტურა ნაჩვენებია ნახაზზე 10-7. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ასოები A-დან Z4-მდე ეხება მენეჯერებს. მაგალითად, თუ თქვენ ხართ მენეჯერი A, თქვენ პასუხისმგებელი იქნებით ერთი პროექტის საფინანსო ასპექტებზე და გეყოლებათ ორი უფროსი: ერთი პროექტის მენეჯერი პროექტში და უფროსი ფინანსების ოფიცერი პროექტის გარეთ.

მატრიცული სტრუქტურის ეფექტიანობისათვის ორგანიზაციებს ესაჭიროებათ მონანილეობითი დაგეგმვა, ტრენინგი, როლებისა და პასუხისმგებლობის ნათელი ორმხრივი გაგება,

საუკეთესო შიდა კომუნიკაცია და ორმხრივი ნდობა და ურთიერთრწმენა. მატრიცულ სტრუქტურას უფრო ხშირად აშშ-ის ბიზნესი იყენებს, ვინაიდან ფირმები ისეთ სტრატეგიებს მიმართავენ, სადაც არსებული აქტივობებს ახალი პროდუქტები, მომხმარებელთა ჯგუფები და ტექნოლოგიები ემატება. ამ ცვლილების შედეგად პროდუქტის მენეჯერებს, ფუნქციონალურ მენეჯერებს და გეოგრაფიული არეალების მენეჯერებს, ყველას ეკისრება მნიშვნელოვანი პასუხისმგებლობა. როდესაც ისეთი ცვლადები, როგორიცაა პროდუქტი, მომხმარებელი, ტექნოლოგია, გეოგრაფია, ფუნქციონალური არეალები და ბიზნესის ხაზები, თანაბრად პრიორიტეტულია სტრატეგიების თვალსაზრისით, მატრიცული ორგანიზაცია იქნება ეფექტიანი სტრუქტურული ფორმა.



სურათი 10–7 მატრიცული სტრუქტურის მაგალითი

ზოგიერთი რამ, რაც უნდა გავაკეთოთ და არ უნდა გავაკეთოთ ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარებისას

სტუდენტებს, რომლებიც აანალიზებენ სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისებს, ხშირად სთხოვენ ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის გადახედვას და განვითარებას. ამ ნაწილში ნარმოდგენილია რამდენიმე ძირითად წესი ამ მიზნის მისაღწევად. არის რამდენიმე საბაზო ქმედება, რომელიც უნდა გავაკეთოთ და რამდენიმე ქმედება, რომელიც არ უნდა გავაკეთოთ ორგანიზაციული სტრუქტურის განხილვისას ან შექმნისას, განსაკუთრებით საშუალო და დიდი ფირმებისათვის. პირველ რიგში, გაითვალისწინეთ აღმასრულებელი დირექტორის პოზიცია ფირმის ძირითადი აღმასრულებლისათვის. არ გამოიყენოთ სიტყვა *პრეზიდენტი* ფირმის ყველაზე მაღალი თანამდებობის პირის მიმართ: გამოიყენეთ მიმართვის ეს ფორმა დივიზიონების ხელმძღვანელებისათვის, თუ ფირმაში არის დივიზიონები. ასევე, არ გამოიყენოთ სიტყვა *პრეზიდენტი* ფუნქციონალური ბიზნესის აღმასრულებლების მიმართ. გამოიყენეთ სიტყვები „უფროსი“ ან „ვიცე-პრეზიდენტი“, ან „მენეჯერი“, ან „ოფიცერი“, მაგალითად „უფროსი საინფორმაციო ოფიცერი“, ან „ადამიანური რესურსების ვიცე-პრეზიდენტი“. გარდა ამისა, არაა რეკომენდებული ორმაგი სახელწოდების გამოყენება (მაგალითად, „აღმასრულებელი დირექტორი და პრეზიდენტი“) ერთი აღმასრულებლისათვის. ერთი პირი არ უნდა იყოს ერთდროულად სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე და აღმასრულებელი. Pfizer-ის აღმასრულებელი დირექტორი იან რიდი არის სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარეც და Comverse Technology-ის პრეზიდენტი. იან რიდი იმავდროულად არის აღმასრულებელი დირექტორი და საბჭოს თავმჯდომარე. „თავმჯდომარეს“ ნამდვილად სჯობს „მეთაურის“ გამოყენება.

კორპორაციული ამერიკის რეალობაში მნიშვნელოვანი გახდა მოძრაობა, რომლის მიზანია სააქციო საზოგადოებებში აღმასრულებელი დირექტორისა და სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარის პოზიციების გაყოფა. ეს მოძრაობა თხოვნით მიმართავს ნიუ იორკის საფონდო ბირჟას და Nasdaq-ს ახალი წესების შემოღების თაობაზე, რომელიც ითვალისწინებს ამ პოსტების გაყოფას. ამჟამად S&P სააქციო 500 კომპანიიდან 50%-ს ეს პოზიციები გაყოფილი აქვს, 22%-თან შედარებით 2002 წელს. მიუხედავად ამისა, ჯერ კიდევ საკმაოდ ბევრია ამ მხრივ გასა-

კეთებელი. ევროპულ და აზიურ კომპანიებს შორის, როგორც წესი, ამ ორი პოზიციის გაყოფა მიღებულია. მაგალითად, ბრიტანული კომპანიების 79%-ს ეს პოზიციები გაყოფილი აქვს. აღნიშნული პოზიციები გაყოფილია ყველა გერმანულ და ჰოლანდიურ კომპანიაში. სამხრეთ კორეულმა Samsung Electronics-მა 2013 წლის შუა ხანებში გაყო ეს ორი პოზიცია. თუმცა ეს პრაქტიკა არაა პოპულარული აშშ-ში.

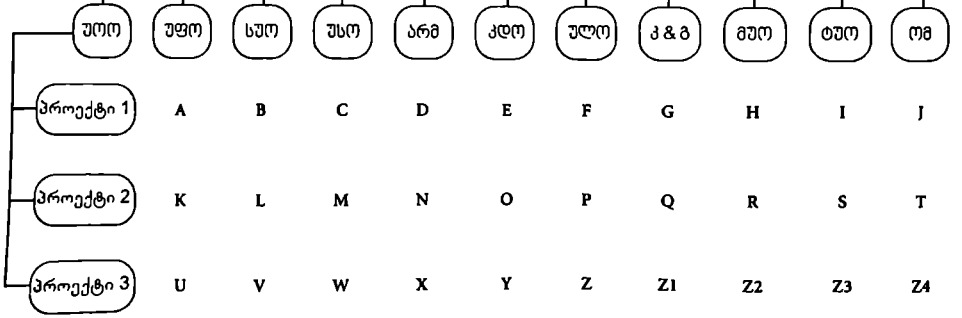
სასურველია, აღმასრულებელი დირექტორის უშუალო დაქვემდებარებაში იყვნენ უფროსი ოპერაციების ოფიცრები, რომელთა წინაშეც პირდაპირ ანგარიშვალდებული არიან დივიზიონების პრეზიდენტები. უფროსი ოპერაციების ოფიცრის დონეზე ასევე უნდა იყვნენ ფუნქციონალური ბიზნესის აღმასრულებლები: უფროსი ფინანსების ოფიცერი, ადამიანური რესურსების ვიცე-პრეზიდენტი, სტრატეგიის უფროსი ოფიცერი, უფროსი საინფორმაციო ოფიცერი, მარკეტინგის უფროსი ოფიცერი, კვლევისა და განვითარების ვიცე-პრეზიდენტი, საკანონმდებლო ურთიერთობების ვიცე-პრეზიდენტი, საინვესტიციო ურთიერთობების ოფიცერი და სხვა. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ნახაზზე 10-8 ეს პოზიციები დასახელებულია და განლაგებულია შესაბამისად. მიაქციეთ ყურადღება, რომ მაკონტროლებლები ან მოლარეები, როგორც წესი, პირდაპირ წარუდგენენ ანგარიშს აღმასრულებელ დირექტორს.

ორგანიზაციული სტრუქტურის აგებისას ყველაზე მნიშვნელოვანია დივიზიონების საკითხის განხილვა. დივიზიონები (თუ ისინი არსებობენ) შექმნილია გეოგრაფიული, მომხმარებლების, პროდუქციის ან პროცესების საფუძველზე. თუ არა გაქვთ ხელთ ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა, თქვენ შეგიძლიათ იმსჯელოთ აღმასრულებლების დასახელების მიხედვით. თქვენთვის მნიშვნელოვანი ქეისანალიზია, გადაწყვიტოთ, თუ როგორ უნდა იყოს დივიზიონები ორგანიზებული ფირმის მაქსიმალური ეფექტიანობისათვის. იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ფირმას არა აქვს დივიზიონები, განსაზღვრეთ, სად იმუშავებდა ფირმა უკეთესად დივიზიონების საფუძველზე. სხვა სიტყვებით, დივიზიონური დაყოფის რომელი ტიპია, თქვენი აზრით (თქვენი ჯგუფის ან გუნდის), საუკეთესო ფირმისათვის რესურსების განაწილების, მიზნების ფორმირების და საკომპენსაციო მექანიზმების შესაქმნელად? ეს მნიშვნელოვანი სტრატეგიული გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს საშუალო და დიდმა ფირმებმა (და სტუდენტთა გუნდებმა, რომლებიც აწარმოებენ სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისის ანალიზს).

ვინაიდან მოხმარების ძირითადი წესები სულ უფრო და უფრო ემსგავსება ერთმანეთს მთელ მსოფლიოში, დივიზიონური სტრუქტურა პროდუქტის საფუძველზე ხდება ყველაზე უფრო ეფექტიანი. ასევე გახსოვდეთ, რომ ყველა ფირმას უშუალოდ აღმასრულებელთან ჰყავს დაკავშირებული ფუნქციონალური თანამშრომლები და ისინი აწვდიან ინფორმაციას. ამდენად, არ იჩქაროთ წინასწარი დასკვნის გამოტანა, რომ ფირმა იყენებს ფუნქციონალურ სტრუქტურას. თუ თქვენ ნახავთ დასახელებას *პრეზიდენტი* აღმასრულებლებს შორის, რაც ასევე უკავშირდება საფინანსო-საანგარიშო სეგმენტს პროდუქციის ან გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით, იცოდეთ, რომ ფირმას აქვს დივიზიონური სტრუქტურა.

თუ ფირმა დიდია და აქვს რამდენიმე დივიზიონი, იფიქრეთ, სბე სტრუქტურა ხომ არ იქნება უფრო შესაბამისი, ვინაიდან შემცირდება კონტროლის ზომა, და შესაბამისად ის პირები, რომლებიც პირდაპირ ანგარიშვალდებულები არიან უფროს ოპერაციების ოფიცერთან. არავინ იცის საბოლოოდ, რომელი სტრუქტურა იქნება უფრო ეფექტიანი მოცემული ორგანიზაციისათვის - არსებული თუ შემოთავაზებული. ფინანსური შედეგების გაუარესება იმის სიგნალია, რომ სტრუქტურა შესაცვლელია.

ცხრილში 10-10 მოცემულია რამდენიმე მნიშვნელოვანი რჩევა კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაქმნელად.



შენიშვნა: დასახელებები შემდეგია:

ად აღმასრულებელი დირექტორი
უფო უფროსი ფინანსების ოფიცერი
სუო სტრატეგიის უფროსი ოფიცერი
უსო უფროსი საინფორმაციო ოფიცერი
არმ ადამიანური რესურსების მენეჯერი
უოო უფროსი ოპერაციების ოფიცერი
ულო უფროსი ლეგალური ოფიცერი
კ&გ კვლევისა და განვითარების ოფიცერი
მუო მარკეტინგის უფროსი ოფიცერი
ტუო ტექნოლოგიის უფროსი ოფიცერი
კდო კონკურენტების დაზვერვის ოფიცერი
ომ ოფისმენეჯერი

ნახაზი 10-8

მსხვილი ფირმის ტიპური ზედა დონის მენეჯერები

ცხრილი 10-10 თხუთმეტი წესი ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარებისათვის

საბჭოს თავმჯდომარის ნაცვლად, გამოიყენეთ *საბჭოს მეთაური*

დარწმუნდით, რომ დირექტორთა საბჭო ავლენს რასობრივ, ეთნიკურ, გენდერულ და ასაკობრივ განსხვავებებს.

დარწმუნდით, რომ სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე არაა იმავდროულად აღმასრულებელი დირექტორი ან პრეზიდენტი.

დარწმუნდით, რომ აღმასრულებელ დირექტორს არა აქვს იმავდროულად ტიტული *პრეზიდენტი*.

ტიტული *პრეზიდენტი* შეინახეთ დივიზიონური ხელმძღვანელების მიმართ.

დარწმუნდით, რომ ფირმას ჰყავს უფროსი ოპერაციების ოფიცერი.

დარწმუნდით, რომ მხოლოდ პრეზიდენტები არიან ანგარიშვალდებული უშუალოდ უფროსი ოპერაციების ოფიცრის წინაშე.

ფუნქციონალური აღმასრულებლები უნდა ექვემდებარებოდნენ აღმასრულებელ დირექტორს და არა უფროს ოპერაციების ოფიცერს.

დარწმუნდით, რომ ყველა აღმასრულებელს ჰყავს ერთი უფროსი, ისე რომ დიაგრამაზე ხაზები არის აგებული შესაბამისად და ხაზს უსვამს ბრძანების ერთიანობის პრინციპს.

დარწმუნდით, რომ კონტროლის ზომა მიზანშეწონილია, ანუ არა უმეტეს 10 პირია ანგარიშვალდებული ერთ სხვა პირთან.

დარწმუნდით, რომ რასობრივი, ეთნიკური, გენდერული და ასაკობრივი განსხვავებები წარმოდგენილია აღმასრულებლებს შორის.

მოერიდეთ ფუნქციონალურ სტრუქტურას, თუ ფირმა არაა ძალიან პატარა.

სადაც კი შესაძლებელია, მოახდინეთ დეცენტრალიზაცია დივიზიონების საფუძველზე.

გამოიყენეთ სბე სტრუქტურა მსხვილი, მრავადივიზიონური ფირმებისათვის.

დარწმუნდით, რომ აღმასრულებელთა თანამდებობების დასახელებები ეთანადება პროდუქციის სახელებს პროდუქტების ბაზაზე აგებულ დივიზიონურ და სბე სტრუქტურებში.

რესტრუქტურიზაცია

რესტრუქტურიზაცია და რეინჟირინგი უკვე საკმაოდ მიღებულია აშშ-სა და ევროპის კორპორაციულ ლანდშაფტზე. **რესტრუქტურიზაცია** - ასევე ეძახიან **შემცირებას, სნორი ზომის შერჩევას, ორგანიზაციული დონეების შეკვეცას** - ყოველთვის ნიშნავს ფირმის სიდიდის კლებას მასში დასაქმებულთა შემცირების ხარჯზე, არსებული დივიზიონების ან განყოფილებების შემცირებას და ორგანიზაციულ სტრუქტურაში იერარქიული დონეების შეკვეცას. შემცირების მიზანია როგორც ეფექტიანობის, ისე ეფექტურობის გაუმჯობესება. რესტრუქტურიზაცია ყოველთვის უკავშირდება აქციონერების მდგომარეობის გაუმჯობესებას და არა დაქირავებულთა მდგომარეობის გაუმჯობესებას.

ევროპაში მიმდინარე რეცესია ბევრ კომპანიას აიძულებს, შეამციროს მომუშავეთა რიცხვი, შეამციროს მენეჯერები და დაქირავებულები. ეს პრაქტიკა ისტორიულად უჩვეულოა ევროპისათვის, ვინაიდან პროფკავშირები და კანონმდებლობა მოითხოვს ხანგრძლივვადიან მოლაპარაკებებს ან მაღალ კომპენსაციებს, სანამ თანამშრომელთან შეწყდება კონტრაქტი. აშშ-ის საპირისპიროდ, პროფკავშირების აღმასრულებლები მსხვილი ევროპული კომპანიების დირექტორთა საბჭოების წევრები არიან.

სამუშაო ადგილების დაცულობა ევროპულ კომპანიებში ნელა უახლოვდება აშშ-ის სცენარს, სადაც განთავისუფლება ძირითადად ფირმის ნება-სურვილია. დაწყებული ბანკებიდან მილანში, ქარხნებამდე მანჰეიმში, ევროპელი დამქირავებლები სულ უფრო მეტად ათავისუფლებენ მომუშავეებს, რათა დააჩქარონ ოპერაციები, გაზარდონ ეფექტიანობა და გაუწიონ კონკურენცია აშშ-ის ფირმებს, სადაც უკვე შემცირებულია მომუშავეთა რიცხვი. აშშ-ში არსებული მიდგომა, სამსახურიდან მასშტაბური განთავისუფლება, ევროპაში ისევ იშვიათობაა, მაგრამ უმუშევრობის დონე კონტინენტზე საკმაოდ სწრაფად მატულობს. ევროპული ფირმები ისევ უპირატესობას ანიჭებენ მომუშავეთა რიცხოვნობის შემცირებას პოზიციებზე გადანაცვლებისა და პენსიაზე გაშვების გზით, ვიდრე განთავისუფლებას. ამის მიზეზებია კულტურა, კანონმდებლობა და პროფკავშირები.

საპირისპიროდ, რეინჟირინგი უფრო მეტად მოითხოვს მომუშავისა და მომხმარებლის მდგომარეობის გაუმჯობესებას, ვიდრე აქციონერების. **რეინჟირინგი** - იგივე *პროცესების მენეჯმენტი, პროცესების ინოვაცია ან პროცესების რედიზაინი* - მოითხოვს სამუშაოების, სამუშაო ადგილებისა და პროცესების რედიზაინს ან რეკონფიგურაციას იმ მიზნით, რომ შემცირდეს დანახარჯები, გაუმჯობესდეს შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, მომსახურება და ტემპი. რეინჟირინგი, როგორც წესი, გავლენას არ ახდენს ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე. ამდენად, არ იწვევს სამუშაო ადგილების დაკარგვას და თანამშრომელთა დათხოვნას. ვინაიდან რესტრუქტურიზაცია დაკავშირებულია ელიმინირებასთან ან შექმნასთან, შემცირებასთან ან გაზრდასთან და ორგანიზაციული დეპარტამენტებისა და დივიზიონების ცვლილებასთან, რეინჟირინგის ფოკუსირება ხდება იმაზე, თუ როგორ შეიცვალოს სამუშაოების შესრულების არსებული გზები. რეინჟირინგისთვის ნიშანდობლივია ბევრი ტაქტიკური (მოკლევადიანი, ბიზნესსპეციფიკური ფუნქციების) გადაწყვეტილება, მაშინ როდესაც რესტრუქტურიზაცია ხასიათდება სტრატეგიული (ხანგრძლივვადიანი, ყველა ბიზნესფუნქციაზე გავლენის მომხდენი) გადაწყვეტილებებით.

Motorola-ში შეიქმნა და შემდეგ General Electric-ის აღმასრულებელი დირექტორის ჯეკ ველშის და უფრო მეტად Home Depot-ის ყოფილი აღმასრულებელი დირექტორის რობერტ ნარდელის მიერ ყველასთვის ცნობილი გახდა **ექვსი სიგმა.** ეს არის ხარისხის გაუმჯობესების პროცესების ტექნიკა, რომელსაც უკავშირდება ფირმაში პერსონალის ტრენინგი სპეციალურ ტექნიკაში. იგი მოიცავს პროცესების მონიტორინგს, შეფასებას და გაუმჯობესებას, აგრეთვე დეფექტების აღმოფხვრას. ექვსი სიგმა ფართოდ დაინერგა სხვადასხვა დარგში - საცალო ვაჭრობიდან დაწყებული ფინანსური მომსახურების ჩათვლით. Honeywell-ის აღმასრულებელი დირექტორი დეივ კოტი და General Electric-ის აღმასრულებელი დირექტორი ჯეფ ელმეტი ნერგავენ ექვს სიგმას, რომელთა მიზანია სამუშაო პროცესების გაუმჯობესება და დროის დანაკარგის აღმოფხვრა „შერჩეული“ თანამშრომლების ტრენინგის გზით, რომლებსაც, ძიუდოში მიღებული კატეგორიების მსგავსად, მიენიჭათ შავი ქამრის ოსტატი, შავი ქამარი და მწვანე ქამარი. Target Corp. აცხადებს, რომ ექვსი წლის განმავლობაში დაზოგა $100 მილიონი ექვსი სიგმას პროგრამის დანერგვის საფუძველზე.

ექვსი სიგმა გააკრიტიკა *Wall Street Journal*-მა ერთ-ერთ სტატიაში, სადაც მოყვანილი იყო ბევრი კომპანიის მაგალითი, რომელთა აქციების ფასი დაეცა ექვსი სიგმას დანერგვიდან რამდენიმე წლის შემდეგ. ტექნიკა, რომელიც ეხება მომუშავეთა სპეციალურ ჯგუფს, საკმაოდ პრობლემატურია და მისი გამოყენება ისეთ საცალო ფირმებში, როგორიცაა Home Depot, ნაკლებად წარმატებულია, ვიდრე მწარმოებელ ფირმებში.

რესტრუქტურიზაცია

ფირმები ხშირად მიმართავენ რესტრუქტურიზაციას, როდესაც სხვადასხვა მაჩვენებელი უარესდება კონკურენტებთან შედარებით, რასაც ადასტურებს ბენჩმარკინგი. გაიხსენეთ, რომ **ბენჩმარკინგი** მარტივად ახორციელებს ფირმის შედარებას დარგში საუკეთესო ფირმებთან სხვადასხვა შედეგზე გავლენის მქონე კრიტერიუმების მიხედვით. ბენჩმარკინგის სხვადასხვა თანადობა გამოიყენება რესტრუქტურიზაციის საჭიროების დასაბუთებისათვის. ის ითვალისწინებს ისეთ მაჩვენებლებს, როგორიცაა დანახარჯებისა და გაყიდვების თანადობა ან კორპორაციის თანამშრომლები და ოპერაციული თანამშრომლების თანადობა, ან კონტროლის ზომა.

რესტრუქტურიზაციის პირველი, ყველაზე ხშირად ხსენებული სარგებელია დანახარჯების შემცირება. ზოგიერთი ძალიან ბიუროკრატიული ფირმა რესტრუქტურიზაციამ შეიძლება გლობალურ დონეზე გადაარჩინოს კონკურენტუნარიანობის დაკარგვისა და გაკოტრებისაგან. მაგრამ რესტრუქტურიზაციას ასევე აქვს უარყოფითი მხარე, ესაა დაქირავებულთა თანამონაწილეობის, კრეატიულობისა და ინოვაციურობის შემცირება, რასაც თან ახლავს გაურკვევლობა და ტრავმული ვითარება, რომელიც უკავშირდება ნაკლებ ყურადღებას თანამშრომელთა მიმართ და არსებული თანამშრომლების სამსახურიდან გაშვებას. კორუფციული გამოძიების შემდეგ Avon Products-მა გაბახორციელა ნაწილობრივი რესტრუქტურიზაცია რუსეთისა და ბრაზილიის ქვედანაყოფებში. კომპანიამ შეამცირა ექვსი ბიზნესგანყოფილება ორამდე - (1) განვითარებული ბაზრები და (2) განვითარებადი ბაზრები - არსით ესაა დივიზიონური სტრუქტურა, რომელიც ეფუძნება გეოგრაფიულ რეგიონებს. Avon-ს ჰქონდა გაცხადებული დაბალი გაყიდვები და მოგება ყველაზე მნიშვნელოვან ბაზრებზე არასწორ ქმედებებთან ერთად. ყოფილმა აღმასრულებელმა დირექტორმა, ანდრეა იუნგმა, დანიშნა ხუთი ახალი რეგიონალური ხელმძღვანელი და ახალი პრეზიდენტები Avon-ის აშშ-ისა და რუსეთის ბაზრებზე.

დამქირავებლები დღეს ეძებენ ადამიანებს, ვისაც შეუძლია რაღაცა გააკეთოს თვითონ და არა სხვებს გააკეთებინონ. რესტრუქტურიზაციამ ბევრ ფირმაში უხილავი გახადა მენეჯერთა შრომა, რომელიც ნაკლებად ფასდება. დღესდღეობით ბევრი მუშაკი თვითონ წარმართავს საკუთარ მენეჯმენტს, არის მენარდე, დამწყები მეწარმე, ან უძღვება გუნდის მენეჯმენტს. დღეს მენეჯერები ერთდროულად უსდა იყვნენ მრჩეველები, მოტივატორები, ფინანსური მრჩევლები და ფსიქოლოგები. არის იმის რისკიც, რომ გარკვეულ ექსპერტიზის ველებში არ აღმოჩნდნენ ტექნოლოგიურად ჩამორჩენილები. „Dilbert"-ის მულტფილმებში ზოგჯერ მენეჯერები გამოყვანილი არიან მტრებად ან სულელებად.

შედეგებისა და გადახდის დაკავშირება სტრატეგიასთან

მაღალი უმუშევრობის მიზეზითა და აღმასრულებლების ძალიან მაღალი ანაზღაურების გამო, პოლიტიკოსები აღმასრულებლების ანაზღაურებაზე სულ უფრო და უფრო მეტი კონტროლის უფლებას აძლევენ აქციონერებს. Dodd-Frank, Wall Street Reform და Consumer Protection Act კომპენსაციების განხილვისას აქციონერებს სათათბირო ხმის უფლებას აძლევს. ***Bloomberg Businessweek***-ში გამოქვეყნებულია სტატია, სადაც ნათქვამია, რომ კომპანიებმა უნდა დანერგონ ხუთი პოლიტიკა, რომ გაუმჯობესონ თავიანთი კომპენსაციების პრაქტიკა:

1. უზრუნველყოფილ იქნეს სრული გამჭვირვალობა ყველა აქციონერისათვის. ამ მხრივ სამაგალითოა Novartis.
2. ხანგრძლივვადიანი შედეგები დაუკავშირდეს ხანგრძლივვადიან ანაზღაურებას, ნაცვლად იმისა, რომ ეს მოხდეს წლიური ანაზღაურების სქემებით. ამ თვალსაზრისით ExxonMobil საუკეთესოა.
3. აღმასრულებელთა კომპენსაცია დაეფუძნოს კომპანიის მიმდინარე შედეგებს, ვიდრე აქციების ფასს. Target, მაგალითად, აღმასრულებლების ანაზღაურებას უკავშირებს მაღაზიების გაყიდვების ზრდას და არა აქციების ფასს.
4. გაიზარდოს დროითი ჰორიზონტები ბონუსებისათვის. შეიცვალოს მოკლევადიანი ანაზღაურების მექანიზმები ხანგრძლივვადიანით. Goldman Sachs საუკეთესოა ამ მხრივ.
5. გაიზარდოს თანასწორობა მომუშავეებსა და აღმასრულებლებს შორის. აღმოიფხვრას სახელფასო დანამატები და სხვა სარგებელი აღმასრულებლებისათვის. უნდა იყოთ უფრო თანამიმდევრული დონეებს შორის. ასევე დაქირავებულები, რომლებსაც აქვთ უფრო მაღალი პასუხისმგებლობა, მიიღებენ უფრო მაღალ კომპენსაციებს.

როდესაც ფირმები უცხოეთში იძენენ სხვა ფირმებს, განსხვავებები ანაზღაურებაში წარმოშობს გარკვეულ უთანასწორობის შეგრძნებებს და ამან შეიძლება სერიოზული უკმაყოფილებაც გამოიწვიოს. აშშ-ის აღმასრულებელი დირექტორების მაღალი ანაზღაურების პაკეტები სოციალურად ნაკლებად მისაღებია ბევრ სხვა ქვეყანაში. მაგალითად, იაპონიაში ანაზღაურების განსაზღვრისას ხანგრძლივი სამუშაო სტაჟი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე შედეგები და პარმონიას მენეჯერებს შორის მეტი უპირატესობა ენიჭება, ვიდრე პირად გამორჩეულობას.

როგორ შეიძლება ორგანიზაციის ანაზღაურების სისტემა უფრო მჭიდროდ დაუკავშირდეს სტრატეგიულ შედეგებს? როგორ შეიძლება გადაწყვეტილებები ხელფასის ზრდაზე, კარიერულ წინსვლაზე, დამატებით ანაზღაურებაზე და ბონუსებზე უფრო მეტად იყოს მხარდაჭერილი ორგანიზაციის ხანგრძლივვადიანი სტრატეგიული გეგმებით? არ არსებობს საყოველთაოდ აღიარებული პასუხები ამ კითხვებზე, მაგრამ ორმაგი ბონუსის სისტემა, რომელიც ეფუძნება

როგორც წლიური, ისე ხანგრძლივვადიან მიზნებს, საყოველთაოდ მიღებულ პრაქტიკად იქცა. მენეჯერის წლიური ბონუსის დამოკიდებულება მოკლევადიან თუ გრძელვადიან შედეგებზე უნდა იცვლებოდეს იერარქიული დონეების მიხედვით. მნიშვნელოვანია, რომ ბონუსები არ ეფუძნებოდეს მხოლოდ მოკლევადიან შედეგებს, ვინაიდან ასეთი სისტემა კომპანიის ხანგრძლივვადიანი სტრატეგიებისა და მიზნების იგნორირებას იწვევს.

ბევრმა კომპანიამ დანერგა პოლიტიკა, რომელიც აქციონერებს უფლებას აძლევს, კენჭი უყაროონ აღმასრულებლების საკომპენსაციო პოლიტიკას. Aflac პირველი კორპორაციაა აშშ-ში, რომელმაც ნებაყოფლობით გადასცა აქციონერებს სათათბირო ხმები აღმასრულებელთა კომპენსაციებზე. Aflac-მა ეს გააკეთა 2007 წელს, Apple-მა კი 2008 წელს, ისევე როგორც H&R Block-მა. იმ კომპანიათა შორის, რომლებმაც დანერგეს ეს პრაქტიკა, არის: Ingersoll-Rand, Verizon, Motorola, Occidental Petroleum და Hewlett-Packard. ეს ახალი პოლიტიკა ხაზს უსვამს, თუ რა გავლენა მოახდინა ფინანსურმა კრიზისმა და აქციონერთა თავდაცვითმა ქმედებებმა აღმასრულებელთა ხელფასებზე, კომპენსაციის პოლიტიკაზე. აქციონერთა კენჭისყრა არ არის სავალდებულო კომპანიისათვის, მაგრამ არც ესაა შორს. აშშ-ის წარმომადგენლობითმა პალატამ მიიღო კანონი, რომელიც ახდენს აქციონერთა ამ ტაქტიკის ფორმალიზაციას, რომელიც სულ უფრო მეტ ძალას იკრებს ქვეყნის მასშტაბით, რომ შეზღუდოს აღმასრულებელთა დაუსაბუთებლად მაღალი ანაზღაურება.

იმ მიზნით, რომ შეამცირონ დანახარჯები და გაზარდონ მწარმოებლურობა, სულ უფრო და უფრო მეტი იაპონური კომპანია გადადის ანაზღაურების სისტემიდან, რომელიც ეფუძნებოდა სტაჟს, სისტემაზე, რომელიც ეფუძნება შედეგებზე ორიენტირებულ მიდგომებს. Toyota-მ თავისი 70,000 თეთრსაყელოიანი თანამშრომლიდან 20,000-ის ანაზღაურება გადაიყვანა შესაბამის სისტემაზე. Fujitsu, Sony, Matsushita Electric Industrial და Kao ასევე გადავიდნენ შესაბამის ანაზღაურების სისტემაზე. ეს გადასვლა დარტყმას აყენებს მორალურ ფასეულობებს ზოგიერთ იაპონურ კომპანიაში, რომლებიც ათწლეულობით ზრდიდნენ მომუშავეებს, რომ მათ ჰქონოდათ კოოპერირება და არა კონკურენცია და ემუშავათ ჯგუფურად და არა ინდივიდუალურად.

რიჩარდ ბროუსი, Electronic Data Systems (EDS)-ის აღმასრულებელი დირექტორი ამბობს:

> თქვენ უნდა დაიწყოთ ანაზღაურების სისტემით, რომელიც იძლევა რეალურ უკუკავშირს და განასხვავებს შედეგებს. ზოგიერთი ამას ეძახის ადამიანთა რანჟირებას. ეს საკმაოდ მძიმედ ჟღერს. მაგრამ თქვენ არ შეიძლება გყავდეთ მენეჯერი, რომელიც ამოწმებს და ამბობს, რომ თქვენ ხართ დიდებული, საუკეთესო, ძალიან კარგი, კარგი ან საშუალო. ნათელი, კონსტრუქციული უკუკავშირი მომუშავეებს სტიმულს აძლევს, უკეთესი შედეგები აჩვენონ. კომპანია, რომელიც არ ასხვავებს შედეგებს, რისკის ქვეშაა, რომ დაკარგავს საუკეთესო ხალხს.

მოგების განაწილება კომპენსაციების ანაზღაურების ძალიან ფართოდ გავრცელებული ფორმაა. აშშ-ის კომპანიების 30%-ზე მეტს აქვს მოგების განაწილების გეგმები, მაგრამ კრიზისმა წარმოაჩინა, რომ მოგებაზე ძალიან ბევრი ფაქტორი ახდენს გავლენას, რომ ის იყოს კარგი კრიტერიუმი. მაგალითად, გადასახადები, ფასები ან შეძენა ამცირებს მოგებას. ასევე, ფირმები ცდილობენ მოგების მინიმიზირებას, რომ შეიმცირონ გადასახადები.

დაქირავებულების (ვიდრე აღმასრულებლისათვის) ბონუსებისა და ანაზღაურებისთვის აშშ-ის ფირმების მხოლოდ 16% იყენებს აქციების ფასებს. 2009 წელს ეს მაჩვენებელი 29% იყო. ამის ნაცვლად კომპანიები იყენებენ მოგებას იმ მიზნით, რომ უფრო მჭიდროდ დააკავშირონ დაქირავებულების ანაზღაურება ხარჯვისა და საბიუჯეტო გადაწყვეტილებებთან. PepsiCo-მ, მაგალითად, დაიწყო მოგებისა და ნაღდი ფულის გამოყენება აქციების ფასის ნაცვლად, რომ მენეჯერების ყურადღება გაამახვილონ მოგებისა და ნაღდი ფულის მიზნებზე. PepsiCo-ს უფროსი ფინანსების ოფიცერი, ჰიუ ჯონსტონი, ამბობს: „ცვლილებები საშუალებას აძლევს ჩვენს დაქირავებულებს, თვითონ მიიღონ გადაწყვეტილება დანახარჯებსა და მოგებაზე, ვიდრე უბრალოდ იყვნენ მიბმული ბიუჯეტს და მისდიონ მას; ესაა რაღაც, რაც ხელებს აკაპიწებინებს მათ, რომ თქვან, ახლა მესმის, თუ როგორ შეიძლება გავლენა PepsiCo-ს აქციების ფასზე". PepsiCo-ს ახალი საკომპენსაციო სისტემა ეფუძნება მოგებას, რაც საშუალებას აძლევს კომპანიას, შეამციროს კაპიტალური დანახარჯები გაყიდვების 4.5%-მდე 2012 წელს, როდესაც ჩვეულებრივ ამ დანახარჯების საშუალო იყო 5.5%. ზედა დონის მენეჯერებისათვის აქციების ფასი ისევ უმთავრესი ცვლადია, რომელიც გამოიყენება საკომპენსაციო ანაზღაურებისათვის, მაგრამ საშუალო და ქვედა დონის მენეჯერებისათვის და დაქირავებულებისათვის აქციების ფასები დამოკიდებულია ძალიან ბევრ გარე ცვლადზე, რომ ის იყოს ეფექტიანი საკომპენსაციო ცვლადი.

აქციონერებისათვის კარგი ამბავია, რომ 2013 წელს აღმასრულებული დირექტორების 50%-ზე მეტის კომპენსაცია პირდაპირ იყო დაკავშირებული ფირმის შედეგებთან, და არა ხელფასთან. 2009 წელს ეს მაჩვენებელი 35%-ზე მეტი იყო (*WSJ*,3-21-13,გვ. B1). მიაქციეთ ყურადღ-

ება, რომ PepsiCo-ში მომუშავე ინდრა ნოი იყო მესამე ყველაზე მაღალანაზღაურებადი ქალი აღმასრულებელი დირექტორი აშშ-ში 2012 წელს:

1. ირენ როზენფელდი, Kraft, ($21.9 მლნ)
2. დებრა კაფარო, Ventas,($18.5 მლნ)
3. ინდრა ნოი, PepsiCo,($17.1 მლნ)
4. მეგ ვაიტმანი, HP, ($16.5 მლნ)
5. ელენ კულმანი, DuPont, ($15.9 მლნ)
6. ანგელა ბრალი, WellPoint, ($13.3 მლნ)

სტრატეგიასთან შედეგებისა და გადახდის დაკავშირების კიდევ ერთი ფართოდ გამოყენებული კრიტერიუმია მატების განაწილება. **მატების განაწილება** მოითხოვს დაქირავებულების ან დეპარტამენტების მიერ მიზნების შემუშავებას; თუ მიღწეული რეზულტატი აღემატება მიზნებს, მაშინ ყველა წევრი იღებს ბონუსს. აშშ-ის კომპანიების 26%-ზე მეტი იყენებს მატების განაწილების გარკვეულ ფორმას; მატების განაწილების გეგმების 75%-ზე მეტი შექმნილია 1980 ლის შემდეგ. Carrier-ს, United Technologies-ს სუბსიდიარს, აქვს თავის ექვს ქარხანაში სირაკუზში (ნიუ იორკი) ბრწყინვალე შედეგები მატების განაწილებაში. ასევე ძალიან კარგი მიღწევები აქვს Firestone-ის საბურავების ქარხანას ვილსონში (ჩრდილო კაროლინა).

ისეთი კრიტერიუმი, როგორიცაა გაყიდვები, მოგება, საწარმოო ეფექტიანობა, ხარისხი და უსაფრთხოება, ასევე შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ეფექტიანი **ბონუსების სისტემის** საფუძვლად. თუ ორგანიზაციაში მიღწეულია გარკვეული ურთიერთგაგება, არსებობს შეთანხმება მოგების მიზნებზე, მაშინ ყველა თანამშრომელმა უნდა მიიღოს წილი საერთო შედეგიდან. ბონუსური სისტემა შეიძლება ეფექტური სამოტივაციო ინსტრუმენტი იყოს ცალკეული პირებისათვის, რომ მათ მხარი დაუჭირონ სტრატეგიის დანერგვის ძალისხმევას. BankAmerica-მ მნიშვნელოვნად შეცვალა ანაზღაურების სისტემა, რომ გადახდები დაეკავშირებინა ბანკის ყველაზე მომგებიანი პროდუქტებისა და მომსახურების გაყიდვებთან. ფილიალის მენეჯერები იღებენ საბაზო ხელფასს და დამატებით ბონუსს, რომელიც ეფუძნება როგორც ახალი მომხმარებლების რაოდენობას, ასევე საბანკო პროდუქტების გაყიდვას. ნებისმიერი დაქირავებული ნებისმიერ ფილიალში ასევე მიიღებს ბონუსს, თუ ფილიალი გადააჭარბებს მიზნებს. BankAmerica-ს აღმასრულებელი, თომას პეტერსონი, ამბობს: „ჩვენ გვინდა, რომ ადამიანები იყვნენ პასუხისმგებელნი თავიანთი მიზნების მიღწევაზე, ამდენად, ჩვენ ვიხდით ანაზღაურებას გაყიდვებზე და არა დანახარჯების კონტროლზე ან იმაზე, რომ პარკინგი სუფთად გამოიყურება“.

ხუთი ტესტი გამოიყენება იმის დასადგენად, რომ შედეგებზე ორიენტირებული გადახდის გეგმა სარგებელს მოუტანს ორგანიზაციას:

1. გეგმამ მიიპყრო ყურადღება? ინდივიდები საუბრობენ თავიანთ აქტივობებზე და ამაყობენ მიღწეული შედეგებით გეგმის ფარგლებში?
2. დაქირავებულებს ესმით გეგმა? შეუძლიათ მონაწილეებს ახსნან, როგორ მუშაობს გეგმა და რა სჭირდებათ მათ, რომ მიიღონ ანაზღაურება?
3. გეგმა აუმჯობესებს კომუნიკაციას? დაქირავებულებმა იმაზე მეტი იციან კომპანიის მისიაზე, გეგმებსა და მიზნებზე, ვიდრე ადრე იცოდნენ?
4. გეგმა უზრუნველყოფს გადახდებს? პრემიები გადახდილი იყო მიღწეული რეზულტატებისათვის - და არ იყო გადახდილი, როცა მიზნები არ იქნა მიღწეული?
5. აჩვენებენ თუ არა კომპანიები და განყოფილებები უკეთეს შედეგებს? გაიზარდა მოგება? გაიზარდა საბაზრო წილი? მატება გამოწვეული იყო პრემირების სისტემით?

დამატებითი ორმაგი ბონუსის სისტემისათვის ასევე გამოიყენება პრემირების კომბინაცია, როგორიცაა ხელფასის ზრდა, აქციების ოპციონი, ზღვრული სარგებელი, აღიარება, კრიტიკა, შიში, სამუშაოს ავტონომიურობა. დაჯილდოება შეიძლება გამოვიყენოთ მენეჯერებისა და დაქირავებულების სტიმულირებისათვის, რადგან ისინი ბევრს მუშაობდნენ სტრატეგიის წარმატებული დანერგვისათვის. სხვადასხვა შესაძლებლობა ზღვარდებულია ადამიანების, დეპარტამენტებისა და დივიზიონების სტიმულირებისთვის, რათა ისინი აქტიურად მონაწილეობდნენ სტრატეგიის დანერგვის აქტივობების მხარდაჭერაში. მაგალითად, Merck თავისი 37,000 თანამშრომლიდან ყველას აძლევს შესაძლებლობას 10-წლიანი ოპციონის სახით შეიძინონ აქციები $127-ად. Merck-ის ადამიანური რესურსების ვიცე-პრეზიდენტი, სტივენ დარიენი, ამბობს: „ჩვენ გვჭირდება გზების პოვნა, რომ ნებისმიერი მომუშავე მონაწილეობდეს მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაში. კომპანიის აღმასრულებლები დაინყებენ შეხვედრებს Merck-ის თანამშრომლებთან, რომ აღმოაჩინონ გზები მომუშავეების უფრო მეტი ჩართულობისთვის“.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის დაძლევის მართვა

ვერც ერთი ინდივიდი და ორგანიზაცია ვერ აუვლის გვერდს ცვლილებებს. მაგრამ ფიქრი ცვლილებებზე აჩენს შიშებს, ვინაიდან ადამიანებს ეშინიათ ეკონომიკური დანაკარგების, არაკომფორტულობის, გაურკვევლობის და შეჩვეული სოციალური წესრიგის რღვევის. ჰპტენციურად ნებისმიერ ცვლილებას სტრუქტურაში, ტექნოლოგიაში, ადამიანებში ან სტრატეგიებში შეუძლია დაარღვიოს კომფორტული, ჩამოყალიბებული წესრიგი. ამ მოსაზრებების გამო ადამიანები ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი თვითონ იწვევს მნიშვნელოვან ცვლილებებს ინდივიდებსა და პროცესებში. ორგანიზაციის რეორიენტაცია, რომ ადამიანებმა იფიქრონ და იმოქმედონ სტრატეგიულად, არაა ადვილი საქმე.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა უნდა განვიხილოთ, როგორც ერთი ძალიან მნიშვნელოვანი საფრთხე სტრატეგიის წარმატებული დანერგვისთვის. წინააღმდეგობა, როგორც წესი, წარმოიშობა ორგანიზაციებში სანარმოო მანქანების საბოტაჟის ფორმით, განურჩევლობით, უკმაყოფილებით და კოოპერირების სურვილის არარსებობით. ადამიანები ხშირად ეწინააღმდეგებიან სტრატეგიის დანერგვას, ვინაიდან ვერ ხვდებიან, რა ხდება, ან რატომ ხდება ცვლილებები. ამ შემთხვევაში დაქირავებულებს მარტივად ესაჭიროებათ სწორი ინფორმაცია. სტრატეგიის წარმატებული დანერგვა ხშირად დამოკიდებულია მენეჯერების უნარზე, შექმნან ცვლილებების მხარდამჭერი ორგანიზაციული კლიმატი. ცვლილება უნდა განვიხილოთ, როგორც შესაძლებლობა და არა როგორც საფრთხე მენეჯერებისა და დაქირავებულებისათვის.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა შეიძლება წარმოიშვას სტრატეგიის დანერგვის ნებისმიერ ეტაპზე ან დონეზე. რასაკვირველია, არსებობს ცვლილებების დანერგვის მიდგომები. სამი ყველაზე ხშირად გამოყენებული სტრატეგიაა ცვლილების სტრატეგიის იძულება, **ცოდნა ცვლილების სტრატეგიის შესახებ** და რაციონალური გზა, ანუ ცვლილებებში საკუთარი დაინტერესების აღმოჩენა. **ცვლილების სტრატეგიის იძულება** ესაა გარკვეული ბრძანებების გაცემა და ამ ბრძანებების განხორციელების იძულება. ამ სტრატეგიის დადებითი მხარეა მისი სისწრაფე, ნაკლი კი დაბალი თანამონაწილეობა და მაღალი წინააღმდეგობა. ცოდნა ცვლილებების სტრატეგიის შესახებ გულისხმობს ინფორმაციის მიწოდებას, რომელიც დაარწმუნებს ადამიანებს ცვლილებების აუცილებლობაში; ამ სტრატეგიის ნაკლოვანებაა დანერგვის სირთულე და დაბალი სიჩქარე. სამაგიეროდ, სტრატეგიის ეს ტიპი უზრუნველყოფს უფრო მაღალ თანამონაწილეობას და დაბალ წინააღმდეგობას, ვიდრე სტრატეგიის ცვლილების იძულების შემთხვევაში. საბოლოოდ, **ცვლილების რაციონალური სტრატეგია, ან ცვლილების სტრატეგიაში საკუთარი ინტერესების აღმოჩენა, არის** მცდელობა, დაარწმუნო ინდივიდები, რომ ცვლილება გააუმჯობესებს მათ მდგომარეობას. თუ ეს მიდგომა წარმატებულია, სტრატეგიის დანერგვა შედარებით მარტივი იქნება. თუმცა, სტრატეგიის დანერგვა იშვიათად ანიჭებს ყველას უპირატესობას.

რაციონალური ცვლილების სტრატეგია ყველაზე სასურველი ვარიანტია. ამდენად, ეს მიდგომა უფრო დეტალურად იქნება განხილული. მენეჯერებს შეუძლიათ წარმატებულად დანერგილი სტრატეგიების სურვილის გაზრდა, თუ ცვლილებების ძალისხმევა ყურადღებით იქნება წარმოჩენილი. ჯეკ დუნკანი აღწერს რაციონალურ ანუ საკუთარი ინტერესების ცვლილების სტრატეგიას, როგორც თანმიმდევრულ ოთხ ნაბიჯს. პირველი, დაქირავებულები მიწვეული არიან მონაწილეობის მისაღებად ცვლილების პროცესში და გადასვლის დეტალებში გასარკვევად; მონაწილეობა თითოეულს აძლევს შესაძლებლობას, გამოთქვას თავისი აზრი, იგრძნოს თავი ცვლილების პროცესის ნაწილად და აღმოაჩინოს საკუთარი ინტერესები რეკომენდებულ ცვლილებებთან დაკავშირებით. მეორე, ზოგიერთი მოტივაცია ან ანაზღაურება ცვლილებისათვის აუცილებელია; საკუთარი ინტერესები მნიშვნელოვანი მოტივატორია. მესამე, აუცილებელია კომუნიკაცია, რომ ადამიანებმა გაიგონ ცვლილებების დანიშნულება. მეოთხე ნაბიჯია უკუკავშირის მიღება და გაცემა: ყველამ იცის, თუ როგორ მიმდინარეობს საქმეები და რა პროგრესი იქნა მიღწეული.

ვინაიდან არსებობს განსხვავებული შიდა და გარე ძალები, ცვლილება ეს ორგანიზაციის სიცოცხლისათვის აუცილებელი ფაქტია. ცვლილების ხარისხი, სიჩქარე, ზომა და მიმართულება დროთა განმავლობაში ძალიან მნიშვნელოვნად იცვლება სხვადასხვა დარგებსა და ორგანიზაციებში. სტრატეგიის შემქმნელები უნდა ცდილობდნენ ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნას, რომ ინდივიდებმა უფრო ადვილად მიიღონ ცვლილებები, რადგან ისინი აღიარებული იქნებიან როგორც აუცილებელი და სასარგებლო. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სტრატეგიული მენეჯმენტის მიდგომის გამოყენება თავისთავად მოითხოვს მნიშვნელოვან ცვლილებებს ფირმის ფილოსოფიასა და ოპერაციებში.

სტრატეგიის შემქმნელებმა შეიძლება განახორციელონ გარკვეული პოზიტიური აქტივობები, რათა მინიმუმამდე დაიყვანონ ცვლილებებისადმი მენეჯერთა და დაქირავებულთა წინა-

აღმდეგობა. მაგალითად, ინდივიდები, რომლებსაც შეეხებათ ცვლილებები, უნდა იყვნენ ჩართული ცვლილების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და იმ გადაწყვეტილებებში, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს ცვლილებები. სტრატეგიის შემქმნელებმა უნდა მიიღონ და განავითარონ ცვლილებები, ჩაატარონ ტრენინგები და ვორკშოპები, ისე რომ მენეჯერებმა და დაქირავებულებმა შეძლონ ცვლილებების მიღება. ასევე აუცილებელია ეფექტიანი კომუნიკაცია ცვლილებების აუცილებლობაზე. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი შეიძლება აღვწეროთ, როგორც ცვლილებების მენეჯმენტის პროცესი.

ორგანიზაციული ცვლილება დღესდღეობით განხილულ უნდა იქნეს როგორც განგრძობადი პროცესი და არა როგორც პროექტი ან რაიმე მოვლენა. ყველაზე წარმატებული ორგანიზაციები დღეს უწყვეტად ახდენენ ცვლილებებს კონკურენტულ გარემოში, რომლებიც თავისთავად აჩქარებენ ცვლილებებს. დღესდღეობით არაა საკმარისი რეაგირება ცვლილებაზე. მენეჯერებს ესაჭიროებათ ცვლილებების მიღება და იდეაში თვითონ უნდა იყვნენ ცვლილებების შემქმნელები. ცვლილებების, როგორც განგრძობადი პროცესის განხილვა უპირისპირდება მენეჯმენტის ძველ დოქტრინას ცვლილებასთან დაკავშირებით, რომელიც მოითხოვდა ქცევის გალღვობას, ქცევის ცვლილებას და შემდეგ ახალი ქცევის გაყინვას. ახალი „მუდმივად მიმდინარე ორგანიზაციული ცვლილებების" ფილოსოფია პოპულარული „ხარისხის მუდმივად გაუმჯობესების ფილოსოფიის" სარკისებური ანარეკლია.

სტრატეგიის მხარდამჭერი კულტურის ფორმირება

სტრატეგიის შემქმნელები უნდა შეეცადონ, შეინარჩუნონ, წარმოადგინონ და, **კულტურის** არსებულ ასპექტებზე დაყრდნობით, მხარი დაუჭირონ ახალ სტრატეგიებს. უნდა გამოვლინდეს და შეიცვალოს არსებული კულტურის ასპექტები, რომლებიც წარმოდგენილი სტრატეგიის ანტაგონისტურია. სერიოზული კვლევები მიანიშნებს, რომ ახალი სტრატეგიები ხშირად ინიცირებულია საბაზრო ძალების მიერ და ნაკარნახევია კონკურენციით. ამის გათვალისწინებით, ფირმის კულტურის ცვლილება საჭიროა ისე, რომ ის მოერგოს ახალ სტრატეგიას. ასეთი მიდგომა, ჩვეულებრივ, უფრო ეფექტურია, ვიდრე სტრატეგიის ცვლილება, რომ ის მოერგოს კულტურას. როგორც ნაჩვენებია ცხრილში 10-11, ორგანიზაციული კულტურის მორგებისთვის, რომელიც შეიცავს სამსახურში აყვანას, ტრენინგს, ტრანსფერს, დანინაურებას, რესტრუქტურიზებას ან ორგანიზაციის დიზაინს, როლურ მოდელირებას, პოზიტიურ მხარდაჭერას და მენტორობას, შესაძლებელია სხვადასხვა ტექნიკის გამოყენება.

ცხრილი 10–11 ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებების გზები და არსი

1. სამსახურში აყვანა
2. ტრენინგი
3. ტრანსფერი
4. დანინაურება
5. რესტრუქტურიზება
6. რეინჟინრინგი
7. როლური მოდელირება
8. პოზიტიური მხარდაჭერა
9. მენტორობა
10. ხედვისა და მისიის რევიზია
11. ოთახების/ფასადის რედიზაინი
12. დაჯილდოების სისტემის ცვლილება (მორგება)
13. ორგანიზაციული პოლიტიკის, პროცედურების და პრაქტიკის ცვლილება (მორგება)

ედგარ შეინი გამოყოფს ყველაზე მნიშვნელოვან ელემენტებს კულტურისა და სტრატეგიის დაკავშირებისათვის:

1. ორგანიზაციული ფილოსოფიის ფორმალური დოკუმენტები, უფლება-ვალდებულებები, ფასეულობები, მასალები, რომლებიც გამოიყენება აყვანა-სელექციისა და სოციალიზაციისათვის
2. ოთახების, ფასადების და შენობების დიზაინი
3. ძალიან ყურადღებით შექმნილი როლური მოდელირება, სწავლება და ლიდერების მიერ განწრთნა
4. ცხადი და ნათელი დაჯილდოების სისტემა და სტატუსის სისტემა და წინსვლის კრიტერიუმები

5. ისტორიები, ლეგენდები, მითები, მორალური ისტორიები ყველაზე მნიშვნელოვანი ადამიანებისა და მოვლენების შესახებ
6. რას უთმობენ ლიდერები ყურადღებას, აფასებენ და აკონტროლებენ
7. ლიდერების რეაქცია კრიტიკულ ინციდენტებზე და ორგანიზაციულ კრიზისებზე
8. როგორია ორგანიზაციის დიზაინი და სტრუქტურა
9. ორგანიზაციული სისტემები და პროცედურები
10. კრიტერიუმები, რომლებიც გამოიყენება სამსახურში აყვანისათვის, შერჩევისათვის, კარიერული ზრდისათვის, რანჟირებისათვის, პენსიაზე გასვლისა და ადამიანების „ცენზურისათვის".

2012 წლის ბოლოს Volkswagen AG-ის მიერ Porsche-ს შეძენამ გარკვეული შეშფოთება გამოიწვია: Volkswagen-ის 75 წლის თავმჯდომარის, ფერდინანდ პიეხის, ავტოკრატიული სტილი რამდენად შეეწყობოდა Porsche-ს კორპორაციულ კულტურას. Porsche-მ უკვე დიდი ხანია დანერგა პრემირების სისტემა ინჟინრებისა და დიზაინერების ინდივიდუალური ძალისხმევის წასახალისებლად. ხშირი იყო კონკურენცია ცალკეულ ჯგუფებს შორის, თუ რომელი დიზაინის ახალი იდეები და ინოვაციები დანერგილიყო. დრო გვიჩვენებს, თუ როგორ შეერწყმება ერთმანეთს Volkswagen-ის და Porsche-ს კულტურები და გამოიწვევს თუ არა ეს კონკურენტულ უპირატესობას.

ადვილია დაინახო დანაკარგებისა და ცვლილებების გავლენა ცხოვრების პირად და რელიგიურ ასპექტებზე. მეხსიერებაში დარჩენილი დანაკარგები და ცვლილებები ხშირად ადამიანებს წლების განმავლობაში უქმნის დისკომფორტს. ჰენრიკ იბსენი წერდა: „მოპარეთ სასშაულო ადამიანს მისი ცხოვრებისეული ილუზია და თქვენ მას იმავდროულად ბედნიერებას მოპარავთ". როდესაც კულტურის ასპექტები ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის მცდელობას, განახორციელოს მიმართულების ცვლილებები, დაქირავებულები და მენეჯერები ხშირად ღრმა შეშფოთებას განიცდიან. ეს ფენომენი, როგორც წესი, მაშინ ჩნდება, როცა ახალი სტრატეგიის საჭიროება ნაკარნახევია გარე პირობებით. მენეჯერები და დაქირავებულები ხშირად იბრძვიან, რომ გაიგონ იმ სიტუაციის არსი, რომელიც შეიცვალა მრავალი წლის წინ. ზოგიერთი ადამიანი კომფორტულად გრძნობს თავს, როცა წარსულს იხსენებს, ზოგისთვის კი კომფორტის წყარო აწმყოა. სუსტი კავშირი სტრატეგიულ მენეჯმენტსა და ორგანიზაციულ კულტურას შორის საფრთხეს უქმნის შედეგებს და წარმატებას. ტერენს დილი და ალან კენედი აღნიშნავენ, რომ სტრატეგიული ცვლილებების განხორციელება საფრთხეს უქმნის კულტურას:

ადამიანებს ღრმა შინაგანი კავშირი აქვთ გმირებთან, ლეგენდებთან, ყოველდღიური ცხოვრების რიტუალებთან, კომფორტული გარემოსა და ცერემონიების აღქმასთან და ყველა სიმბოლოსთან სამუშაო ადგილზე. თუ ურთიერთობებს ყოველივე ამას ჩამოაშორებთ, დაქირავებულები დარჩებიან შეწუხებული, შეშფოთებული და გაბრაზებული. ამდენად, აუცილებლად რაღაც უნდა მოხდეს, რომ განხორციელდეს ძველიდან ახალზე გადასვლა. კულტურის ძალებს შეუძლიათ სტრატეგიული ცვლილებების ნეიტრალიზება და შეჩერება.

პროდუქციისა და ოპერაციების საკითხები სტრატეგიების დანერგვისას

Apple-ს ჰყავს ათასობით საკუთარი თანამშრომელი ჩინეთში, და დაახლოებით 700,000 ამწყობი კონტრაქტორი, როგორიცაა Foxconn, რომელიც მის პროდუქტებს აწყობს. ამ სამუშაოების აშშ-ში განხორციელება შეუძლებელი იქნებოდა სამი მიზეზის გამო. პირველი, Foxconn ჩინეთის ყველაზე დიდი კერძო დამქირავებელია და მსოფლიოში გამოშვებული სამომხმარებლო ელექტრონული მოწყობილობების დაახლოებით 40%-ის მწარმოებელი. ის უხდის თავის დაქირავებულებს ბევრად ნაკლებს, ვიდრე აშშ-ში კანონმდებლობით დადგენილი მინიმალური ხელფასია (ტიპური ხელფასია $18 დღეში). მეორე, განსხვავებით აშშ-ის საწარმოებისაგან, Foxconn-ს და სხვა ჩინელ მწარმოებლებს დაქირავებულები საერთო საცხოვრებლებში ჰყავთ და საჭიროების შემთხვევაში შეუძლიათ ასობით ათასი ადამიანი მიავლინონ საამწყობო ხაზებზე. ხაზებზე დაქირავებულები ისეთი ხანგრძლიობით მუშაობენ, რაც ამერიკელებისათვის მიუღებელი იქნებოდა (მიუღებელია აგრეთვე სამუშაო პირობებიც). ეს სისტემა ტექნიკის ამწყობ კომპანიებს აძლევს საჭირო ეფექტიანობას, რაც მნიშვნელოვანია ამ პროდუქციის სწრაფად დამზადებისათვის, ამდენად, სისწრაფე უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორია, ვიდრე გადახდა. საბოლოოდ, Apple-ის და სხვა ტექნოლოგიური გიგანტების კომპონენტების მომწოდებლების უმრავლესობა არის ჩინეთში ან სხვა აზიურ ქვეყნებში. ასეთი გეოგრაფიული კლასტერიზაცია კომპანიებს ანიჭებს მოქნილობას, რომ სწრაფად შეცვალონ პროდუქციის დიზაინი და მაინც მოასწრონ მისი მიწოდება.

ცხრილი 10-12 პროდუქციის მენეჯმენტი და სტრატეგიის დანერგვა

ორგანიზაციის ტიპი	დასანერგი სტრატეგია	პროდუქციის სისტემების მორგება
ჰოსპიტალი	კიბოს მკურნალობის ცენტრის დამატება (პროდუქციის განვითარება)	სპეციალური დანადგარების შეძენა
ბანკი	10 ახალი ფილიალის დამატება (ბაზრის განვითარება)	განლაგების ანალიზის ჩატარება
ლუდის ხარშვა	მარცვლეულის ფერმის შეძენა (უკუინტეგრაცია)	მარაგების მართვის სისტემის რევიზია
ფოლადის წარმოება	სწრაფი კვების ქსელის შეძენა (დაუკავშირებელი დივერსიფიკაცია)	ხარისხის კონტროლის სისტემის გაუმჯობესება
კომპიუტერული კომპანია	საცალო დისტრიბუციის ჯაჭვის შეძენა (ინტეგრაცია წინ)	მიწოდების, შეფუთვის და ტრანსპორტირების სისტემის ცვლილება

პროდუქციისა და ოპერაციების შესაძლებლობებს, შეზღუდვებს და პოლიტიკას შეუძლია მნიშვნელოვნად გაუმჯობესოს ან შეაფერხოს მიზნების მიღწევა. საწარმოო პროცესი, როგორც წესი, ფირმის საერთო აქტივობების 70%-ს შეადგენს. სტრატეგიის დანერგვის უმნიშვნელოვანესი ნაწილი ხორციელდება სწორედ წარმოების დროს. წარმოებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები, როგორიცაა საწარმოს სიდიდე, მისი განლაგება, პროდუქტის დიზაინი, მოწყობილობის შერჩევა, ინსტრუმენტების ტიპი, მარაგების მოცულობა, მარაგების კონტროლი, ხარისხის კონტროლი, დანახარჯების კონტროლი, სტანდარტების გამოყენება, სამუშაოების სპეციალიზაცია, დაქირავებულთა ტრენინგი, მოწყობილობებისა და რესურსების გამოყენება, მიწოდება და შეფუთვა, ტექნოლოგიური ინოვაციები, ყველაფერ ამას შეუძლია ჰქონდეს დრამატული გავლენა სტრატეგიის დანერგვის წარმატებაზე ან მარცხზე.

საწარმოო სისტემების ცვლილების მაგალითები, რომლებსაც მოითხოვს სტრატეგიის დანერგვის პროცესი როგორც მოგებაზე ორიენტირებული, ისე არამომგებიანი ორგანიზაციებისათვის, მოყვანილია ცხრილში 10-12. ყურადღება მიაქციეთ, რომ როდესაც ბანკი მიმდინარეობს სტრატეგიის ფორმულირება და შერჩევა 10 ახალი ფილიალის დასამატებლად, საწარმოო პროცესთან დაკავშირებული საკითხი განლაგების შერჩევაა. აშშ-ის უმსხვილესი ველოსიპედების მწარმოებელი ფირმა Huffy ამჟამად ასრულებს საკუთარ საწარმოო პროცესებს, ველოსიპედების წარმოებას და ამ საკითხებზე საკონტრაქტო მომსახურება აქვს აზიასა და მექსიკაში. ვინაიდან Huffy თვითონ აღარ არის მწარმოებელი, ის ახდენს კონცენტრირებას დიზაინზე, მარკეტინგსა და ველოსიპედების დისტრიბუციაზე. Dayton-მა, ოჰაიოში არსებულმა კომპანიამ, დახურა თავისი საწარმოები ოჰაიოში, მისურისა და მისისიპიში.

ზუსტად დროში საწარმოო მიდგომამ გაუძლო დროის გამოცდას. ზუსტად დროში მნიშვნელოვნად ამცირებს სტრატეგიის დანერგვის ხარჯებს. **ზუსტად დროში** სისტემასთან ერთად, ნაწილები და მასალები მიეწოდება საწარმოო პროცესში ზუსტად მაშინ, როდესაც არის მათი საჭიროება. ამდენად, აღარაა საჭირო მათი განთავსება საწყობში, როგორც დაზღვევა დაგვიანებული მიწოდების პირობებში. Harley-Davidson აცხადებს, რომ ზუსტად დროში სისტემის გამოყენებამ მათ გამოუთავისუფლა $22 მლნ, რომელიც ადრე გაყინული იყო მარაგებში, და მნიშვნელოვნად შეამცირა თავიდან შეკვეთის დრო.

ფაქტორები, რომლებიც უნდა შევისწავლოთ სანარმოო სიმძლავრეების განთავსებამდე, ასევე მოიცავს ძირითადი რესურსების ხელმისაწვდომობას, ხელფასების ოდენობას, ტრანსპორტირების ხარჯებს, რომლებიც უკავშირდება მიწოდებას და მიღებას, ძირითადი ბაზრების განლაგებას, პოლიტიკურ რისკებს კონკრეტულ რეგიონში ან ქვეყანაში და ადვილად გასაწერთნელი პერსონალის ხელმისაწვდომობას. ამ ფაქტორებიდან ზოგი ხსნის, თუ რატომ დააბრუნეს საწარმოო ოპერაციები ჩინეთიდან მექსიკაში ან ვიეტნამში, ან თუნდაც უკან აშშ-ში.

ადამიანური რესურსების საკითხები სტრატეგიის დანერგვისას

სულ უფრო მეტი კომპანია იყენებს დროებით განთავისუფლებას, როგორც სამსახურიდან დათხოვნის ალტერნატივას, რათა შეამციროს ხარჯები. ესაა დროებით სამსახურიდან გაშვება. თეთრსაყელოიანი მენეჯერებიც კი დროებით თავისუფლდებიან, რაც ადრე ეხებოდა მხოლოდ ლურჯსაყელოიან მუშაკებს. ორგანიზაციების მცირე რიცხვი იყენებს პროფესიონალი მუშაკების დროებით დათხოვნას, მათ შორისაა Gulfstream Aerospace, Media General, Gannett, University of Maryland, Clemson University, Spansion. უმეტესობა მიმართავს დროებით და შემცი-

რებული საათებით მომუშავეების განთავისუფლებას, ვიდრე სრული დატვირთვით მომუშავეებისა, რაც მიანიშნებს იმაზე, რომ უმუშევრობის მაღალი მაჩვენებელი ხანგრძლივვადიანი ტრენდია. სულ უფრო მეტმა კომპანიამ შეიძლება გამოიყენოს Harley-Davidson-ის პრაქტიკა, როდესაც ფირმამ ხელი მოაწერა პროფკავშირებთან ახალ კონტრაქტს და შეიქმნა „დროებითი მომუშავეების" არმია, რომლებსაც არა აქვთ მუდმივი სამსახური და თანხმდებიან დროებით, მინიმალურგანაკვეთიან სამუშაოზე, რაც საშუალებას აძლევს კომპანიას მომუშავეები გამოიყვანოს მაშინ, როდესაც მას ეს დასჭირდება. ცხრილში 10-13 ნაჩვენებია გზები, თუ როგორ ცდილობენ დღეს კომპანიები, შეამცირონ მომუშავეთა დანახარჯები ფინანსური მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად.

ცხრილი 10–13 მომუშავეების დანახარჯების შემცირების ტაქტიკა

ხელფასის გაყინვა
სამსახურში აყვანის გაყინვა
ხელფასის შემცირება
მომუშავეთა სხვა სარგებლის შემცირება
მომუშავეთა მონაწილეობის გაზრდა ჯანდაცვის დაზღვევაში
მომუშავეთა შემცირება
სამუშაო კვირების შემცირება
სავალდებულო დროებითი სამუშაო
ნებაყოფლობითი დროებითი სამუშაო
დროებითი მომუშავეების დაქირავება სრული სამუშაო განაკვეთით
მომუშავეთა დაქირავება კონტრაქტით სრულ სამუშაო დღეზე დაქირავების ნაცვლად
კომპანიის აქციების ნებაყოფლობითი შეძენა (ამას აკეთებს Walt Disney)
პროდუქციის წარმოების სამდღიანი სისტემა (Toyota Motor აკეთებს ამას)
განთავისუფლება
ბონუსების შემცირება ან გაუქმება

წყარო: Dana Mattioli, „Employers Make Cuts Despite Belief Upturn Is Near"*,Wall Street Journal,* April 23, 2009,B4

კარგად ჩამოყალიბებული სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემა შეიძლება ჩავარდეს, თუ საკმარისი ყურადღება არ დაეთმობა ადამიანურ რესურსებს. ადამიანური რესურსების პრობლემები წარმოიშობა მაშინ, როდესაც ბიზნესი ნერგავს სტრატეგიებს, რომლებიც სამი შემთხვევიდან ერთ-ერთს ემთხვევა: (1) სოციალური და პოლიტიკური მხარდამჭერი სტრუქტურების არარსებობა, (2) განსახორციელებელი სამუშაოებსა და ინდივიდების მოთხოვნებს შორის დამოკიდებულების შეუსაბამობა, (3) ზედა დონის მენეჯმენტის მიერ დაგეგმილი აქტივობების არაადეკვატური მხარდაჭერა

ორგანიზაციაში სტრატეგიის დანერგვა ქმნის საფრთხეს ბევრი მენეჯერისა და დაქირავებულისათვის, ამიტომ ახალი ძალისხმევა და სტატუსი უნდა იქნეს მიღებული და რეალიზებული. გასათვალისწინებელია ახალი ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფური ფასეულობები და პრიორიტეტები, მენეჯერები და დაქირავებულები შეიძლება აღმოჩნდნენ ჩართული წინააღმდეგობრივ გარემოში„ რადგან იცვლება მათი როლები, პრეროგატივები და ძალაუფლება. ფირმაში სტრატეგიის შეცვლას თან სდევს სოციალური და პოლიტიკური სისტემის ცვლილება„ რაც ახალი სტრატეგიის დანერგვისას უნდა იყოს გათვალისწინებული.

მენეჯერების შეთანაწყობა სტრატეგიასთან იწვევს გარკვეულ დისკომფორტს, ვინაიდან სამუშაოებს აქვთ სპეციფიკური და ფარდობითად სტატიკური ბუნება, ხოლო ადამიანები თავიანთი ბუნებით დინამიკურები არიან. იმისათვის, რომ განხორციელდეს მენეჯერთა შეთანაწყობა დასანერგ სტრატეგიასთან, გამოიყენება სტანდარტული მეთოდები, რაც გულისხმობს მენეჯერების გადაყვანას სხვა პოზიციაზე სამუშაოდ, ლიდერობის სემინარების ჩატარებას, კარიერული ზრდის აქტივობების შეთავაზებას, დანინაურებას, სამუშაოების გაფართოებას და სამუშაოების მრავალფეროვნების ზრდას.

იმაში დასარწმუნებლად, რომ ადამიანებთან ურთიერთობები ხელს კი არ უშლის, არამედ ხელს უწყობს სტრატეგიის დანერგვის პროცესს, დაგეხმარებათ სხვა სპეციფიკური წესები: მენეჯერებმა ბევრი უნდა ისაუბრონ და არაფორმალური გამოკითხვებით საქმის კურსში იყვნენ, თუ როგორ მიმდინარეობს აქტივობები და როდის უნდა განხორციელდეს მათი უშუალო ჩართვა.

მენეჯერებმა შეიძლება ხელი შეუწყონ სტრატეგიის დანერგვას მცირე რაოდენობის ბრძანებებით, მცირე რაოდენობის გადაწყვეტილებების გამოცხადებით, უფრო მეტად დაეყრდნონ

არაფორმალურ გამოკითხვებს და ეცადონ, მიაღწიონ საერთო კონსენსუსს. ყველაზე მნიშვნელოვანი საფრთხე ნათლად და სრულად უნდა იქნეს გამოკვეთილი.

სტრატეგიულ მენეჯმენტში ადამიანური რესურსების პრობლემების გათვალისწინება პრევენციისა და გადაჭრის საუკეთესო მეთოდია, რაც შეიძლება მეტი მენეჯერისა და დაქირავებულის აქტიური ჩართვა პროცესში. ასეთი ძალისხმევა მოითხოვს დიდ დროით დანახარჯებს, მაგრამ ამგვარი მიდგომა აყალიბებს ურთიერთგაგებას, ნდობას, თანამონაწილეობას და მფლობელობის შეგრძნებას, აგრეთვე ამცირებს უსიამოვნო შეგრძნებებსა და წინააღმდეგობას. სტრატეგიის ფორმულირებისა და დანერგვის ნამდვილი პოტენციალი ადამიანებშია.

დაქირავებულების მიერ აქციების შეძენის გეგმები

დაქირავებულების მიერ აქციების შეძენა დაბეგვრადი, განსაზღვრული კონტრიბუციის მქონე, დაქირავებულთა წახალისების **გეგმაა**, როდესაც დაქირავებულები ყიდულობენ კომპანიის აქციებს იმ თანხებით, რომლებიც ისესხეს კომპანიისაგან ან ყიდულობენ ნაღდ ფულზე. ეს გეგმები ასტიმულირებს დაქირავებულებს, რომ იმუშაონ როგორც მფლობელებმა; ესაა ის ძირითადი მიზეზი, რომ ასე დრამატულად გაიზარდა ეს გეგმები, რომლებიც ამჟამად მოიცავს10,000 ,ფირმას და 14 მლნ დაქირავებულს. ამჟამად ამ გეგმებით აკონტროლებენ $600 მლრდ კორპორაციულ აქციას აშშ-ში.

ზოგიერთ ასეთ კომპანიას მიეკუთვნება:

- W.L. Gore & Associates -სამედიცინო და სამრეწველო პროდუქციის მწარმოებელი, ისევე როგორც Gore Tex
- Herman Miller - ინოვაციური საოფისე ავეჯის ცნობილი მწარმოებელი
- KCI - სამოქალაქო საინჟინრო ფირმა
- HCSS - სამრეწველო მშენებლობის დარგისათვის სოფტვერის მწარმოებელი

მომუშავეების დისკომფორტის შემცირების და მწარმოებლურობის ზრდის გარდა, აქციების შეძენის გეგმები საშუალებას აძლევენ ფირმებს, ჰქონდეთ სხვა სარგებელიც, მაგალითად, მნიშვნელოვანი შეღავათები დაბეგვრისას. ძირითადი თანხა, პროცენტი და დივიდენდის გადასახადი დაქირავებულების მიერ აქციების შეძენის დროს ექვემდებარება საგადასახადო შეღავათებს. ბანკები, როგორც წესი, ასეთი გეგმებისათვის სესხებს გასცემენ უფრო დაბალი პროცენტით. ეს თანხა შეიძლება გადახდილი იყოს, როგორც ადრე ზედმეტად გადახდილი გადასახადები, მცირდება ვალის მომსახურება, ზოგიერთ შემთხვევაში 30%-ით. „მფლობელობის კულტურა რეალურად განსხვავებულია, როდესაც მენეჯმენტი პროცესების დამაჩქარებელია და არა დიქტატორი“, ამბობს კორეი როსენი, დაქირავებულთა მიერ მფლობელობის განხორციელების ნაციონალური ცენტრის აღმასრულებელი დირექტორი. ცხრილში 10-14 მოყვანილია დაქირავებულების მფლობელობაში არსებული თხუთმეტი კომპანია.

თუ ამ გეგმის მიხედვით ხორციელდება ფირმის 50%-ზე მეტის ფლობა, ისინი, ვინც ფულს ასესხებენ, იბეგრებიან მიღებულ შემოსავალზე მხოლოდ გადასახადის 50%-ით. ეს გეგმები არ ეხება ყველა ფირმას, მიუხედავად ამისა, სამართლებრივი, საბუღალტრო, აქტუალური და ადმინისტრაციული დანახარჯები დაახლოებით $50,000-ია მცირე და საშუალო ზომის ფირმებისათვის, ასევე ემატება ადმინისტრაციული დანახარჯები - $15,000 ყოველწლიურად. ანალიტიკოსები ამბობენ, რომ ეს გეგმები არ მუშაობს კარგად იმ ფირმებში, რომლებსაც აქვთ ანაზღაურების და მოგების ცვლადი მაჩვენებლები. ადამიანური რესურსების მენეჯერები ბევრ ფირმაში აწარმოებენ წინასწარ კვლევებს, რომ განსაზღვრონ, რამდენად სასურველია ასეთი გეგმები. შემდეგ, თუ შესაძლო სარგებელი აღემატება დანახარჯებს, ხელს უწყობენ ამ გეგმების შემუშავებასა და ადმინისტრირებას.

Wyatt Cafeterias-მა, სამხრეთ-დასავლეთ აშშ-ში 120 კაფეტერიის ოპერატორმა ფირმამ, მიიღო დაქირავებულების მიერ აქციების შეძენის პროგრამა, რათა თავი აერიდებინა არასასურველი შეძენისაგან. დაქირავებულთა მწარმოებლურობა Wyatt-ში მნიშვნელოვნად გაიზარდა მას შემდეგ, რაც პროგრამამ დაიწყო მუშაობა; ამის საილუსტრაციოდ მოვიყვანთ შემდეგ ნაწყვეტს:

> მთელ ჩვენს ორგანიზაციაში ყველაზე მნიშვნელოვანია დაქირავებული, ანუ ის, ვინც ემსახურება კაფეტერიაში მომხმარებელს. ჩვენ ახლა ვეუბნებით ჩაის მიმტან პირს: „ნუ დაელოდები მენეჯერს, რომ მან მიგითითოს, როგორ შეასრულო უკეთ შენი სამუშაო, ან გაუმჯობესო მომსახურება. შენ თვითონ იზრუნე ამაზე“. ცხადია, ჩვენ ველოდებით მწარმოებლურობის ზრდას, მაგრამ მას შემდეგ, რაც გადაწყვეტილებებს გაეცნენ ის პირები, რომლებიც უშუალოდ ემსახურებიან მომხმარებელს, ჩვენ აღმოვაჩინეთ მშვენიერი გვერდითი ეფექტი - უეცრად მომუშავეებს გაუჩნდათ ეს ცნობილი დამოკიდებულება: „მიხარია რომ აქ ვარ“, რომელიც ძალიან უყვარს მომხმარებლებს“.

ცხრილი 10–14 თოთხმეტი მაგალითი დაქირავებულთა მიერ აქციების შეძენისა ფირმებში

ფირმა	სათავო ოფისი
Publix Supermarkets	ფლორიდა
Tribune Company	ილინოისი
Lifetouch	მინესოტა
John Lewis Partnership	დიდი ბრიტანეთი
Mondragon Cooperative	ესპანეთი
Houchens Industries	კენტუკი
Amsted Industries	ილინოისი
Mast General Store	ჩრდილო კაროლინა
HDR,Inc.	ნებრასკა
Yoke's Fresh Market	ვაშინგტონი
SPARTA, Inc	კალიფორნია
Hy-Vee	აიოვა
Bi-Mart	ვაშინგტონი
Ferrellgas Partners	კანზასი

სამუშაო დროისა და სახლში დროის ბალანსი

აშშ-ში როგორც ბაკალავრის, ისე მაგისტრის დიპლომს უფრო მეტი ქალი იღებს, ვიდრე მამაკაცი, მაგრამ სახელფასო განსხვავება მამაკაცებსა და ქალებს შორის არსებობს განათლების ნებისმიერ დონეზე. ქალები საშუალოდ იღებენ 25%-ით ნაკლებს, ვიდრე მამაკაცები. იმ ქალების გათხოვების საშუალო ასაკი, რომლებსაც აქვთ კოლეჯის დიპლომი, შეადგენს 30 წელს, ხოლო სკოლადამთავრებულთა საშუალო ასაკი - 26 წელს. დღესდღეობით აშშ-ში ორივე სქესის წარმომადგენლების 29%-ს აქვს კოლეჯის დიპლომები, როდესაც 1970 წელს ეს იყო 8% ქალებში და 14% მამაკაცებში.

Wall Street Journal-ში გამოქვეყნდა სტატია (12-5-12, A3), რომელშიც გამოვლენილია, რომ ამჟამად აშშ-ში ქალებს იურისპრუდენციის სფეროში პოზიციების 33.4% უკავიათ. მასში მოიაზრებიან ადვოკატები, მოსამართლეები, მაგისტრატები და სხვა იურიდიული პროფილის დაქირავებულები. აღსანიშნავია, რომ 2000 წელს ეს მაჩვენებელი 29.9% იყო. ასევე, ქალი ექიმების (და მათ შორის ქირურგების) პროცენტული მაჩვენებელი იმავე პერიოდში გაიზარდა 26.8%-დან 32.4%-მდე. ეს ძალიან მნიშვნელოვანი კარგი ამბავია; ცუდია ის, რომ ქალი იურისტების მედიანური ხელფასი წელიწადში შეადგენს $90,000-ს, ხოლო მამაკაცების $122,000-ს. ქალი ექიმების მედიანური ხელფასია $112,128, ხოლო მამაკაცები $186,916.

ცნობილია, რომ მომუშავე ქალებისათვის საუკეთესო ქვეყნებია ნორვეგია, შვედეთი, ფინეთი და დანია, სადაც პირობები ხშირად ბევრად უკეთესია, ვიდრე აშშ-ში. მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის 2012 წლის ანგარიშში, სქესის მიხედვით გლობალური განსხვავებების თვალსაზრისით, აშშ იკავებს 22-ე ადგილს, ხოლო ხელფასების ერთგვაროვნების მიხედვით - 61-ე ადგილს და ჩამორჩება მადაგასკარს, კამბოჯას და გაიანას. ამავე ანგარიშის მიხედვით, საშუალოდ ქალები იღებენ მამაკაცების შემოსავლის 67%-ს, კანადაში კი 73%-ს. დაუქორწინებელი ქალები ბევრ ქვეყანაში უფრო მეტს იღებენ, ვიდრე მამაკაცები. დაქორწინებული ქალები ბავშვებით, როგორც წესი, მნიშვნელოვნად ნაკლებს იღებენ, ვიდრე მამაკაცები.

ბევრ კომპანიაში ძალიან პოპულარული გახდა მუშაობისა და საოჯახო სტრატეგიები, რადგანაც უკვე წარმოადგენს კონკურენტულ უპირატესობას იმ ფირმებისათვის, რომლებიც ისეთი სახის სარგებელს გასცემენ, როგორიცაა ასაკოვნებისათვის დახმარება, მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, სამუშაოს გაზიარება, მორგებული ბენეფიტები, საზაფხულო ბანაკები, დაქირავებულთა დახმარების ხაზები, და ისეთიც კი, როგორიცაა გაზონების მოვლაში დახმარება. უკვე ჩვეულებრივი პოსტებია: მუშაობისა და ცხოვრების კოორდინატორი და მრავალფეროვნების დირექტორი.

ჟურნალი *Working Mother* ყოველწლიურად აქვეყნებს სიას: „100 საუკეთესო კომპანია მომუშავე დედებისათვის" (www.workingmother.com). რანჟირების მიხედვით, ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლადებია: მოქნილი დროის არსებობა, წინსვლის შესაძლებლობები და სარგებლის თანაბრად განაწილება კომპანიაში. სხვა მნიშვნელოვანი კრიტერიუმებია შემცირებული სამუშაო კვირა, ტელეკომუნიკაცია, სამუშაოების გაზიარება, ბავშვთა მოვლის შესაძლებლობები, დეკრეტული შვებულება ორივე მშობლისათვის, მენტორობა, ქალებისათვის კარიერული წინსვლა და განვითარება. *Working Mother-ის* 10 საუკეთესო კომპანია მოყვანილია ცხრილში 10-15. *Work-*

ing Mother ასევე აწარმოებს კვლევებს, რომ გამოავლინოს აშშ-ის საუკეთესო ფირმები, სადაც ფერადკანიანი ქალები იმუშაებენ.

კარგი საოჯახო ცხოვრება უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია კარგი მუშაობისათვის. კორპორაციული მიზანი, იყო უფრო კარგი და შინაარსიანი, დღესდღეობით უნდა განვიხილოთ ამ ჭრილში. სამუშაო დროის და ოჯახისათვის განკუთვნილი დროის თანადობის საკითხი აღარაა მხოლოდ ქალების განსახილველი საკითხი. საჭიროა ისეთი სპეციალური ღონისძიებების შემუშავება, რომლებიც ამ საკითხების გადაჭრის შესაძლებლობას შექმნის, მაგალითად, სპეციალური დახმარება მეუღლისათვის, როგორც მომუშავის ბენეფიტი; სპეციალური კლუბების შექმნა მომუშაველებისათვის, როგორებიც აქვს IBM-ს, Bethlehem Steel-ს; ოჯახებისათვის რეკრეაციული და საგანმანათლებლო რესურსების გამოყოფა; და ასევე ოჯახისათვის დროისა და სამუშაო დროის თანადობის შესაძლებლობების შექმნა. ვიტონის კოლეჯის წარმომადგენლის, ჯოზეფ პლეკის, კვლევის თანახმად, იმ კომპანიებში, სადაც მამებისათვის არაა გათვალისწინებული დეკრეტული შვებულება, მამაკაცების უმეტესობა მაინც იღებს მოკლე არაფორმალურ დეკრეტს, შვებულებებისა და ავადმყოფობის დღეების კომბინაციით.

ზოგიერთმა ორგანიზაციამ შემოიღო საოჯახო დღეები, როდესაც ოჯახის წევრები დაპატიჟებული არიან სამუშაო ადგილებზე, იღებენ საწარმოს ან ოფისის ტურებს, ეცნობიან მენეჯმენტს და ეძლევათ შესაძლებლობა, გაეცნონ, თუ რას აკეთებენ მათი ოჯახის წევრები სამსახურში. საოჯახო დღეები ძვირი არ არის, თანამშრომლებს კი სიამაყის გრძნობას მატებას, რომ ამ ორგანიზაციაში მუშაობენ. კვირის განმავლობაში მოქნილი სამუშაო საათები სამუშაო დროისა და საოჯახო დროის დაბალანსების კიდევ ერთ შესაძლებლობას იძლევა. მუშაობისა და ოჯახის საკითხები უკვე გახდა მნიშვნელოვანი სხვადასხვა შეხვედრებზე. ამდენად, ამ საკითხებზე დისკუსია ბევრ ორგანიზაციაში მიმდინარეობს.

ცხრილი 10–15 ათი საუკეთესო კომპანია ქალებისათვის სამუშაოდ

1. **Bank of America** - თანამშრომლებს აძლევს უფლებას, თვითონ შეაფასონ თავიანთი მუშაობა
2. **Deloitte** - ანიჭებს დაქირავებულებს წლიურად ოთხკვირიან აუნაზღაურებელ შვებულებას
3. **Ernst & Young** - დაქირავებულების დაახლოებით 75% მუშაობს ოფისის გარეთ
4. **General Mills** - შვიდი ქვედანაყოფიდან ხუთს ქალები ხელმძღვანელობენ
5. **Grant Thorton** - იძლევა 8-კვირიან ანაზღაურებად დეკრეტულ შვებულებას და ბევრ მოქნილ სამუშაო ოპციონს
6. **IBM** - ზრუნავს თანამშრომელთა შვილების მოვლაზე ბავშვთა მოვლის საკუთარი პროგრამის მეშვეობით
7. **KPMG** - დაქირავებულს შეუძლია აიღოს 26-კვირიანი (ნაწილობრივ ანაზღაურებული) დეკრეტული შვებულება ბავშვის გაჩენის შემდეგ
8. **Procter & Gamble** - ყველა ოფისის თანამშრომელს შეუძლია დროის მორგება, თუ როდის დაიწყებს და დაასრულებს სამუშაოს ორი საათის დიაპაზონში (დაწყების და დამთავრების დროებისათვის); 2011 წელს დაქირავებულთა 47% იყო ქალი. მეძუძური დედებისათვის არის სპეციალური ოთახები.
9. **PricewaterhouseCoopers** - ბევრი ქალი პარტნიორი გადის ლიდერობის განვითარების პროგრამას და აღწევს მაღალ აღმასრულებელ პოზიციებს
10. **WellStar Health System** - აქვს სახლში კონსიერჟის მომსახურება, რომ დაეხმაროს დედებს.

წყარო: ეფუძნება 2012 წელს http://www.workingmother.com/best-company-list/129110/7271.

არსებობს უზარმაზარი შესაძლებლობები წარმატებისა და კარიერული ზრდისათვის **მინის ჭერის** მოსახსნელად, განსაკუთრებით იმის გათვალისწინებით, რომ აშშ-ში ქალები შეადგენენ სამუშაო ძალის 47%-ს. **მინის ჭერი** მიანიშნებს იმ უხილავ ბარიერზე, რომელიც არსებობს ფირმებში და აბრკოლებს ქალებსა და უმცირესობებს, რომ დაიკავონ მენეჯმენტის ზედა პოზიციები. აშშ გლობალურ ლიდერია ქალებისა და უმცირესობების დანიშნულებაში საშუალო და ზედა დონის მენეჯერულ პოზიციებზე ბიზნესში. Fortune 500-ს ჰყავს 40% ქალი აღმასრულებელი დირექტორი. ეს ინფორმაცია მოცემულია ცხრილში 10-16. დასახელებული ქალები მშვენიერ მაგალითია ქალებისათვის მთელ მსოფლიოში.

ცხრილი 10–16 Fortune 500-ის ქალი აღმასრულებლები 2013 წელს

აღმასრულებელი	კომპანია
ანგელა ბრალი	WellPoint
პატრიცია ვუერტცი	Archer Daniels Midland
მარისა მაიერი	Yahoo!
ინდრა სოუი	PepsiCo
ირენ როზენფელდი	Kraft Foods
კეროლ მეეროვიცი	TJX
ვირჯინია რომელტი	IBM
დებრა რიიდი	Sempra Energy
დეანა მილიგანი	Guardian Life Insurance
შერილინ მაკკოი	Avon Products
დენის მორისონი	Campbell Soup
მაგი ვილდეროტერი	Frontier Communications
მეგი ვაიტმანი	Hewlett-Packard
ილენე გორდონი	Corn Products
ჰიაზერ ბრესჩი	Mylan
გრაცია მარტორე	Gannett
ელენ კულმანი	DuPont
ურსულა ბერნსი	Xerox
კატლინ მაზარელა	Graybar Electric
ბეტ მუნი	Key Corp
მერილინ ჰევსონი	Lockheed Martin Corp

განსხვავებული სამუშაო ძალის სარგებელი

აღმასრულებელი დირექტორი როზალინდ ბრევერი პირველი აფროამერიკელი ქალია, რომელიც ხელმძღვანელობს Walmart-ის ბიზნესერთეულს. მან Walmart SAM's Club აქცია $100 მილიარდიან ბიზნესად. SAM's-ის შესყიდვის შემდეგ, 2012 წელს, ბრევერმა თქვა, რომ SAM"s გაზრდიდა საწევროებს, პატარა ქალაქების ნაცვლად, მაღაზიებს დიდ ქალაქებში ააშენებდა, დაამატებდა ბრენდებს, როგორიცაა Eldie Bauer, Nautica, Lucky Brand Jeans, მოახდენდა მის განსხვავებას Walmart-ისაგან და სხვა დისკაუნტ საცალო მოვაჭრეებისაგან. ბრევერი ასევე ხსნის SAM"s-ის მაღაზიებს უფრო ადრე, რომ მიიპყროს მცირე ბიზნესის მეპატრონეთა ყურადღება, რომლებიც აწარმოებენ ყოველდღიურ შესყიდვებს. აღმასრულებელი ბრევერი აკეთებს ძალიან დიდ საქმეს, რომ შეიძინოს Costco Wholesale, რომელმაც აჩვენა SAM's-ის გაყიდვების ორმაგი მაჩვენებელი 2012 წელს.

2012 წლის ბოლოს, როდესაც აღმასრულებელი კრის კუბასიკი დაითხოვეს Lockheed Martin-დან, ვინაიდან მას ჰქონდა „არასწორი" ურთიერთობა თანამშრომელთან, კომპანიის აღმასრულებელ დირექტორად დაინიშნა მერილინ ჰიუსონი, რომელიც დიდ ხანია მუშაობდა კომპანიაში. პენტაგონის ექვსი უმსხვილესი კონტრაქტორიდან სამს ამჟამად ქალები ჰყავს აღმასრულებელ დირექტორებად. Lockheed Martin მსოფლიოს უმსხვილესი თავდაცვითი პროდუქციის კონტრაქტორია.

სარეკლამო სააგენტოები იმის მაგალითია, თუ როგორ „გადადის" დარგი ესპანელ, აფროამერიკელ და აზიელ სპეციალისტებზე, როგორ გარდაიქმნენ სააგენტოები მულტიკულტურულ, გენერალიზებულ ორგანიზაციებად. გენერალიზებულ სააგენტოებთან შედარებით, კულტურული ნიშნით წამყვანი აღმასრულებლები უკვე ბევრნი არიან სპეციალიზებულ სააგენტოებში, რამდენადაც იზრდება მულტიკულტურული მარკეტინგის გამოყენება მულტიკულტურული სააგენტოების სარეკლამო გზავნილებში. ისეთი კომპანიები, როგორიცაა Burger King, იყენებენ ესპანურ და აფროამერიკულ სპეციალიზებულ სააგენტოებს საერთო ტიპის, Crispin-ის მსგავსი, სააგენტოების მაგიერ. Church Chiken ამბობს, რომ ყველაფრის განთავსება გენერალიზებულ სააგენტოებში აძლიერებს მულტიკულტურულ კომპონენტს მათ საერთო მარკეტინგულ სტრატეგიაში.

ლათინურ და ჩრდილო ამერიკაში ქალების რიცხვი მაღალ პოზიციებზე ოფისებში მკვეთრად გაიზარდა უკანასკნელ წლებში. ბრაზილიამ აირჩია პირველი ქალი პრეზიდენტი, დილმა როუსეფი. ჩილეს და არგენტინას უკვე ჰყავთ ქალი პრეზიდენტები, კრისტინა კირშნერი და მიქაელა ბაჩელეტი, შესაბამისად. კონგრესში ქალების მიერ დაკავებული ადგილების მიხედ-

ვით არგენტინაში ეს მაჩვენებელი შეადგენს 38.3%-ს, ჰონდურასში 23.4%-ს, ევროპასთან შედარებით, სადაც ეს მაჩვენებელია 20.0%, ჩრდილოეთის ქვეყნებში კი 41.6%, არაბულ ქვეყნებში 11.1%. ქალები ამჟამად შეადგენენ სამუშაო ძალის 53%-ს ლათინურ და სამხრეთ ამერიკაში.

McKinsey&Co-ს მიერ ჩატარებულმა კვლევამ გამოავლინა, რომ აზიური კომპანიების საშუალო დაბრუნება კაპიტალზე გაუმჯობესდა 15%-დან 22%-მდე, როცა სულ უფრო და უფრო მეტმა ქალმა დაიკავა მაღალი პოზიციები კომპანიებში. McKinsey-ის წარმომადგენელი, ვანგ ჯინი, ამბობს: „ქალები უფრო ძლიერები არიან ისეთ საკითხებში, როგორიცაა კოლაბორაცია და ადამიანების განვითარება, მაშინ როცა მამაკაცები ავლენენ სიძლიერეს ინდივიდუალური გადაწყვეტილებების მიღებაში. უფრო მეტი ქალით მაღალ პოზიციებზე, კომპანიები აუმჯობესებენ ორგანიზაციულ სიჯანსაღეს და ფინანსურ შედეგებს". ქალების პროცენტული წილი კორპორაციების საბჭოებში ავსტრალიაში გაიზარდა 8.3%-დან 2010 წელს, 14%-მდე 2012 წელს. მალაიზია და სამხრეთ კორეა ასევე აღწევენ ძალიან დიდ პროგრესს ქალების ინტეგრირებაში კორპორაციის მართვის ზედა დონეებზე და იმ კომპანიების სუბსიდირებაში, რომლებშიც არსებობს ბავშვთა მოვლის შესაძლებლობები და ხელს უწყობენ ქალებს სამუშაო და ოჯახის დროის ბალანსის მოძებნაში. საპირისპიროდ, ინდოეთში ქალმა ძირითადად უნდა იზრუნოს თავის დიდ ოჯახზე; ასევე, ინდოეთში, სამწუხაროდ, ქალები მიმართავენ აბორტს, თუ იციან, რომ გოგონა უნდა დაიბადოს. მთლიანად აზიაში ქალები წარმოდგენილი არიან კორპორაციების საბჭოებში 6%-ით, ევროპაში 17%-ით და აშშ-ში 15%-ით.

ორგანიზაცია შეიძლება ყველაზე ეფექტიანი იყოს, თუ ის სარკისებურად ასახავს თანამშრომლებში ისეთსავე განსხვავებას, როგორიცაა მომხმარებლების განსხვავებულობა. გლობალური კომპანიებისათვის ესაა ოპტიმისტური მიზანი, მაგრამ ამ მიზნის ფასეულობა მაღალია.

კორპორაციული ჯანმრთელობის (Welness) პროგრამები

ეს ნაწილი ეხება იმ საკითხებს, თუ როგორ მოახერხეს ისეთმა კომპანიებმა, როგორებიცაა Johnson & Johnson (J&J), Lowe's Home-Improvement, სუპერმარკეტების ქსელმა H-E-B და Healtwise-მა მიეღოთ ძალიან შთამბეჭდავი დაბრუნება ინვესტიციებზე ისეთი პროგრამების მეშვეობით, რომლებიც ეხებოდა დაქირავებულთა ჯანდაცვას, ზოგჯერ ეს დაბრუნება შეადგენდა 6-ს 1-თან. Fidelity Investment-ისა და National Business Group-ის კვლევამ ჯანდაცვის საკითხებზე აჩვენა, რომ თითქმის 90% დაქირავებულებს ჯილდოდ სთავაზობენ ჯანდაცვის ამა თუ იმ პროგრამას. დაქირავებულები, რომლებიც უფრო „ჯანმრთელი" გახდნენ, გაიზარდა 50%-ით 2009 წელს. მაგალითად, JetBlue Airways სთავაზობს თავის თანამშრომლებს ფულს - $25 კბილების გაწმენდაზე და $400 Ironman ტრიატლონში მონაწილეობაზე; ავეჯის კომპანია, KI, ჰყოფს თავის თანამშრომლებს ოთხ ჯგუფად, ეყრდნობა რა მათი ჯანმრთელობის მდგომარეობას. ყველაზე ჯანმრთელი ადამიანები იხდიან $1000-ით ნაკლებს ჯანდაცვის დაზღვევაში, ვიდრე ნაკლებ ჯანმრთელები.

2013 ეროვნული გამოკვლევის მიხედვით, რომელიც ეხებოდა დამქირავებლის მიერ დასპონსორებულ ჯანდაცვის გეგმებს, მსხვილი დამქირავებლების პროცენტული წილი (500+ მომუშავე), რომლებიც უფრო დაბალ ჯანდაცვის პრემიას სთავაზობს არამწეველებს, გაიზარდა 9%-დან 2009 წელს, 15%-მდე 2012 წელს (*WSJ*, 2-10-R5). დამატებით, მსხვილი ფირმების 42% ასევე სთავაზობს სპეციალურ სავარჯიშო და იოგას კლასებს, ხოლო 35% - წონის კონტროლის პროგრამებს. J&J ანგარიშობს, რომ ჯანდაცვის პროგრამებმა გასული წლების განმავლობაში კუმულატიურად კომპანიას დაუზოგა $250 მლნ ჯანდაცვის დანახარჯებზე. J&J-ის ყველა შენობაში მსოფლიოში აკრძალულია თამბაქოს მოწევა. სოფტვერის ფირმა SAS Institute-დან, რომელიც განთავსებულია კარიში, ჩრდილო კაროლინა, დაქირავებულთა ნებაყოფლობითი წასვლა სამსახურიდან შემცირდა 4%-მდე. როგორც ფირმა აღნიშნავს, ესაა მათი ჯანდაცვის პროგრამის შედეგი. SAS-ის ძირითად შენობაში დაქირავებულთა 70% იყენებს რეკრეაციულ ცენტრს, მინიმუმ, კვირაში ორჯერ. SAS მე-3 კომპანიაა *Fortune-ის* სიაში „100 საუკეთესო კომპანია სამუშაოდ". Healthwise-ის აღმასრულებელი დირექტორის, დონ კემპერის, პირადი მონაწილეობა ჯანმრთელობის პროგრამაში განსაზღვრავს მთელ საერთო კულტურას, რომელიც მოიცავს ყოველკვირეულ შეხვედრებს და წლიურ ჯანმრთელობის დღეს. Lowe სთავაზობს თანამშრომლებს $50 ფასდაკლებას ჯანდაცვის დაზღვევაზე, თუ ისინი აიღებენ ვალდებულებას, რომ მათ არასრულწლოვან შვილებთან ერთად არ გამოიყენებენ თამბაქოს პროდუქციას.

Chevron იყენებს კორპორაციული ჯანდაცვის პროგრამის მოდელს, სადაც ბევრი შიდა და გარე აქტივობები ფინანსდება. Chevron და მისი მსგავსი კომპანია Biltmore, რომელთაც ასევე აქვთ საუკეთესო ჯანდაცვის პროგრამა, დიეტებისა და ვარჯიშების გარდა, სხვა აქტივობებზეც ფიქრობენ და ფოკუსირდებიან სტრესის მენეჯმენტზე, ეხმარებიან თანამშრომლებს ისეთ შემთხვევებში, როგორიცაა გაყრა, სერიოზული დაავადება, სიკვდილი ან ტრავმის შემდგომი აღდგენა, ბავშვების აღზრდა ან ხანდაზმული მშობლების მოვლა. Biltmore-ის წელინადში ორ-

დღიანი ჯანმრთელობის ბაზრობები ფოკუსირდება ფიზიკურ, ფინანსურ და სულიერ ჯანმრთელობაზე. Lowe-ს შტაბბინის შემოსასვლელში შთამბეჭდავი სპირალური კიბეა, რომლითაც ასვლა უფრო საპატიოა, ვიდრე ლიფტით სარგებლობა. ისეთი პრაქტიკა, როგორიცაა „ველოსიპედების სადგომი ბევრი ადგილით", „შეხვედრები ფეხით სიარულისას" და „ხუთწუთიანი შესვენება სტრესის დასაძლევად", სულ უფრო და უფრო ჩვეულებრივი ხდება კომპანიებში და მის მიხედვით ხორციელდება კორპორაციული „ჯანმრთელობის კულტურის" ხელშეწყობა.

Whole Foods Market, რომელიც განთავსებულია ოსტინში (ტეხასი), გამორჩეულია კორპორაციული ჯანდაცვის პროგრამებით, სადაც დაქირავებულები იღებენ 30%-იან ფასდაკლების ბარათს მათ მაღაზიაში გაყიდულ ყველა პროდუქტზე, „თუ ისინი დადასტურებულად ცხოვრობენ ჯანსაღი ცხოვრების წესით". დამატებით, Wegman's Food Marke, განთავსებული როჩესტერში (ნიუ იორკში), სუპერმაკეტების ქსელია შესანიშნავი ჯანმრთელობის კორპორაციული პროგრამით. Wegman's-ის 39,000 თანამშრომლიდან 11,000 მონაწილეობს გამოწვევაში, ჭამოს ხუთი ქილა ხილი და ბოსტნეული და ფეხით გაიაროს 10,000 ნაბიჯი ყოველდღე რვა კვირის განმავლობაში. Wegman ამჟამად მეოთხეა *Fortune*-ის სიაში „100 საუკეთესო კომპანია სამუშაოდ".

ფირმები ცდილობენ, შეამცირონ სწრაფად მზარდი პრემიები თანამშრომელთა ჯანდაცვის დაზღვევაზე. ბევრი ფირმა, როგორებიცაა, Scotts Miracle-Gro Company (მარისვეილი, ოჰაიო) IBM და Microsoft, ამჟამად ნერგავს ჯანდაცვის პროგრამებს, რომელიც მოითხოვს თანამშრომლებისაგან, გახდნენ უფრო ჯანმრთელები, ან გადაიხადონ უფრო მაღალი თანხა ჯანდაცვის დაზღვევაში. დაქირავებულები, რომლებიც გაიუმჯობესებენ ჯანმრთელობას, მიიღებენ ბონუსს, თავისუფალ მოგზაურობას და გადაიხდიან ნაკლებს დაზღვევაში; თანამშრომლები, რომლებიც არ მონაწილეობენ პროგრამებში, იხდიან უფრო მეტს დაზღვევაში და იღებენ „არაჯანსაღ" ბონუსებს. თანამშრომელთა ჯანმრთელობა მნიშვნელოვანი სტრატეგიული საკითხი გახდა ბევრი ფირმისათვის. მრავალი ფირმა ითხოვს ჯანმრთელობის გამოცდებს. ჯანმრთელობის მდგომარეობა მნიშვნელოვანი ფაქტორი ხდება სამსახურში აყვანისას. მაიკლ პორტერი, თანაავტორი ნაშრომისა ჯანდაცვის თავიდან განსაზღვრა, ამბობს: „ჩვენ გვაქვს შეგრძნება, რომ თქვენ ბევრ ჰოთ დოგს, ბევრ გამომცხვარ საკვებს მიირთმევთ და სვამთ ყოველდღე და მიგაჩნიათ, რომ საზოგადოებამ უნდა იზრუნოს თქვენზე. ჩვენ ვერ დავრთავთ ინდივიდებს ნებას, მართონ ფირმის დანახარჯები, ვინაიდან მათ არ უნდათ თვითონ მოაგვარონ საკუთარი ჯანმრთელობის პრობლემები".

ჯანმრთელობის პროგრამები ასევე მოიცავს თანამშრომელთათვის რჩევების მიცემას და ცდილობს, უფრო ჯანმრთელი გახადოს მათი ცხოვრების წესი. მაგალითად, წარმოებული ცხიმები გულის დაავადებების ძირითადი გამომწვევია. ამ ცხიმების სრული ამოღება საკვები რაციონიდან მნიშვნელოვნად ამცირებს გულის შეტევების რისკს. ბუნებრივი ცხიმები ასევე ცუდია, ამდენად, თავი უნდა აარიდოთ ბევრი ხორცის და რძის პროდუქტის მიღებას, სადაც მაღალია ცხიმები. ცხრილში 10-17 ჩამოთვლილია შვიდი ძირითადი რჩევა, რომელმაც შეიძლება მნიშვნელოვნად გააუმჯობესოს ჯანმრთელობა და გაახანგრძლიოს სიცოცხლე. Boston Market-მა თავის 476 რესტორანში მაგიდებიდან აიღო სამარილე. კომპანია ასევე 20%-ით ამცირებს თავისი წინილების კერძში, მაკარონის და ყველის, და კარტოფილის პიურეში მარილს. Boston Market-ის აღმასრულებელი დირექტორი ჯორჯ მაიკლი ამბობს, რომ კომპანია 2014 წლის ბოლომდე კიდევ 15%-ით შეამცირებს მარილის შემცველობას მენიუში წარმოდგენილ კერძებში. საპილპილეები Boston Market-ის რესტორნების მაგიდებიდან არ აუღიათ.

ცხრილი 10–17 მნიშვნელოვანი საკითხები, რომ ვიყოთ ჯანმრთელები, ვიცხოვროთ 100 წლამდე, და ვიყოთ „კარგი" დაქირავებული

1. ჯანმრთელი კვება - მიიღეთ დიდი რაოდენობით ხილი და ბოსტნეული ყოველდღე, ვინაიდან მათ ინგრედიენტებს სხეული იყენებს საკუთარი მკურნალობისა და გაძლიერებისათვის.
2. მუდმივად მიიღეთ სითხე - დალიეთ ბევრი წყალი, რომ დაეხმაროთ სხეულს ტოქსინების განადგურებაში და მისცეთ ყველა ორგანოს ეფექტიანად ფუნქციონირების საშუალება; სხეული ძირითადად შედგება წყლისაგან.
3. დაისვენეთ - სხეულის აღდგენა ხდება დასვენებისას, ამიტომ საჭიროა მინიმუმ 7 საათი ღამით ძილი (უმჯობესია 8 საათი).
4. ივარჯიშეთ ბევრი - 30-წუთიანი ვარჯიშები ყოველდღე წვავს ორგანიზმში ტოქსინებს და აძლიერებს მნიშვნელოვან ორგანოებს.
5. შეამცირეთ სტრესი - სხეულის იმუნური სისტემა სუსტდება, როდესაც ხართ სტრესის ქვეშ, სხეული ხდება მოწყვლადი, ამდენად, დაიყვანეთ სტრესი მინიმუმზე.

6. არ მოწიოთ - მოწევა კლავს, ამაზე კამათი უაზრობაა.
7. მიიღეთ ვიტამინების შემცვლელები - მიიღეთ ექიმის კონსულტაცია, ვინაიდან დიეტის დაცვისას რთული იქნება ყველა იმ ვიტამინის მიწოდება, რომელიც საჭიროა, შემცვლელები იქნება ძალიან კარგი დამხმარე ჯანმრთელობისა და ხანგრძლივი სიცოცხლისათვის.

წყარო: ეფუძნება ლაურენ ეტერს, „ტრანსცხიმები: უნდა იყოს ის თაროზე?„ Wall Street Journal, December 8,2006, A6; *ჯოელ ფურმანი* MD, *ჭამეთ, რომ იცხოვროთ* (Boston: Little Brown, 2003).

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისათვის

ფირმის მენეჯმენტის ინტეგრალური ნაწილია მუდმივად და სისტემატიურად ეძებოთ, მოიპოვოთ და შეინარჩუნოთ კონკურენტული უპირატესობა ეფექტიანი დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციის, თანამშრომელთა დაკომპლექტებისა და კონტროლის მეშვეობით. მეტოქე ფირმები ასევე ჩართული არიან იმავე აქტივობებში. ამდენად, თქვენ სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისის ანალიზში მიუთითეთ, როგორ შეძლებს თქვენი რეკომენდაციების საფუძველზე კომპანია აღმოჩნდეს უკეთეს მდგომარეობაში, ვიდრე მეტოქე ფირმებია. დაიმახსოვრეთ, უნდა მისდიოთ არსებულ წესებს და არა უბრალოდ აღწეროთ ისინი თქვენი პროექტის ნებისმიერ გვერდზე ან სლაიდში, უნდა იყოთ ღრმად გარკვეული არსში, ორიენტირებული მომავალზე და ანალიტიკური და არა უბრალოდ ოპერაციების აღმწერი. საკმაოდ ადვილია, აღწერო კომპანია, მაგრამ რთულია, გააანალიზო კომპანია. სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისის ანალიზი არის კომპანიის აღწერა და მისი დარგის აღწერა, ახალი გზებისა და მნიშვნელობის აღმოჩენა ფირმისათვის, რათა მან მიიღოს და შეინარჩუნოს კონკურენტული უპირატესობა. ამდენად, პროექტის მსელელობისას უნდა გქონდეთ კომუნიკაცია ფირმასთან დაკავშირებით, აგრეთვე წედმა რეკომენდაციებზე, თუ როგორ განხორციელდება ზრდისა და მოგების გაუმჯობესება მეტოქე ფირმებთან შედარებით. თქვენს პროექტში თავი აარიდეთ ბუნდოვან და ზოგად ცნებებს, რამდენადაც თქვენი აუდიტორია ან მკითხველები ეძებენ საუკეთესო იდეებს, რომელიც გამყარებულია კარგი ანალიზით. იყავით ანალიტიკური და მიჰყევით წესებს და აირიდეთ ბუნდოვანობა და ზოგადობა თქვენ მიერ წარმოდგენილ ნებისმიერ სლაიდში.

დასკვნა

სტრატეგიის წარმატებული ფორმულირება არ არის სტრატეგიის წარმატებული დანერგვის გარანტია. ძალიან მჭიდროდ დაკავშირებული სტრატეგიის ფორმულირება და დანერგვა იმავდროულად ერთმანეთისაგან თვისობრივად განსხვავდებიან. ერთი სიტყვით, სტრატეგიის დანერგვა ნიშნავს *ცვლილებას*. საყოველთაოდ აღიარებულია, რომ „რეალური სამუშაო იწყება, როცა სტრატეგია ფორმულირებულია". სტრატეგიის წარმატებით დანერგვა მოითხოვს მხარდაჭერას, ამასთან ერთად დისციპლინას და ბევრ მუშაობას მოტივირებული მენეჯერებისა და დაქირავებულებისაგან. ხანდახან შიში მოგიცავს, როდესაც ფიქრობ, რომ ერთ ინდივიდს დაუბრკოლებლად შეუძლია სტრატეგიის დანერგვის საბოტაჟი.

სწორი სტრატეგიების ფორმულირება არაა საკმარისი, ვინაიდან მენეჯერებს და დაქირავებულებს ესაჭიროებათ მოტივაცია, რომ დანერგონ სტრატეგიები. სტრატეგიის დანერგვისას გასათვალისწინებელია მენეჯმენტის შემდეგი ძირითადი საკითხები: ორგანიზაციული სტრუქტურის და სტრატეგიის შეთანადება, შედეგებისა და გადახდის დაკავშირება სტრატეგიასთან, ორგანიზაციული კლიმატის ფორმირება, რომელიც ხელს შეუწყობს ცვლილებებს, პოლიტიკური ურთიერთობების მენეჯმენტი, სტრატეგიის ხელშემწყობი კულტურის ფორმირება, საწარმოო და ოპერაციული პროცესების მორგება სტრატეგიაზე და ადამიანური რესურსების მართვა. წლიური მიზნების შემუშავება, პოლიტიკის განსაზღვრა, რესურსების განაწილება ძირითადია ნებისმიერ ორგანიზაციაში სტრატეგიის დანერგისათვის. ორგანიზაციის სიდიდისა და ტიპის გათვალისწინებით, მენეჯმენტის სხვა საკითხებიც ასევე მნიშვნელოვანი იქნება სტრატეგიის წარმატებულად დანერგვისათვის.

საკვანძო ტერმინები და ცნებები

ბენჩმარკინგი (გვ. 382)
ბონუსური სისტემა (გვ. 385)
დაქირავებულთა მიერ აქციების შეძენის გეგმა (გვ. 405)
დეცენტრალიზებული სტრუქტურა (გვ. 373)
დივიზიონური სტრუქტურა გეოგრაფიული არეალის, პროდუქტის, მომხმარებლის ან პროცესების მიხედვით (გვ. 373)
დიფუზია (გვ. 370)
დროებითი განთავსება (გვ. 389)
ექვსი სიგმა (გვ. 382)
ზომის შემცირება (გვ. 365)
ზუსტად დროში (გვ. 389)
კონფლიქტი (გვ. 370)
კონფრონტაცია (გვ. 370)
კულტურა (გვ. 387)
მატების გაზიარება (გვ. 385)
მატრიცული სტრუქტურა (გვ. 378)
მინის ჭერი (გვ. 393)
მიზნების ვერტიკალური შესაბამისობა (გვ. 366)
მიზნების ჰორიზონტალური შესაბამისობა (გვ. 366)
მოგების გაზიარება (გვ. 384)
პოლიტიკა (გვ. 366)
რეინჟინირინგი (გვ. 382)
რესურსების განაწილება (გვ. 369)
რესტრუქტურიზაცია (გვ. 381)
სტრატეგიული ბიზნესერთეულის სტრუქტურა (გვ. 372)
სწორი ზომის შერჩევა (გვ. 381)
ფუნქციონალური სტრუქტურა (გვ 372)
ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა (გვ. 386)
ცვლილებების სტრატეგიაში საკუთარი ინტერესების აღმოჩენა (გვ. 400)
ცვლილების იძულების სტრატეგია (გვ. 386)
ცვლილების რაციონალური სტრატეგია (გვ. 400)
ცოდნა ცვლილებების სტრატეგიის შესახებ (გვ. 400)
წლიური მიზნები (გვ. 365)
წლიური მიზნების ჩამოყალიბება (გვ. 365)

საკითხები განხილვისა და დისკუსიისათვის

10-1. Accenture გლობალურად ძლიერი ფირმაა. თქვენი აზრით, რომელია სამი ძირითადი საფრთხე, რომელიც ექნება Accenture-ს თქვენს ქვეყანაში?

10-2. მნიშვნელობიდან გამომდინარე, ჩამოთვალეთ მენეჯმენტის ექვსი საკითხი, რომელიც, თქვენი აზრით, ყველაზე მნიშვნელოვანია სტრატეგიის დანერგვისათვის. მოკლედ ახსენით თქვენი პასუხები.

10-3. ჩამოთვალეთ ხუთი სარგებელი ფირმისა, რომელსაც აქვს ნათლად ჩამოყალიბებული წლიური მიზნები.

10-4. კონფლიქტების დარეგულირების რა მიდგომას გამოიყენებთ, რომ გადაწყვიტოთ ტოპმენეჯერებს შორის არსებული უთანხმოება ფირმის სტრატეგიულ გეგმაზე?

10-5. წარმოადგინეთ ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ილუსტრაცია.

10-6. შექმენით დივიზიონური ორგანიზაციული სტრუქტურის დიაგრამა.

10-7. დახაზეთ სტრატეგიული ბიზნესერთეულების სტრუქტურა.

10-8. მოახდინეთ მატრიცული სტრუქტურის ილუსტრაცია.

10-9. ჩამოთვალეთ 10 რამ, რაც უნდა გააკეთოთ და რაც არ უნდა გააკეთოთ ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარებისას.

10-10. შეადარეთ და განასხვავეთ რესტრუქტურიზება და რეინჟინირინგი.

10-11. აღწერეთ ხუთი გზა, როგორ შეუძლია ფირმას დააკავშიროს შედეგები და გადახდა სტრატეგიასთან.

10-12. ჩამოთვალეთ მნიშვნელობის მიხედვით ორგანიზაციული კულტურის დანერგვის რვა გზა და მიდგომა. ახსენით თქვენი პასუხი.

10-13. ახსენით, თუ რატომ ნერგავს ამჟამად ბევრი ფირმა ჯანმრთელობის გაუმჯობესების კორპორაციულ პროგრამას.

10-14. აღწერეთ, თუ როგორ აბალანსებს თანამედროვე მენეჯმენტი სამუშაო დროისა და საოჯახო დროის დამოკიდებულებას იმ ქვეყნებში, რომელსაც თქვენ კარგად იცნობთ.

10-15. იმსჯელეთ „მინის ჭერის" საკითხზე თქვენს ქვეყანაში აშშ-სთან შედარებით.

10-16. იმსჯელეთ დაქირავებულების მიერ აქციების შეძენის გეგმებზე თქვენს ქვეყანაში აშშ-სთან შედარებით.

10-17. თქვენი აზრით, მნიშვნელობის მიხედვით ჩამოთვალეთ მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურის უპირატესობები.

10-18. განსაზღვრეთ, აქვს თუ არა თქვენს უნივერსიტეტს ან კოლეჯს კორპორაციული ჯანმრთელობის გაუმჯობესების პროგრამა. მოიყვანეთ მაგალითები პოლიტიკისა, რომლის მიხედვითაც უნდა გატარდეს ეს პროგრამები.

10-19. თქვენი აზრით, მიზნების ჰორიზონტალური შესაბამისობა ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც ვერტიკალური? ახსნისათვის მოიყვანეთ მაგალითი.

10-20. განსაზღვრეთ პოლიტიკა. მოიყვანეთ ბანკის პოლიტიკის ოთხი მაგალითი .

10-21. ახსენით თქვენი პრეფერენციები, როდესაც უნდა მიიღოთ პრინციპული გადაწყვეტილება სტრატეგიის დანერგვისას. ახსენით რატომ.

10-22. ჩამოთვალეთ კონფლიქტის გადაწყვეტის სამი მიდგომა. რომელ მიდგომას გამოიყენებდით თქვენ, როდესაც გაყიდვის პერსონალის წარმომადგენელს აქვს კონფლიქტი კლიენტთან გასაყიდი ქონების ფასეულობასთან დაკავშირებით?

10-23. მნიშვნელობის მიხედვით ჩამოთვალეთ არაეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის ექვსი სიმპტომი.

10-24. ახსენით, რატომ გამოიყენება ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა ყველაზე უფრო ხშირად მსოფლიოში.

10-25. ჩამოთვალეთ ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები დივიზიონურ სტრუქტურასთან შედარებით.

10-26. როგორ უნდა გადაწყვიტოს ფირმამ, თუ რას მიანიჭოს უპირატესობა: დივიზიონურ სტრუქტურას პროდუქტების მიხედვით თუ დივიზიონურ სტრუქტურას გეოგრაფიული არეალის მიხედვით?

10-27. დივიზიონური სტრუქტურა პროცესების მიხედვით საკმაოდ იშვიათია. მოიყვანეთ ორი კომპანიის მაგალითი, სადაც ეს სტრუქტურა ყველაზე მისაღები იქნება.

10-28. აღწერეთ მატრიცული სტრუქტურის „ჰოსპიტალი".

10-29. შეადარეთ და განასხვაეთ რესტრუქტურიზაცია და რეინჟინრინგი.

10-30. ახსენით, რატომ არის ასეთი მნიშვნელოვანი სტრატეგიის დაკავშირება შედეგებსა და გადახდასთან.

10-31. აღწერეთ ხუთი ტესტი, რომელიც ხშირად გამოიყენება, რომ განისაზღვროს, რამდენად სარგებლიანი იქნება ორგანიზაციისათვის შედეგების მიხედვით ანაზღაურების გეგმა.

10-32. აღწერეთ დაქირავებულთა წინააღმდეგობის მინიმიზირებისთვის სამი ყველაზე ხშირად გამოყენებული სტრატეგია. თქვენ რომელ მიდგომას გამოიყენებდით? რატომ?

10-33. მოიყვანეთ ჰიპოთეტური მაგალითი ყველა დაქირავებულებზე დანახარჯების შემცირების ტაქტიკისა, რომელიც ამ თავში იყო აღწერილი.

10-34. ინტერნეტის მეშვეობით მოძებნეთ თქვენს ქვეყანაში ხუთი კომპანია, რომელიც იყენებს დაქირავებულების მიერ აქციების შეძენის გეგმებს. წარუდგინეთ სია ჯგუფს.

10-35. მოიყვანეთ იმ ფირმების სია, სადაც ხორციელდება დაქირავებულების მიერ აქციების შეძენის გეგმით ოპერირება, დაახასიათეთ ამ გეგმების უპირატესობები და ნაკლოვანებები.

10-36. ეწვიეთ www.workingmother.com-ს და იპოვეთ ხუთი ფირმა, რომლებიც საუკეთესოა მომუშავე დედებისათვის და რომელთაც ბიზნესი აქვთ თქვენს ქალაქში.

10-37. 2009 წელს *Fortune 500*-ის მხოლოდ 12 კომპანიაში აღმასრულებელი დირექტორი იყო ქალი. ინტერნეტით მოიძიეთ 5 ფირმა თქვენს ქვეყანაში, სადაც უმაღლესი აღმასრულებელი პირი ქალია. რატომაა ასე ცოტა ქალი ამ პოზიციებზე?

10-38. მოიყვანეთ ოთხი უპირატესობის მაგალითი, რომელსაც იძლევა განსხვავებული სამუშაო ძალის ყოლა.

10-39. ახსენით, რატომ ხდება კორპორატიული ჯანმრთელობის პროგრამები ასეთი პოპულარული.

10-40. განსაზღვრეთ და მოიყვანეთ ექვსი სიგმას მაგალითი.

10-41. ახსენით, რა არის „მინის ჭერი". მოიყვანეთ მაგალითი.

10-42. რამდენი დივიზიონი უნდა ჰქონდეს ფირმას, რომ ურჩიოთ გადავიდეს სტრატეგიული ბიზნესერთეულების სტრუქტურაზე? რატომ?

10-43. ახსენით, როდის იქნება მატრიცული სტრუქტურა ყველაზე ეფექტიანი ორგანიზაციისათვის.

10-44. როგორ დაუკავშირებთ თქვენი დაქირავებულების კომპენსაციას თქვენი ბიზნესის შედეგებს?

MyManagementLab®

გამოიყენეთ **mymanagementlab.com** შემდეგ კითხვებზე წერილობითი პასუხის გასაცემად:

10-45. რომელია სტრატეგიული ბიზნესერთეულის სტრუქტურის ორი ძირითადი ნაკლოვანება და ორი ძირითადი უპირატესობა? თქვენი ფირმის ზრდის კვალობაზე, როგორ ფიქრობთ, როდის დადგება მომენტი, როდესაც უპირატესობები გადააჭარბებს ნაკლოვანებებს? ახსენით.

10-46. გაუწევთ თუ არა რეკომენდაციას თქვენს ქალაქში არსებულ ბანკს, რომ ჰქონდეს დივიზიონური სტრუქტურა პროდუქტის, გეოგრაფიული არეალის, მომხმარებლების ან პროცესების მიხედვით? რატომ?

საკითხავი მასალა

Allio, Michael K.„Strategic Dashboards:Designing and Deploying Them to Improve Implementation.„ *Strategy and Leadership* 40,no.5 (2012):24-31.

Beeson, John, and Anna Marie Valerio. „The Executive Leadership Imperative: A New perspective on How Companies and Executives Can Accelerate the Development of Women Leaders".*Business Horizons*, 55,no.5 (September 2012):417-425.

Campbell, Benjamin A. Campbell, Russell Coff, and David Krycynski.„ Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital.„ *The Acdemy of Management Review 37*,no.3 (Julyl 2012):376

Csaszar, Felipe A. „Organizational Structure as a Determinant of performance: Evidence from Mutual Funds.„ *Strategic Management Journal*, 33, no 6. (June 2012): 611-632.

Chng, Daniel Han Ming, Matthew S. Rodgers, Eric Shih, and Xiao-Bing Song. „e fit between incentive compensation, executive core self-evaluation, and firm performance. „*The Academy of Management Journal 33*, no. 12 (December 2012):1343-1362.

Davis, Paul J. „A Model for Strategy Implementation and Conflict Resolution in the Franchise Business.„ *Strategy and Leadership* 40, no 5 (2012):32-38

Denning, Stephen. „Gary Hamel: Managing While Under the Ifluence of Innovation.„ *Strategy and Leadership* 40, no 5 (2012):12-18

Dezso, Cristian L., and David Gaddis Ross. „Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation.„ *Strategic Management Journal 33*, no. 9 (September 2012): 1072-1089.

Fulmer, C. Ashley, amd Michele J. Gelfand. „At What Level (and in Whom) We Trust:Trust Across Mutiple Organization Levels.„ *Journal of Management* 38, no. 4 (July 2012): 1167.

Gulati, Ranjay,Phanish Puranam. and Michael Tushman. „Meta-Organization Design:Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts.„ *Strategic Management Journal* 33, no. 6 (June 2012):571-586.

Karim, Samina and Charles Williams.„Structural Knowledge: How Executive Experience with Structural Composition Affects Intrafirm Mobility and Unit Reconfiguration.„ *Strategic Management Journal* 33, no. 6 (June 2012):681-709.

Katzenbach, Jon R., Ilona Steffen, and Caroline Kronley. „Cultural Change That Sticks.„ *Harvard Business Review* (July-August 2012):110.

King, Eden B., Jeremy F. Dawson, Michael A. West, Veronica L. Gilrane, Chad I. Peddie, and Lucy Bastin. „Why Organizational and Community diversity Matter: Representativeness and the Emergence of Incivility and Organizational Performance.„ *The Academy of Management Journal 54*, no. 6 (December 2011):1103.

Larkin, Ian, Lamar Pierce, and Francesca Gino. „The Psychological Costs of Pay-for Performance:Implications for the Strategic Compensation of Employees.„ *Strategic Management Journal* 33, no. 10 (October 2012): 1194-1214.

Lechner, Christoph, and Steven W. Floyd. „Group Influence Activities and the Performance of Strategic Initiatives. „ *Strategic Management Journal* 33, no. 5 (May 2012): 478-495.

Prats, Julia, Marc Sosna, and R. Ramakrishna Velamuri. „Managing in Different Growth Contexts.„ *California Management Review* 54. no.4 (Summer 2012):118-142.

Puranam, Phanish, Marlo Raveendran, and Thorbjorn Knudsen. „Organization Design: The Epistemic Interedependence Perspective.„ *The Academy of Management Review* 37, no.3 (July 20120:419

Wulf, Julie. „The Flattened Firm:Not as Advertised.„ *Inside CMR* 55, no. 1(Fall 2012):5

სავარჯიშოები ნასწავლის განსამტკიცებლად

სავარჯიშო 10A

ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარება Accenture plc-თვის

დანიშნულება

ამ თავში Accenture განიხილებოდა საწყის ქეისად იმიტომ, რომ ეს კომპანია არის სტრატეგიული დაგეგმვის ბრწყინვალე ნიმუში. Accenture plc, შტაბბინით დუბლინში (ირლანდია), წარმოადგენს მსოფლიოს უმსხვილეს კონსალტინგურ ფირმას შემოსავლების მიხედვით. 2013 წლის აგვისტოს მონაცემებით, ფირმას ჰყავდა 226,000 დაქირავებული, რომლებიც ემსახურებოდნენ კლიენტებს მსოფლიოს 120 ქვეყანაში. Accenture-სთვის ინდოეთი ის ქვეყანაა, სადაც ყველაზე მეტი დაქირავებული ჰყავს (მუშაობს დაახლოებით 100,000 ადამიანი, შესადარებლად, აშშ-ში მუშაობს 50,000).

ამ სავარჯიშოს მიზანია, პრაქტიკულად შეძლოთ ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 შედით Accenture -ის კორპორაციულ ვებგვერდზე. გაეცანით ბოლო წლიურ ანგარიშს. მიაქციეთ ყურადღება ტოპმენეჯერების ჩამონათვალს.

ნაბიჯი 2 შექმენით Accenture-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა აღმასრულებლების დასახელებების მიხედვით.

ნაბიჯი 3 შეიმუშავეთ Accenture-ისათვის რეკომენდებული ორგანიზაციული სტრუქტურა მე-10 თავში წარმოდგენილი წესების მიხედვით.

სავარჯიშო 10B

შეაფასეთ Accenture -ის ფილანტროპიული ძალისხმევა

დანიშნულება

Accenture-მა მიანიჭა Quest Alliance Indias-ს დამატებითი გრანტი აშშ $623,000, რომ Quest-ს აღმოუჩინოს დახმარება და ჩამოუყალიბოს სამუშაოსათვის აუცილებელი უნარები დაახლოებით 3,000 ნარუმატებელ ახალგაზრდას. ამ გრანტის მეშვეობით Accenture-ის პირდაპირმა დახმარებამ Quest Alliance Indias-სთვის მიაღწია $950,000-ზე მეტს 2009 წლიდან. ეს სავარჯიშო მოგძენთ პრაქტიკულ უნარებს, შეადაროთ კომპანიის ფილანტროპიული ძალისხმევა მისი მთავარი მეტოქეების ანალოგიურ ძალისხმევას.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 ესტუმრეთ კომპანიის ვებგვერდს და ნახეთ სპეციალური ბმული Citizenship and Values. განიხილეთ Accenture-ის ძალისხმევა მდგრადობის მისაღწევად.

ნაბიჯი 2 განსაზღვრეთ Accenture-ის ძირითადი მეტოქეები.

ნაბიჯი 3 შეადარეთ და განასხვავეთ Accenture-ის მდგრადობის ძალისხმევა მის ორ მთავარ კონკურენტს.

სავარჯიშო 10C

ჩაატარეთ adidas AG-ს ორგანიზაციული სტრუქტურის რევიზია

დანიშნულება

ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა და მორგება მნიშვნელოვანი უნარია სტრატეგიის შემქმნელებისათვის. ამ სავარჯიშოს შეუძლია, გააუმჯობესოს თქვენი უნარები, მოარგოთ იერარქიული სტრუქტურა ახალი სტრატეგიების მოთხოვნებს.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 შექმენით ორგანიზაციული სტრუქტურა adidas-სთვის. ცალკე ფურცელზე უპასუხეთ შემდეგ შეკითხვებს:

1. რა ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურა აქვს adidas-ს?
2. რა გაუმჯობესებას შესთავაზებთ adidas-ს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში?
3. ყველა რჩევა დაასაბუთეთ.

ნაბიჯი 2 ახლა კი განიხილეთ შემდეგი

1. adidas-ის სტრუქტურის რომელი ასპექტები მოგწონთ განსაკუთრებით?
2. რა ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურა მოერგება ყველაზე კარგად adidas-ს? რატომ?

სავარჯიშო 10D

მიზნების ჩამოყალიბება

დანიშნულება

ამ სავარჯიშოს დანიშნულებაა, შეივსოს ის ნაპრალი, რომელიც არსებობს მე-10 თავში აღწერილ ძირითად საკითხებსა და იმას შორის, რასაც რეალურად აკეთებენ კომპანიები თქვენს არეალში, როდესაც მათ აქვთ ნათლად ჩამოყალიბებული მიზნები.

ინსტრუქციები

ჩაატარეთ კვლევა და თქვენს ლოკალურ არეალში აღმოაჩინეთ ხუთი ბიზნესი, რომელსაც აქვს ნათლად ჩამოყალიბებული მიზნები. იმსჯელეთ ამ ფირმების მიზნების არსსა და როლებზე.

სავარჯიშო 10E

ჩემი უნივერსიტეტის კულტურის დადგენა

დანიშნულება

არის ხელოვნების მსგავსი პროცესი, რომ აღმოაჩინო ძირითადი ფასეულობები და რწმენები, რომლებიც ღრმადაა გამჯდარი ორგანიზაციაში ისტორიების, ენის, გმირების, რიტუალების სახით. შესაძლებელია კულტურა იყოს ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი სტრატეგიის დანერგვისათვის.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 ცალკე ფურცელზე ჩამონერეთ შემდეგი ტერმინები: გმირი, რწმენა, მეტაფორა, ენა, ფასეულობა, სიმბოლო, ისტორია, ლეგენდა, საგა, მითი, ცერემონია და რიტუალი.

ნაბიჯი 2 თქვენი კოლეჯისა და უნივერსიტეტისათვის მოიყვანეთ თითოეულის მაგალითი. თუ საჭიროა, ესაუბრეთ აკადემიურ პერსონალს, კურსდამთავრებულებს, ადმინისტრაციას და თქვენივე მეგობარ სტუდენტებს, რომ შეძლოთ თითოეული ტერმინის ილუსტრაცია.

ნაბიჯი 3 თქვენ მიერ შეგროვებული ფაქტები მოახსენეთ ჯგუფს. ასევე ისაუბრეთ, როგორია თქვენი შეგრძნებები კულტურულ პროდუქტებთან მიმართებაში, რომლებიც ხელს უწყობს სტრატეგიის დანერგვას.

შენიშვნები

1. Dale McConkey, „Planning in a Changing Environment,„ *Business Horizons*, September-October 1988, 66.
2. A. G. Bedeian, and W. F. Glueck, *Management*, 3rd ed. (Chicago: The Dryden Press, 1983), 212.
3. Boris Yavitz and William Newman, *Strategy in Action: The Execution, Politics, and Payoff of Business Planning* (New York: The Free Press, 1982), 195.
4. E. H. Schein, „Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning,„ *Sloan Management Review* 38, 1 (1996): 9-20.
5. S. Ghoshal, and C. A. Bartlett, „Changing the Role of Management: Beyond Structure to Processes.„ *Harvard Business Review* 73, 1 (1995): 88.
6. Mike Ester, „Coca-Cola Starts a Horse Race for Next CEO„ *Wall Street Journal* (July 31, 2012): B1.
7. Joann Lublin, „Chairman-CEO Split Gains Allies,„ *Wall Street Journal*, March 30, 2009, B4.
8. Karen Richardson, „The-Six Sigma" Factor for Home Depot,„ *Wall Street Journal*, January 4, 2007, C3.
9. „Want to Be a Manager? Many People Say No, Calling Job Miserable,„ *Wall Street Journal*, April 4, 1997, 1; Stephanie Armour, „Management Loses Its Allure,„ *USA Today*, October 10, 1997, 1B.
10. Bill George, „Executive Pay: Rebuilding Trust in an Era of Rage,„ *Bloomberg Businessweek*, September 13-19, 2010, 56. 11. Richard Brown, „Outsider CEO: Inspiring Change with Force and Grace,„ *USA Today* (July 19, 1999): 3B.
12. Emily Chasan, „Stock Loses Some Sway on Pay,„ *Wall Street Journal* (October 30, 2012): B4.13. Yavitz and Newman, 58.
14. Jack Duncan, *Management* (New York: Random House, 1983): 381-390.
15. E. H. Schein, „The Role of the Founder in Creating Organizational Culture,„ *Organizational Dynamics* (Summer 1983): 13-28.
16. T. Deal and A. Kennedy, „Culture: A New Look Through Old Lenses,„ *Journal of Applied Behavioral Science* 19, no. 4 (1983): 498-504.
17. H. Ibsen, „The Wild Duck,„ in O. G. Brochett and L. Brochett (eds.), *Plays for the Theater* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1967); R. Pascale, „The Paradox of·Corporate Culture": Reconciling Ourselves to Socialization,„ *California Management Review* 28. no. 2 (1985): 26, 37-40.
18. T. Deal and A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982): 256.
19. Robert Stobaugh, and Piero Telesio, „Match Manufacturing Policies and Product Strategy,„ *Harvard Business Review* 61, no. 2 (March-April 1983): 113.
20. Sudeep Reddy, „Employers Increasingly Rely on Temps, Part-Timers,„ *Wall Street Journal*, October 11, 2010, A4.
21. R. T. Lenz and Marjorie Lyles, „Managing Human Resource Problems in Strategy Planning Systems,„ *Journal of Business Strategy* 60, no. 4 (Spring 1986): 58.
22. J. Warren Henry, „ESOPs with Productivity Payoffs,„ *Journal of Business Strategy* (July-August 1989): 33.
23. Conor Dougherty, „Strides by Women, Still a Wage Gap,„ *Wall Street Journal*, March 1, 2011, A3. Also, David Jackson and Mimi Hall, „Women Gain in Education and Longevity.„ *USA Today*, March 2, 2011, 5A.
24. Suzanne Vranica, „Ad Firms Heed Diversity,„ *Wall Street Journal*, November 29, 2010, B7.
25. Paulo Prada, „Women Ascend in Latin America,„ *Wall Street Journal*, December 24, 2010, A10.
26. Kathy Chu, „Asian Women Fight Barriers,„ *Wall Street Journal* (July 2, 2012): B4.
27. Ibid.
28. Ibid.
29. Berry, Leonard L., Ann Mirabito, and William Baun, „What's The Hard Return On Employee Wellness Programs?„ *Harvard Business Review*, December 2010, 104-112. Also, Jen Wieczner, „Your Company Wants to Make You Healthy.„ *Wall Street Journal*, April 9, 2013, R6.

11



წყარო: © sergeymalov/Fotolia

MyManagementLab®

გაიუმჯობესეთ შედეგები!

10 მლნ-ზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. ეწვიეთ **mymanagementlab.com-ს** მოდელირების, სასწავლო მასალებისა და თავების ბოლოს მოცემული პრობლემების გასაცნობად.

სტრატეგიის მონიტორინგი

წინამდებარე თავის მიზანი:

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. სტრატეგიის შეფასების პრაქტიკული ჩარჩოს აღწერა.
2. ახსნა, თუ რატომაა სტრატეგიის შეფასება კომპლექსური, მგრძნობიარე და ორგანიზაციის წარმატებისათვის უმნიშვნელოვანესი.
3. სტრატეგიის შეფასებაში გაუთვალისწინებელი საკითხების დაგეგმვის მნიშვნელობაზე მსჯელობა.
4. აუდიტის როლის ახსნა სტრატეგიის შეფასებაში.
5. დაბალანსებული შეფასებების აღწერა და განვითარება.
6. სტრატეგიული მენეჯმენტისათვის XXI საუკუნის სამი გამოწვევის აღწერა.

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად

შემდეგი სავარჯიშოების მოძიება შესაძლებელია მოცემული თავის ბოლოს:

სავარჯიშო 11A: BHP Billition-ის სტრატეგიის შეფასება

სავარჯიშო 11B: სტრატეგიის შეფასების ანგარიშის შედგენა adidas AG-სთვის

სავარჯიშო 11C: დაბალანსებული შეფასებების მომზადება adidas AG-სთვის

სავარჯიშო 11D: ჩემი უნივერსიტეტის სტრატეგიის შეფასება

საუკეთესოდ ფორმულირებული და ბრწყინვალედ დანერგილი სტრატეგიები უსარგებლო ხდება, ვინაიდან ფირმის გარე და შიდა გარემო იცვლება. ამდენად, აუცილებელია, სტრატეგიის შემქმნელებმა მუდმივად აწარმოონ სისტემატური განხილვა, შეფასება და სტრატეგიის აღსრულების კონტროლი. ამ თავში წარმოდგენილია ჩარჩო, რომელიც ხელმძღვანელობას გაუწევს მენეჯერების ძალისხმევას, შეაფასონ სტრატეგიული მენეჯმენტის აქტივობები, რათა დარწმუნდნენ, რომ სტრატეგიები მუშაობს, ასევე განახორციელონ დროული ცვლილებები; მოცემულია აგრეთვე სახელმძღვანელო წესები სტრატეგიების ფორმულირების, დანერგვის და შეფასებისათვის. BHP Billiton სამაგალითო კომპანიაა, რომელმაც შეიმუშავა სტრატეგიების დროულად შეფასებების მექანიზმები და გაატარა მნიშვნელოვანი მაკორექტირებელი აქტივობები ზრდის გასაგრძელებლად.

სტრატეგიის შეფასების არსი

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის შედეგია გადაწყვეტილებები, რომლებსაც შეიძლება მნიშვნელოვანი, ხანგრძლივვადიანი გავლენები ჰქონდეთ. არასწორ დაშვებებზე აგებულმა სტრატეგიულმა გადაწყვეტილებებმა შეიძლება გამოიწვიოს გარკვეული შეცდომები, რომელთა აღმოფხვრა შეიძლება ძალიან გართულდეს, ზოგჯერ კი შეუძლებელი გახდეს. სტრატეგიის შემქმნელების უმრავლესობა თანხმდება, რომ სტრატეგიის შეფასება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებული განვითარებისათვის: დროულმა შეფასებებმა მენეჯმენტს უნდა მიანოდოს სიგნალი პრობლემებზე ან პოტენციურ პრობლემებზე, სანამ სიტუაცია გახდება კრიტიკული. სტრატეგიის შეფასება მოიცავს სამ საბაზო აქტივობას: (1) ფირმის სტრატეგიის საფუძვლის შემოწმებას; (2) მოსალოდნელი შედეგების რეალურთან შედარებას; (3) მაკორექტირებელი აქტივობების განხორციელებას იმის უზრუნველსაყოფად, რომ შედეგები დაემთხვეს გეგმებს. სტრატეგიის შეფასების ეტაპი წარმოდგენილია ნახაზზე 11-1, რომელიც აღწერს სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესს.



ადეკვატური და დროული უკუკავშირი სტრატეგიის ეფექტიანად შეფასების საფუძველია. სტრატეგიის შეფასება ვერ იქნება იმ ინფორმაციაზე უკეთესი, რომელსაც

საუკეთესო სტრატეგიული მენეჯმენტის საჩვენებელი ქეისი

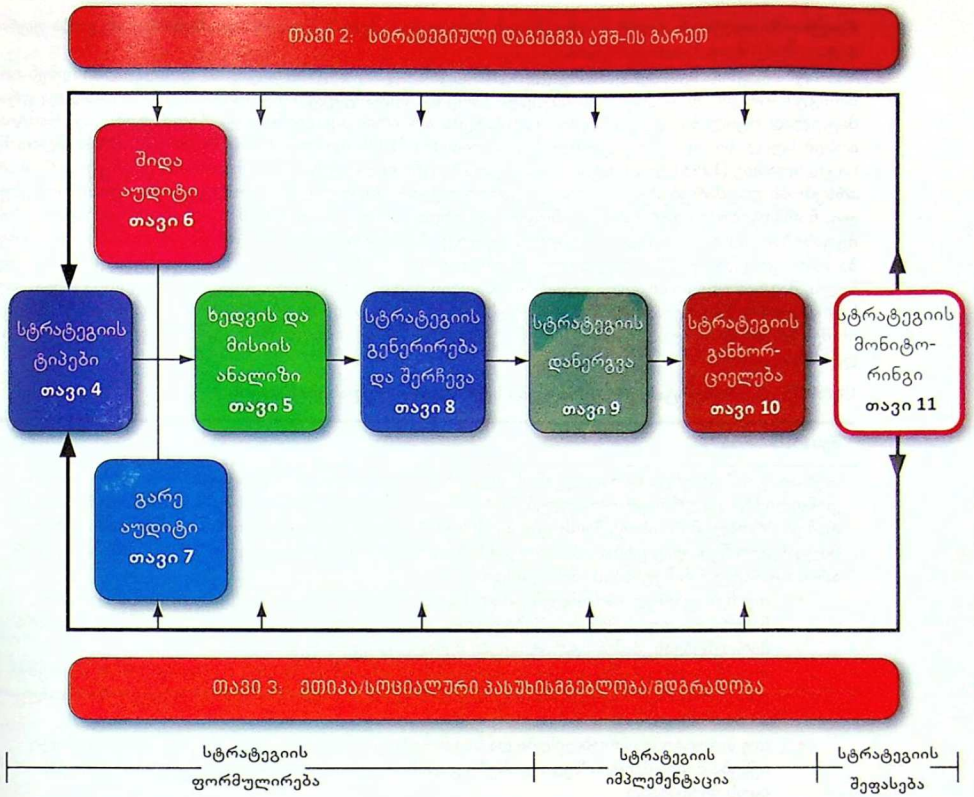
BHP Billiton

BHP Billiton მსხვილი ავსტრალიური სამთო-მომპოვებელი და სანავთობო კომპანიაა შტაბბინით მელბურნში. BHP-ის ძირითადი ოფისი ლონდონში აქვს. BHP მსოფლიოს უმსხვილესი მომპოვებელი კომპანიაა და, საბაზრო კაპიტალიზაციის მიხედვით, მსოფლიოს 10 უდიდესი კომპანიიდან ერთ-ერთს წარმოადგენს. *Fortune*-მა 2013 წელს BHP დაასახელა მსოფლიოში 115-ე ყველაზე დიდ კომპანიად, მომგებიანობის მიხედვით კი მე-20 ადგილი მიაკუთვნა. მელბურნში არსებული კომპანიაა BHP Billiton Limited, ხოლო ლონდონში არსებული - BHP Billiton Plc.

BHP მსოფლიოში უმსხვილესია ისეთი პროდუქციის მწარმოებლებს შორის, როგორიცაა რკინის მადანი, ქვანახშირი, ალუმინი, სპილენძი, მანგანუმი, ნიკელი, ვერცხლი, ურანი და კალიუმის მარილი. BHP ასევე ფლობს ნედლ ნავთობს და ბუნებრივ გაზს. BHP-მ შეიძლება გაყიდოს აქტივები ბრილიანტებში. BHP-მ გადაუხადა $4.75 მილიარდი ნაღდი ფულით Chesapeake Energy-ს მის კალიუმის აქციებში და 487,000 აკრი (1,970 კვ.კმ.) ველიდან მინერალების მოპოვების უფლებაში, აგრეთვე 420 მილი (680 კმ) სიგრძის ნავთობსადენში, რომელიც არკანზასშია (აშშ). მინერალების ველები გამოიმუშავებენ დაახლოებით 415 მლნ კუბურ ფუტ ბუნებრივ გაზს დღეში. BHP გეგმავს დახარჯოს $800-დან $1 მილიარდამდე ამ ველების განვითარებაზე და გაასამმაგოს წარმოება.

BHP-მ შეიძინა Petrohawk Energy აშშ-ში $12.1 მილიარდად (ნაღდი ფულით), რითაც ზრდის თავის ბუნებრივი გაზის ველებს. 2012 წელს BHP-მ შეაჩერა ოპერაციები თავის $20-მილიარდიან პროექტში, Olympic Dam, რომელიც ითვალისწინებდა სპილენძისა და ურანის მოპოვებას სამხრეთ ავსტრალიაში, ვინაიდან ნედლეულზე ფასები მკვეთრად დაეცა და შენელდა მსოფლიო ეკონომიკის ზრდა. კომპანიამ $430 მილიონად მიყიდა კანადურ Cameco-ს თავისი Yeelirrie Uranium პროექტი, როგორც საკუთარი გადაწყვეტილების ნაწილი, რომ გამოსულიყო რესურსების მოპოვებიდან ავსტრალიაში.

2013 წლის აგვისტოში BHP-მ გამოაცხადა თავისი ტოპმენეჯერების 5- წლიანი ანაზღაურების გეგმა. გეგმა ამოქმედდება, თუ BHP მიაღწევს აქციონერების საერთო დაბრუნებაზე შერჩეული კომპანიების საშუალო მაჩვენებელზე 5.5%-ით მაღალ მაჩვენებელს ყოველწლიურად ხუთი წლის განმავლობაში, ან მთლიანად ხუთი წლისათვის ეს მაჩვენებელი ჯამურად იქნება 30,7%. შესაბამის პერიოდში, რომელიც დასრულდა 2013 წლის 30 ივნისს, შერჩეული კომპანიების მაჩვენებელი იყო უარყოფითი 44.0%, ხოლო BHP-ის მაჩვენებელი - უარყოფითი 9.4%, რაც ნიშნავს, რომ მენეჯმენტმა მიიღო ჯილდო.



ნახაზი 11-1 სტრატეგიული მენეჯმენტის კომპლექსური მოდელი

წყარო: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40, © Fred R. David.

ის ეყრდნობა. ზედა დონის მენეჯერების მხრიდან ძალიან დიდი პრესი შესაძლებელია გახდეს იმის საფუძველი, რომ ქვედა დონის მენეჯერებმა დაიწყონ ციფრების ისე წარმოდგენა, რაც, მათი აზრით, აჩვენებს დამაკმაყოფილებელ შედეგებს.

სტრატეგიის შეფასება - ესაა კომპლექსური და მგრძნობიარე პროცესი. არავის უნდა, რომ სრულად შეფასდეს იგი! რაც უფრო მეტად სურთ მენეჯერებს თანამშრომლების ქცევის შეფასება, მით ნაკლები კონტროლი აქვთ მათ თანამშრომლებზე. რასაკვირველია, ძალიან სუსტმა შეფასებამ ან მისმა არარსებობამ შეიძლება უარესი პრობლემები შექმნას. სტრატეგიის შეფასება უმნიშვნელოვანესია იმაში დასარწმუნებლად, რომ დადგენილი მიზნები მიღწეული იქნება.

ბევრ ორგანიზაციაში სტრატეგია მარტივად ფასდება, ძირითადად, ორგანიზაციის მიერ მიღწეული შედეგების შესაბამისად. ფირმის აქტივები გაიზარდა? იმატა თუ არა მომგებიანობამ? გაიზარდა თუ არა: გაყიდვები? მწარმოებლურობის დონეები? მოგების მარჟა? დაბრუნება ინვესტიციებზე? შემოსავალი ერთ აქციაზე? ზოგიერთი ფირმის არგუმენტებია: სტრატეგია სწორია, თუ ყველა ამ კითხვებზე პასუხი დადებითია. დავუშვათ, სტრატეგია ან სტრატეგიები შეიძლება იყოს სწორი (კორექტული), მაგრამ ასეთი მიდგომა შეიძლება იყოს გაუმართლებელი, ვინაიდან სტრატეგიის შეფასებას უნდა ჰქონდეს როგორც გრძელვადიანი, ასევე მოკლევადიანი ფოკუსი. სტრატეგიების დანერგვა ხშირად არ ზემოქმედებს მოკლევადიან ოპერაციულ შედეგებზე, სანამ ძალიან გვიანი აღარაა საჭირო ცვლილებების განსახორციელებლად.

შეუძლებელია იმის დემონსტრირება, რომ სწორედ ეს სტრატეგიაა ოპტიმალური, ან გვაძლევს გარანტიებს, რომ ის იმუშავებს. მიუხედავად ამისა, შესაძლებელია მათი შეფასება კრიტიკულად მნიშვნელოვან საკითხებზე. რიჩარდ რუმელტმა შემოგვთავაზა ოთხი კრიტერიუმი, რომელთა გამოყენება შესაძლებელია სტრატეგიის შესაფასებლად: შესაბამისობა, ჰარმონიულობა, შესაძლებლობა და უპირატესობა. როგორც აღწერილია ცხრილში 11-1, **ჰარმონიულობა და უპი-**

რატესობა ეფუძნება ფირმის გარე შეფასებას, ხოლო **შესაბამისობა და შესაძლებლობა** უფრო მეტად შიდა შეფასებას ეყრდნობა.

სტრატეგიის შეფასება მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ორგანიზაციები ფუნქციონირებენ დინამიკურ გარემოში, სადაც გადამწყვეტი გარე და შიდა ფაქტორები ხშირად სწრაფად და დრამატულად იცვლება. დღევანდელი წარმატება არ არის ხვალინდელი წარმატების გარანტია! იოსებ სტალინი იყო სსრკ დაუნდობელი ლიდერი (1928 წლიდან) და პრემიერი (1941 წლიდან) სიკვდილამდე (1953 წელს). სტალინის ყველაზე ცნობილი ფრაზაა: *ისტორიამ გვიჩვენა, რომ არ არსებობს დაუმარცხებელი არმია*. ეს გამონათქვამი მიუთითებს, რომ ყველაზე დაწინაურებული, წარმატებული ფირმებიც კი მუდმივად უნდა ახორციელებდნენ თავიანთი სტრატეგიების შეფასებას, ასევე კარგად იცნობდნენ მეტოქეების სტრატეგიებს. ორგანიზაცია არ შეიძლება იყოს ყოველთვის წარმატებული. უამრავ ფირმას აქვს კარგი რეზულტატები კონკრეტულ წელს, მაგრამ უწევთ ბრძოლა გადარჩენისათვის შემდგომ წლებში. პიტერ დრუკერმა თქვა: „თუ სტრატეგიის შეფასება არაა ჩატარებული სერიოზულად და სისტემატურად და თუ სტრატეგიის შემქმნელებს არ უნდათ იმოქმედონ შედეგების მიხედვით, ენერგია დაიხარჯება გუშინდელი დღის დაცვაზე".

ცხრილი 11-1რუმელტის კრიტერიუმები სტრატეგიის შეფასებისათვის

შესაბამისობა

სტრატეგიამ არ უნდა წარმოადგინოს შეუსაბამო მიზნები და პოლიტიკა. ორგანიზაციული კონფლიქტი და ურთიერთბრალდებები ხშირად მენეჯერული სისუსტის სიმპტომებია, მაგრამ ეს პრობლემები ასევე შეიძლება იყოს სტრატეგიის შეუსაბამობის ნიშანი. სამი სახელმძღვანელო წესი დაგვეხმარება იმის განსაზღვრაში, ორგანიზაციული პრობლემები ხომ არ არის სტრატეგიის შეუსაბამობის შედეგი:

- თუ მენეჯერული პრობლემები გრძელდება მიუხედავად ცვლილებებისა პერსონალში, და თუ ეს პრობლემები უფრო კონკრეტულ საკითხებს უკავშირდება და არა პიროვნებებს, მაშინ სტრატეგიები შეიძლება იყოს შეუსაბამო.
- თუ ერთი ორგანიზაციული დეპარტამენტის წარმატება არის, ან ინტერპრეტირებულია, როგორც სხვა დეპარტამენტის წარუმატებლობა, მაშინ სტრატეგიები შეიძლება იყოს შეუსაბამო.
- თუ პოლიტიკის პრობლემები და საკითხები გრძელდება ისე, რომ წარმოდგენილი იქნება მენეჯმენტის ზედა დონეზე გადასაწყვეტად, მაშინ სტრატეგია შეიძლება იყოს შეუსაბამო.

ჰარმონიულობა

ჰარმონიულობა მიანიშნებს, რომ სტრატეგიის შემქმნელებმა უნდა გამოსცადონ *გარკვეული (ზოგადი სახის) ტრენდები*, ისევე როგორც ინდივიდუალური ტრენდები, სტრატეგიის შეფასებისას. სტრატეგია უნდა იყოს ადაპტირებული პასუხი გარემოს ზემოქმედებაზე და ასახავდეს კრიტიკულად მნიშვნელოვან ცვლილებებს. ფირმის შიდა და გარე ფაქტორების შეპირაპირებისას, ერთი მნიშვნელოვანი სირთულეა ის, რომ ტრენდების უმრავლესობა სხვა ტრენდების ურთიერთქმედების შედეგია. მაგალითად, ყოველდღიური პირადი ჰიგიენის პროდუქციის მოხმარების მკვეთრი ზრდა სხვადასხვა ტრენდის კომბინირებული რეზულტატია, რომლებიც მოიცავს განათლების საშუალო დონის ამაღლებას, გაზრდილ ინფლაციას და ქალთა წილის ზრდას სამუშაო ძალაში. ასევე ცალკეული ეკონომიკური ან დემოგრაფიული ტრენდები შეიძლება იყოს სტაბილური მრავალი წლის განმავლობაში, იმავდროულად არის გარკვეული ცვლილების ტალღები, რომლებიც ვლინდება მათი ურთიერთქმედებისას.

შესაძლებლობა

სტრატეგიამ არ უნდა მოითხოვოს არარსებული რესურსები, ან შექმნას გადაუწყვეტელი სუბპრობლემები. სტრატეგიის ფინალური ფართო ტესტირება მისი შესაძლებლობის დადგენაა; ეს ასახავს სტრატეგიის ამოქმედების შესაძლებლობას არსებული ფიზიკური, ადამიანური და ფინანსური რესურსების ფარგლებში, რომლებიც გააჩნია საწარმოს. ბიზნესის ფინანსური რესურსები ყველაზე ადვილად შეიძლება რაოდენობრივად შეფასდეს და, როგორც წესი, ეს არის პირველი შეზღუდვა სტრატეგიისათვის, რომელიც უნდა შეფასდეს. ზოგჯერ ავიწყდებათ, რომ ინოვაციური მიდგომები დაფინანსების საკითხებში სავსებით შესაძლებელია. ისეთი მიდგომები, როგორიცაა მყარი სუბსიდიარები, გაყიდვა-ლიზინგის შეთანხმებები, საწარმოების მორტრიჯი ხანგრძლივვადიანი კონტრაქტებისათვის, ეფექტიანად იქნა გამოყენებული იმისათვის, რომ მოეპოვებინათ წამყვანი პოზიციები სხვადასხვა

დარგში უეცრად წარმოქმნილი შესაძლებლობებისას. რაოდენობრივად ნაკლებად თვლადია, მაგრამ რეალურად უფრო რთული დასადგენია შეზღუდვა სტრატეგიის შერჩევისას, რომელიც ვრცელდება ინდივიდუალურ და პირად უნარებზე. სტრატეგიის შეფასებისას მნიშვნელოვანია შემოწმდეს, რამდენად გამოავლინა წარსულში ორგანიზაციამ უნარები, კომპეტენციები, ტალანტი იმ საკითხებში, რომლებიც საჭიროა მოცემული სტრატეგიის განსახორციელებლად.

უპირატესობა

სტრატეგიამ უნდა უზრუნველყოს კონკურენტული უპირატესობის შექმნა ან გამოყენება აქტივობის შერჩეულ არეალში. კონკურენტული უპირატესობა, როგორც წესი, ეს არის უპირატესობა სამ არეალში: (1) რესურსები; (2) უნარები ან (3) პოზიცია. იდეა, რომ რესურსების პოზიციონირება ზრდის მათ ეფექტიანობას, ცნობილია სამხედრო თეორეტიკოსებისათვის, ჭადრაკის მოთამაშეებისა და დიპლომატებისათვის. პოზიციამ ასევე შეიძლება შეასრულოს უმნიშვნელოვანესი როლი ორგანიზაციის სტრატეგიაში. ერთხელ მოპოვებული, ძლიერი პოზიცია, ადვილად დასაცველია - იმ მოსაზრების გათვალისწინებით, რომ ძალიან ხარჯიანია მეტოქეების პოზიციებზე ფართომასშტაბიანი შეტევები. პოზიციური უპირატესობა აელენს ორგანიზაციის მდგრადობის ნიშნებს, რაც დამოკიდებულია მისი სტაბილურობის განმსაზღვრელ გარე და შიდა ფაქტორებზე. ამდენად, კარგ პოზიციაში მყოფი ფირმების მდგომარეობის შერყევა საკმაოდ რთულია მაშინაც კი, როცა მათი შესაძლებლობები საშუალო დონეზეა. ყველა პოზიციური უპირატესობა არ უკავშირდება ფირმის ზომას. მართლაც, მსხვილი ორგანიზაციები ოპერირებენ იმ ბაზრებზე და იყენებენ იმ პროცედურებს, რომლებიც მათ აძლევთ საშუალებას, თავიანთი ზომა უპირატესობად აქციონ, მაშინ როცა მცირე ფირმები ეძებენ პროდუქციას ან ბაზრებს, სადაც სხვა ტიპის უპირატესობაა მნიშვნელოვანი. კარგი პოზიციის კრიტიკული მახასიათებელია ის, რომ არ აძლევს სხვა ფირმას შესაძლებლობას, მოიპოვოს უპირატესობა, თუ არ გამოიყენა იმის მსგავსი პოლიტიკა, რომელმაც მეტოქეს მოუტანა წარმატება. ამდენად, სტრატეგიების შეფასებისას, ორგანიზაციებმა უნდა შეაფასონ ის პოზიციური უპირატესობები, რომლებსაც ფიიღებენ ამ სტრატეგიით.

წყარო: ადაპტირებულია რიჩარდ რუმელტის: The Evaluating of Business Strategy", in W.F. Glueck *(ed)*., Business Policy and Strategic Management *(new York: McGraw-Hill,1980), 359-367. გამოყენება ნებადართულია.*

დასასრული შეიძლება დადგეს ძალიან სწრაფად. მაგალითად, ტანსაცმლის მსხვილი საცალო მოვაჭრე J.C. Penney-ის (პლანო, ტეხასი) საქმეები მშვენიერად მიდიოდა. ის მომგებიანი იყო, სანამ, 2011 წლის ნოემბერში, არ დაიქირავა ახალი აღმასრულებელი დირექტორი რონ ჯონსონი. ჯონსონმა დაიწყო ახალი სტრატეგიული გეგმის განხორციელება Penney-ში. გეგმა მოიცავდა კუპონების, ვაჭრობის ხელშეწყობის ღონისძიებების და ფასდაკლებების მოხსნას, ვინაიდან კომპანია ატარებდა „პატიოსანი და სწორი ფასების" პოლიტიკას; ასევე ბრენდული ბუტიკების გახსნას მაღაზიებში; კომპანიის უფროსი მარკეტინგის ოფიცრის, მაიკლ ფრენსის, დათხოვნას მისი ფუნქციების შეთავსებით; ახალი, ცნობილი პირების ბრენდების დამატებას და მაღალტექნოლოგიური მონყობილობების განთავსებას მაღაზიებში ახალგაზრდა მომხმარებლების მოსაზიდად; ასევე განხორციელდა ბიზნესაქტივობების შეზღუდვა და ძვირად ღირებული რე-მოდელების გაუქმება. ჯონსონმა Penney-ის ყველა მაღაზიაში დანერგა სამაგიდო აიპადები მომხმარებლებისათვის, ასევე საბავშვო აქტივობები მისასალმებელი ბარათების დამზადების სახით. მაღაზიებში გაიხსნა იოგას ოთახები. Moody's Investors Service-მა შეამცირა Penney-ის ხანგრძლივადიანი ვალის მაჩვენებელი ორი პუნქტით - Ba3-მდე Ba1-დან 2012 წლის აგვისტოში; Penney 2013 წლის ბოლოსაც ვერ გავიდა მოგებაზე.

მეორე მაგალითია Hewlett-Packard, რომელმაც გამოაცხადა $8,9 მილიარდი ზარალი 2012 ფისკალური წლის მესამე კვარტალში, ხოლო ფირმის შემოსავლებმა დაინია $29.7 მილიარდამდე. მომხმარებლები სწრაფად გადადიან ტაბლეტ-კომპიუტერებზე ჩვეულებრივი სამაგიდო კომპიუტერებიდან და ლეპტოპებიდან. HP არ აჰყვა ამ ტენდენციას და არ გადაერთო მომხმარებელთა ახალ მოთხოვნებზე. ეს ტრენდი ასევე მძიმე აღმოჩნდა მეორე უმნიშვნელოვანესი კომპიუტერული კომპანიისთვის, Intel-ისთვის, რომლის მოგება 2012 წლის მესამე კვარტალში შემცირდა 14%-ით.

დროთა განმავლობაში, რამდენიმე მიზეზის გამო, სტრატეგიის შეფასება უაღრესად გართულდა. ადგილობრივი და მსოფლიო ეკონომიკა ადრე უფრო სტაბილური იყო, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი უფრო ხანგრძლივი, პროდუქტის შექმნის ციკლი მეტ დროს მოითხოვდა,

ტექნოლოგიური განვითარება არ იყო ესოდენ ინტენსიური, ცელილებები ნაკლები სიხშირით ხორციელდებოდა, კონკურენტთა რიცხვი იყო ნაკლები, საგარეო კონკურენტები უფრო სუსტი იყვნენ და დარგებში უფრო მეტი რეგულაციები არსებობდა. სხვა მიზეზები, თუ რატომ გართულდა სტრატეგიის შეფასება, მოიცავს შემდეგ ტრენდებს:

1. გარემოს კომპლექსურობის დრამატული ზრდა.
2. მომავლის სწორად განჭვრეტის გართულება.
3. შესაფასებელი ცვლადების რიცხვის ზრდა.
4. საუკეთესო გეგმების უსარგებლოდ გახდომა.
5. ადგილობრივი და მსოფლიო მოვლენების რიცხვის ზრდა, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციაზე.
6. დროის მონაკვეთის შემცირება, რომლისთვისაც დაგეგმვა შესაძლებელია მაღალი სანდოობით.

მენეჯერებისათვის დღესდღეობით ფუნდამენტური პრობლემაა, როგორ განახორციელონ დაქირავებულთა ეფექტიანი კონტროლი თანამედროვე ორგანიზაციული მოთხოვნების ფონზე, რომლებიც გულისხმობს მაღალ მოქნილობას, ინოვაციურობას, კრეატიულობასა და დაქირავებულთა ინიციატივებს. როგორ დარწმუნდნენ მენეჯერები, რომ დაქირავებულები საწარმოში თავიანთი საქმიანობით არ ქმნიან რისკს ბიზნესის კეთილდღეობისათვის? კომპანიის პოტენციური დანაკარგები, რომლებიც უკავშირდება რეპუტაციის დაზარალებას, გამოუყენებელ შესაძლებლობებს და მენეჯმენტის არასწორ ორიენტირებას, უზარმაზარი გახდა.

როდესაც ახალი უფლებებით აღჭურვილი დაქირავებულები ანგარიშვალდებული არიან და მათზე მკაცრი პრესინგია, რომ მიღწეულ იქნეს სპეციფიკური მიზნები და აქვთ ფართო შესაძლებლობები მიზნების მისაღწევად, მათ შეიძლება გამოავლინონ დისფუნქციონალური ქცევა. მაგალითად, Nordstrom, მოდური ტანსაცმლის საცალო მოვაჭრე კომპანია, მომხმარებლებისათვის ცნობილი თავისი განსაკუთრებული მომსახურებით, გახდა სასამართლო დავის საგანი, როდესაც გაირკვა, რომ დაქირავებულები მალავდნენ რეალურად ნამუშევარ საათებს, რომ გაეზარდათ ერთ საათში გაყიდვების მოცულობა - კომპანიის შედეგების შეფასების პირდაპირი კრიტერიუმი.

სტრატეგიის შეფასების პროცესი

სტრატეგიის შეფასება აუცილებელია ყველა სიდიდისა და ტიპის ორგანიზაციისათვის. სტრატეგიის შეფასებამ უნდა აღუძრას მენეჯერებს კითხვები მოსალოდნელ შედეგებზე და საჭირო დაშვებებზე, უნდა დააჩქაროს მიზნებისა და ფასეულობის განხილვა და უნდა მოხდეს კრეატიულობის სტიმულირება ალტერნატივების შექმნისასა და შეფასების კრიტერიუმების ფორმულირებისას. ორგანიზაციის სიდიდის მიუხედავად, სტრატეგიის შეფასების ეფექტურობისათვის ყველა დონეზე აუცილებელია ყოველმხრივ რეაგირებადი მენეჯმენტი. სტრატეგიის შეფასება მუდმივად უნდა ხორციელდებოდეს და არა დროის გარკვეულ პერიოდში, ან მაშინ, როდესაც აღმოჩნდება პრობლემა. შეფასების კალენდარული პერიოდის ბოლომდე დალოდება ემსგავსება მეჯინიბის მიერ თავლის კარის დაკეტვას მას მერე, რაც იქიდან ცხენები უკვე გაიქცნენ.

დროში სტრატეგიის შეფასების მუდმივობა, და არა მისი პერიოდულობა, პროგრესის შეფასებისა და მონიტორინგის უფრო ეფექტიანად ჩატარების საშუალებას იძლევა. ზოგიერთი სტრატეგიის დასანერგად საჭიროა წლები; შესაბამისად, მოსალოდნელი შედეგიც არ იქნება დროულად გამოვლენილი. წარმატებული სტრატეგიები მოთმინებისა და, როდესაც აუცილებელია, დროული მაკორექტირებელი აქტივობების გატარების კომბინაციაა. ყოველთვის დადგება ორგანიზაციაში მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარების დრო! საუკუნეების წინ ბრძენმა (ალბათ სოლომონმა) ჩამოაყალიბა მოსაზრებები ცვლილებების შესახებ:

ყოველივეს თავისი დრო აქვს და ყველაფერს თავისი ჟამი ამ ცისქვეშეთში.

ჟამი შობისა და ჟამი სიკვდილისა; ჟამი დარგვისა და დარგულის აღმოფხვრისა.

ჟამი მოკვდინებისა და ჟამი განკურნებისა; ჟამი ნგრევისა და ჟამი შენებისა.

ჟამი ტირილისა და ჟამი სიცილისა; ჟამი გლოვისა და ჟამი ლხინისა.

ჟამი ქვათა მიმოფანტვისა და ჟამი მათი შეგროვებისა; ჟამი მიჯნურთა პაემანისა და ჟამი მათი გაყრისა.

ჟამი პოვნისა და ჟამი დაკარგვისა; ჟამი შენახვისა და ჟამი გაფლანგვისა.

ჟამი დარღვევისა და ჟამი შეკერვისა; ჟამი დუმილისა და ჟამი უბნობისა.

ჟამი სიყვარულისა და ჟამი სიძულვილისა; ჟამი ომისა და ჟამი მშვიდობისა.

ფირმის მენეჯერები და დაქირავებულები მუდმივად უნდა იყვნენ ინფორმირებული, თუ რა პროგრესს მიაღწიეს ფირმის მიზნების შესრულებაში. როდესაც ცვლილების წარმატებულობის გადამწყვეტი ფაქტორები იცვლება, ორგანიზაციის წევრები უნდა ჩაერთონ შესაბამისი მაკო-

რექტირებელი ღონისძიებების განსაზღვრაში. თუ დაშვებები და მოლოდინი მნიშვნელოვნად განსხვავდება პროგნოზისაგან, მაშინ ფირმამ უნდა განაახლოს სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი უფრო ადრე, ვიდრე ეს იყო დაგეგმილი. სტრატეგიის შეფასებაში, ისევე როგორც სტრატეგიის ფორმულირებასა და დანერგვაში, გადამწყვეტია ადამიანური ფაქტორი. სტრატეგიის შეფასების პროცესში ჩართულობა მენეჯერებსა და დაქირავებულებს შესაძლებლობას აძლევს, იყვნენ თანამონაწილენი ფირმის მიზნების მიღწევის პროცესში.

სტრატეგიის შეფასების ჩარჩო

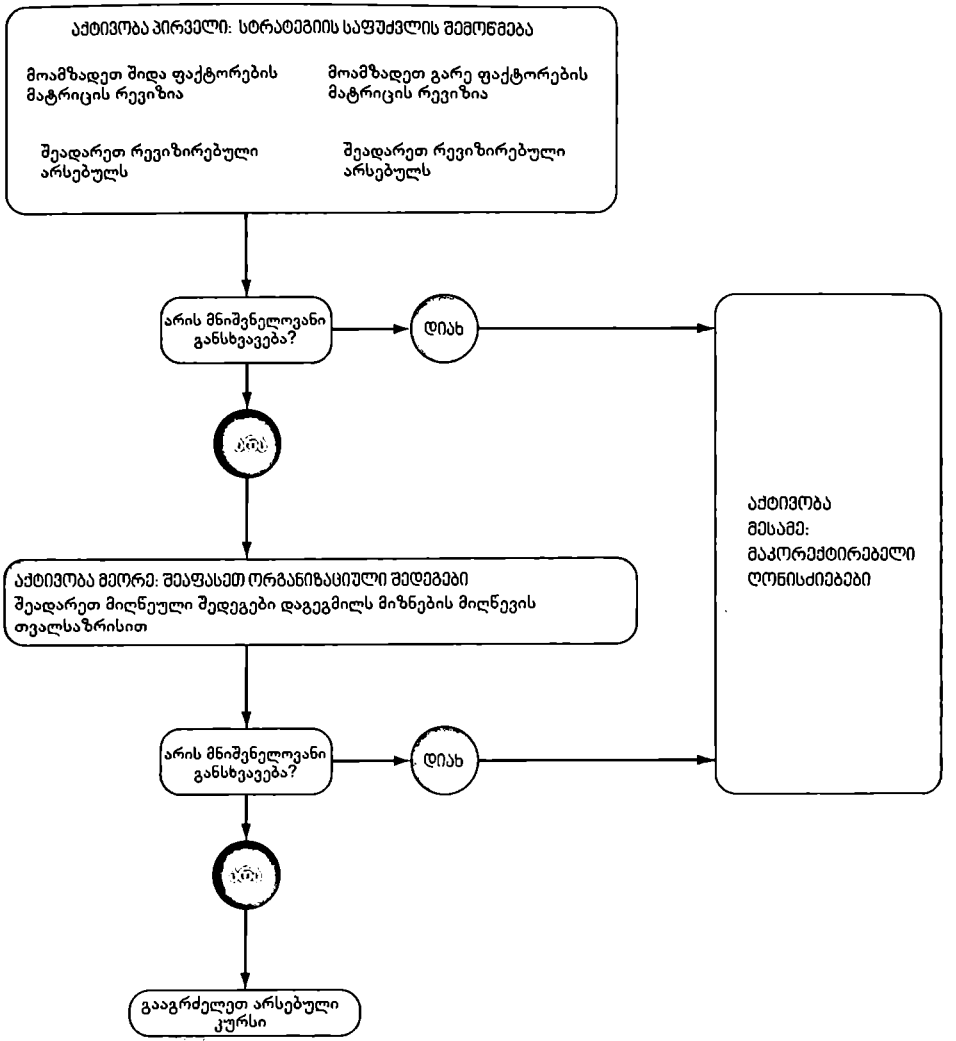
ცხრილში 11-2 შეჯამებულია სტრატეგიის შეფასების პროცესი, დადგენილია ის ძირითადი კითხვები, რომლებიც პასუხს მოითხოვს, ჩამოყალიბებულია ამ კითხვებზე ალტერნატიული პასუხები და განსაზღვრულია ის აქტივობები, რომლებიც უნდა განახორციელოს ორგანიზაციამ. ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ ყოველთვის საჭიროა მაკორექტირებელი აქტივობები, გარდა იმ შემთხვევებისა, როცა (1) გარე და შიდა ფაქტორები მნიშვნელოვნად არ არის შეცვლილი და (2) ფირმის წინსვლა მიზნების მიღწევაში დამაკმაყოფილებელია. ურთიერთკავშირი სტრატეგიის შეფასების აქტივობებს შორის ნაჩვენებია ნახაზზე 11-2.

სტრატეგიის საფუძვლის გადახედვა

როგორც ნაჩვენებია ნახაზზე 11-2, **ორგანიზაციული სტრატეგიის საფუძვლების გადახედვა** იწყება მაშინ, როდესაც ერთმანეთს შედარდება გარე და შიდა ფაქტორების შეფასების მატრიცების რევიზირებული ვერსიები. **შიდა ფაქტორების შეფასების მატრიცის რევიზია** ფოკუსირებულია ორგანიზაციის მენეჯმენტში, მარკეტინგში, ფინანსებსა და აღრიცხვაში, წარმოებასა და ოპერაციებში, კვლევასა და განვითარებაში და საინფორმაციო სისტემების მენეჯმენტში არსებული სუსტი და ძლიერი მხარეების ცვლილებებზე. **გარე ფაქტორების შეფასების მატრიცის რევიზიამ** უნდა გვიჩვენოს, რამდენად ეფექტიანი იყო ფირმის სტრატეგია ყველაზე მნიშვნელოვანი შესაძლებლობებისა და საფრთხეებზე საპასუხოდ.

ცხრილი 11-2 სტრატეგიის შეფასების მატრიცა

მოხდა თუ არა მნიშვნელოვანი ცვლილებები ფირმის გარე სტრატეგიულ პოზიციაში?	მოხდა თუ არა მნიშვნელოვანი ცვლილებები ფირმის შიდა სტრატეგიულ პოზიციაში?	აქვს თუ არა ფირმას წინსვლა დადგენილი მიზნების მიღწევაში?	რეზულტატი
არა	არა	არა	გაატარეთ მაკორექტირებელი აქტივობა
დიახ	დიახ	დიახ	გაატარეთ მაკორექტირებელი აქტივობა
დიახ	დიახ	არა	გაატარეთ მაკორექტირებელი აქტივობა
დიახ	არა	დიახ	გაატარეთ მაკორექტირებელი აქტივობა
დიახ	არა	არა	გაატარეთ მაკორექტირებელი აქტივობა
არა	დიახ	დიახ	გაატარეთ მაკორექტირებელი აქტივობა
არა	დიახ	არა	გაატარეთ მაკორექტირებელი აქტივობა
არა	არა	დიახ	გააგრძელეთ არსებული სტრატეგიული კურსი



ნახაზი 11-2 სტრატეგიის შეფასების ჩარჩო

ამ ანალიზმა ასევე უნდა უპასუხოს შემდეგ შეკითხვებს:

1. როგორი იყო კონკურენტების რეაქცია ჩვენს სტრატეგიაზე?
2. როგორ შეიცვალა კონკურენტების სტრატეგიები?
3. შეიცვალა ძირითადი კონკურენტების სუსტი და ძლიერი მხარეები?
4. რატომ ატარებენ კონკურენტები ცვლილებებს სტრატეგიაში?
5. რატომაა ზოგიერთი კონკურენტის სტრატეგია უფრო წარმატებული, ვიდრე სხვების?
6. რამდენად კმაყოფილები არიან კონკურენტები მათი არსებული საბაზრო პოზიციებით და მომგებიანობით?
7. სადამდე შეიძლება ჩვენი კონკურენტები წავიდნენ, სანამ მივაყენებთ საპასუხო დარტყმას?
8. როგორ შეგვიძლია ჩვენ კონკურენტებთან უფრო ეფექტიანად კოოპერირება?

ბევრმა გარე და შიდა ფაქტორმა შეიძლება შეუშალოს ხელი ფირმის ხანგრძლივვადიანი და წლიური მიზნების მიღწევას. გარე ფაქტორებს შორისაა კონკურენტების მოქმედება, ცვლილებები მოთხოვნაში, ცვლილებები ტექნოლოგიაში, ეკონომიკური ცვლილებები, დემოგრაფიული ცვლილებები. სამთავრობო ძალისხმევა შესაძლებელია განვიხილოთ როგორც აქტივობები, რომლებიც ხელს უშლიან მიზნების მიღწევას. შიდა ფაქტორებიდან ესაა არაეფექტიანი სტრატეგიები, რომლებიც ან არასწორად იყო შერჩეული, ან დანერგვის აქტივობები იყო სუსტი. შესაძლებელია მიზნები იყო ძალიან ოპტიმისტური. ამდენად, არჩეული მიზნების მიუღწეველობა არ ნიშნავს მენეჯერებისა და დაქირავებულების მარცხს. ორგანიზაციის ყველა წევრმა უნდა იცოდეს ეს, რათა სტრატეგიის შეფასების აქტივობებს მაქსიმალურად შეუწყონ ხელი. ორგანიზაციებისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ რაც შეიძლება ადრე გაიგონ თავიანთი სტრატეგიების ნაკლოვანებები. ხშირად წინა ხაზის მენეჯერები და დაქირავებულები ამას გაცილებით უფრო ადრე ხვდებიან, ვიდრე სტრატეგიის შემქმნელები.

გარე შესაძლებლობები და საფრთხეები და შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეები სტრატეგიის შემუშავების საფუძველია. ამდენად, მათი მონიტორინგი მუდმივად უნდა განხორციელდეს. ეს ფაქტორები რომ შეიცვლება, ამას კითხვა არ უნდა. საკითხავია, როდის შეიცვლება და რა გავლენა ექნება ამას. ქვემოთ წარმოდგენილია რამდენიმე ყველაზე მნიშვნელოვანი კითხვა, რომელსაც უნდა გაეცეს პასუხი სტრატეგიის შეფასებისას:

1. ჩვენი შიდა სიძლიერე - ისევ სიძლიერეა?
2. დავამატეთ რამე ჩვენს შიდა სიძლიერეს? თუ კი, მაშინ რა?
3. ჩვენი შიდა სისუსტეები - ისევ სისუსტეა?
4. გვაქვს ჩვენ ამჟამად სხვა სისუსტეებიც? თუ გვაქვს, რომელია ისინი?
5. ჩვენი გარე შესაძლებლობები - ისევ შესაძლებლობებია?
6. არის ახალი გარე შესაძლებლობები? თუ არის, რომელია ისინი?
7. ჩვენი გარე საფრთხეები - ისევ საფრთხეებია?
8. არის ახალი საფრთხეები? თუ არის, რომლებია ისინი?
9. ვართ მოწყვლადი არასასურველი შეძენისათვის?

ორგანიზაციული შედეგების გაზომვა

სტრატეგიის შეფასების მნიშვნელოვანი აქტივობაა **ორგანიზაციული შედეგების გაზომვა**. ეს აქტივობები შეიცავს მიღწეული შედეგების შედარებას დაგეგმილთან (მოსალოდნელთან), გეგმიდან გადახრის გამოკვლევას, ინდივიდუალური შედეგების შეფასებას და ასევე დაგეგმილი მიზნების მიღწევაში პროგრესის დადგენას. როგორც წესი, ამ პროცესში გამოიყენება ხანგრძლივვადიანი და წლიური მიზნები. სტრატეგიის შეფასების კრიტერიუმი უნდა იყოს ადვილად დასადგენი და გაზომვადი. კრიტერიუმი, რომელიც ახდენს შედეგების განჭვრეტას, შესაძლებელია იყოს უფრო მნიშვნელოვანი, ვიდრე ის კრიტერიუმები, რომლებიც ავლენენ უკვე მომხდარს. მაგალითად, იმის მაგიერ, რომ მარტივად ვიყოთ ინფორმირებული, რომ ბოლო კვარტალში გაყიდვები 20%-ით ნაკლები იყო, ვიდრე ამას ველოდით, სტრატეგიის შემქმნელმა უნდა იცოდეს, რომ მომავალ კვარტალში გაყიდვები იქნება მოსალოდნელზე 20%-ით ნაკლები, თუ არ გატარდება რაიმე აქტივობები ამ ტრენდის შესაცვლელად. რეალურად ეფექტიანი კონტროლი ითხოვს ძალიან ზუსტ პროგნოზებს.

მიღებული არასათანადო მონაცემები იმის ნიშანია, რომ აუცილებელია მაკორექტირებელი აქტივობები, რომ მიიღო დამაკმაყოფილებელი პროგრესი ხანგრძლივვადიანი ან წლიური მიზნების მისაღწევად. ბევრი ფაქტორი, როგორებიცაა არასწორად განსაზღვრული პოლიტიკა, მოულოდნელი ცვლილებები ეკონომიკაში, არასაიმედო მომწოდებლები და დისტრიბუტორები, ან არაეფექტური სტრატეგიები, შეიძლება გახდეს მიზნების მიღწევის გზაზე არადამაკმაყოფილებელი შედეგების მიზეზი. პრობლემები შეიძლება წარმოიშვას არაეფექტურობისაგან (არასწორი საქმეების კეთება) ან არაეფექტიანობისაგან (საქმეების არასწორად კეთება).

ბევრი ცვლადის გამოყენება არის საჭირო განხილული ორგანიზაციის შედეგების გაზომვისას. როგორც ნაჩვენებია ცხრილში 11-3, ტიპურად სასურველი ან არასასურველი ცვლილებები განიხილება ყოველთვე, კვარტალურად და წლიურად. აღნიშნულის საფუძველზე განისაზღვრება საჭირო მაკორექტირებელი აქტივობები.

რთულია იმის განსაზღვრა, თუ რომელი მიზნებია ყველაზე მნიშვნელოვანი სტრატეგიების შეფასებისას. სტრატეგიის შეფასება ეყრდნობა როგორც რაოდენობრივ, ისე თვისობრივ კრიტერიუმებს. სტრატეგიის შეფასების სწორი კრიტერიუმების შერჩევა დამოკიდებულია ორგანიზაციის სიდიდეზე, დარგზე, სტრატეგიასა და მენეჯმენტის ფილოსოფიაზე. მაგალითად, ორგანიზაცია, რომელიც მიმართავს გადაჯგუფების (ქამრების შემოჭერის) სტრატეგიას, მოითხოვს

ისეთ კრიტერიუმებს შეფასებისათვის, რომელიც განსხვავდება იმ კრიტერიუმებისგან, რომლითაც ფასდება ბაზრის განვითარების სტრატეგია ორგანიზაციაში. რაოდენობრივი კრიტერიუმები, რომლებიც ჩვეულებრივ გამოიყენება სტრატეგიის შეფასებისათვის, ფინანსური თანადობებია, რომლებიც ხშირად ახორციელებენ ფირმის სხვადახვა სეგმენტის მონიტორინგს. სტრატეგიის შემქმნელები იყენებენ შემდეგ თანადობებს კრიტიკული შედარებებისთვის: (1) ფირმის შედეგების შედარება დროის სხვადასხვა პერიოდისათვის; (2) ფირმის შედეგების შედარება კონკურენტების შედეგებთან; და (3) ფირმის შედეგების შედარება საშუალოდარგობრივ მაჩვენებლებთან.

ზოგიერთი პოტენციური პრობლემა უკავშირდება თვისობრივი კრიტერიუმების გამოყენებას სტრატეგიების შესაფასებლად. პირველი, თვისობრივი კრიტერიუმების უმეტესობა უფრო მეტად ებმევა წლიურ მიზნებს, ვიდრე ხანგრძლივვადიანს. ასევე, აღრიცხვის სხვადასხვა მეთოდმა შეიძლება მოგვცეს სხვადასხვა შედეგი ბევრ თვისობრივ კრიტერიუმზე. მესამე, ინტუიციური დასკვნები ყოველთვის ჩართულია თვისობრივი კრიტერიუმების გამოყენებისას. ამდენად, თვისობრივი კრიტერიუმები მნიშვნელოვანია სტრატეგიების შეფასებაში. ადამიანური ფაქტორები, როგორებიცაა მაღალი განურჩეველობა ან დენადობის მაღალი მაჩვენებელი, პროდუქციის დაბალი ხარისხი და რაოდენობრივი თანადობები, ან დაქირავებულთა კმაყოფილების დაბალი დონე, შესაძლებელია იყოს შედეგების გაუარესების მიზეზი. მარკეტინგი, ფინანსები და აღრიცხვა, კვლევა და განვითარება ან მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემები ასევე შესაძლებელია გახდეს ფინანსური პრობლემების მიზეზი.

ცხრილი 11–3 სამაგალითო ჩარჩო ორგანიზაციული შედეგების გასაზომად

ფაქტორი	არსებული შედეგი	დაგეგმილი შედეგი	გადახრა	საჭირო აქტივობა
კორპორაციული შემოსავლები				
კორპორაციული მოგება				
კორპორაციული დაბრუნება ინვესტიციაზე				
რეგიონი 1 შემოსავლები				
რეგიონი 1 მოგება				
რეგიონი 1 დაბრუნება ინვესტიციაზე				
რეგიონი 2 შემოსავლები				
რეგიონი 2 მოგება				
რეგიონი 2 დაბრუნება ინვესტიციაზე				
პროდუქტი 1 შემოსავლები				
პროდუქტი 1 მოგება				
პროდუქტი 1 დაბრუნება ინვესტიციაზე				
პროდუქტი 2 შემოსავლები				
პროდუქტი 2 მოგება				
პროდუქტი 2 დაბრუნება ინვესტიციაზე				

რამდენიმე დამატებითი შეკითხვა, რომელიც ავლენს თვისობრივი ან ინტუიციური დასკვნების საჭიროებას სტრატეგიის შეფასებაში:

1. რამდენად კარგია ფირმის ბალანსი მაღალი და დაბალი რისკის მქონე პროექტების ინვესტიციებში?
2. რამდენად კარგია ფირმის ბალანსი ხანგრძლივვადიანი და მოკლევადიანი პროექტების ინვესტიციებში?
3. რამდენად კარგია ფირმის ბალანსი ნელა და სწრაფად მზარდი ბაზრების ინვესტიციებში?
4. რამდენად კარგია ფირმის ბალანსი სხვადასხვა ქვედანაყოფს შორის ინვესტიციებში?
5. რამდენადაა ფირმის ალტერნატიული სტრატეგიები სოციალური პასუხისმგებლობის მატარებელი?
6. როგორია ურთიერთკავშირი ფირმის გადამწყვეტ შიდა და გარე სტრატეგიულ ფაქტორებს შორის?
7. როგორ ირეაგირებენ ძირითადი კონკურენტები კონკრეტულ სტრატეგიებზე?

მაკორექტირებელი აქტივობების გატარება

სტრატეგიის შეფასების ბოლო, ფინალური აქტივობაა **მაკორექტირებელი მოქმედებები**, რაც მოითხოვს ცვლილებებს მომავალში კონკურენტული რეპოზიციონირებისთვის. ცხრილში 11-4 ნაჩვენებია ცვლილებების ნიმუშები, რომლებიც შეიძლება გახდეს საჭირო: ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის გარდაქმნა; ერთი ან რამდენიმე გადაწყვეტილების მიმღები პირის შეცვლა; ქვედანაყოფის გაყიდვა ან ბიზნესის მისიის რევიზია. სხვა ცვლილებები შეიძლება იყოს მიზნების ჩამოყალიბება ან რევიზია, ახალი პოლიტიკის შექმნა, აქციების გამოშვება კაპიტალის გასაზრდელად, გაყიდვის პერსონალის დამატება, ცვლილება რესურსების განაწილებაში ან შედეგების ანაზღაურების ახალი სისტემის შემოღება. მაკორექტირებელი მოქმედებების გატარება არ ნიშნავს არსებული სტრატეგიების გაუქმებას ან ახალი სტრატეგიების ფორმულირებას.

კორექტული ან არაკორექტული აქტივობების ალბათობა და შესაძლებლობა იზრდება გეომეტრიული პროგრესიით პერსონალის არითმეტიკული პროგრესიით ზრდის პირობებში. ყველა ინდივიდის აქტივობები უნდა შემოწმდეს, ისევე როგორც მათ მიერ მიღწეული შედეგები. თუ აქტივობები ან შედეგები განსხვავდება წინასწარ განსაზღვრული ან დაგეგმილი მიღწევებისგან, მაშინ მაკორექტირებელი აქტივობებია საჭირო.

ცხრილი 11-4 მაკორექტირებელი აქტივობები, რომელთა გატარება შეიძლება დაგჭირდეს არასასურველი ვარიანტის კორექტირებისათვის

1. ფირმის სტრუქტურის გარდაქმნა
2. ერთი ან მეტი გაწყვეტილების მიმღები პერსონალის შეცვლა
3. დივიზიონის გაყიდვა
4. ფირმის ხედვისა და მისიის კორექტირება
5. მიზნების გადახედვა
6. სტრატეგიების მორგება
7. ახალი პოლიტიკის შემუშავება
8. ანაზღაურების ახალი სისტემების დანერგვა
9. კაპიტალის ზრდა ვალით ან აქციებით
10. გაყიდვების პერსონალის, დაქირავებულების ან მენეჯერების დამატება ან შემცირება
11. რესურსების განაწილების შეცვალა
12. ბიზნესფუნქციების აუტსორსის განხორციელება (ან კონტროლი მათ განხორციელებაზე)

Staples, აშშ-ში უმსხვილესი ოფისის მომწოდებელთა ქსელი, 2,295 მაღაზიით მსოფლიოში და 1,500 მაღაზიით აშშ-ში, ატარებს მაკორექტირებელ აქტივობებს, ვინაიდან სხვაგვარად მსხვილი საოფისე ავეჯის მაღაზიების ბიზნესში რთული იქნება თავის გატანა. ბევრი ანალიტიკოსი ამბობს, რომ ეს დაგვიანებულია, მაგრამ Staples ამცირებს თავისი მაღაზიების საოფისე ფართს 15%-ით 2013 წლიდან 2015 წლამდე და ხსნის უფრო პატარა მაღაზიებს, რომლებიც ფოკუსირებულია მობილურ აპლიკაციებზე.

Staples-სთვის (და OfficeMax, Office Depot) განსაკუთრებით მტკივნეულია შემდეგი ტრენდები: (ა) მომხმარებლები უპირატესობას ანიჭებენ ოფისის ავეჯის შეძენას ონლაინ (უფრო იაფია) ისეთი მეტოქისაგან, როგორიც არის Amazon, (ბ) ზოგადად ოფისის ავეჯზე მოთხოვნა მცირდება, ვინაიდან ისეთმა მოწყობილობამ, როგორიცაა აიპადი, შეამცირა მოთხოვნა პერსონალურ კომპიუტერებზე, პრინტერებზე, ქაღალდზეც კი. Staples-ს ჰყავს უამრავი ავტომობილი, რომ განახორციელოს უფასო მიწოდება მეორე დღესვე, Amazon კი უფასოდ აწვდის მხოლოდ ორი დღის შემდეგ და ისიც მათ, ვინც იხდის $79 წლიურად და არის Amazon Prime-ის წევრი.

ვერც ერთი ორგანიზაცია ვერ შეძლებს, ყველასგან მოწყვეტილი კუნძულივით განცალკევებულ არსებობას; ვერც ერთი ორგანიზაცია ვერ აიცილებს ცვლილებას. მაკორექტირებელი აქტივობები აუცილებელია ფირმის მიერ მიზნების მიღწევის გზის შესანარჩუნებლად. ალვინ ტოფლერი თავის საკმაოდ პროვოკაციულ წიგნებში - *მომავალის შოკი* და *მესამე ტალღა* - ამტკიცებს, რომ ბიზნესგარემო გახდა უფრო დინამიკური და კომპლექსური, რაც გამოიწვევს ადამიანებისა და ორგანიზაციებისათვის **სამომავლო შოკს**, რომელიც გამოვლინდება იმაში, რომ ცვლილების არსი, ტიპი და სიჩქარე ბევრად გაუსწრებს ინდივიდებისა და ორგანიზაციების უნარს, მოახდინოს ამ ცვლილებებთან ადაპტირება. სტრატეგიის შეფასება ზრდის ორგანიზაციის ცვალებად გარემოსთან წარმატებულად ადაპტირების უნარს.

მაკორექტირებელი აქტივობები დაქირავებულთა და მენეჯერთა უკმაყოფილებას ზრდის. კვლევების თანახმად, სტრატეგიის შეფასებაში მონაწილეობა ერთ-ერთი საუკეთესო მოქმედე-

ბაა ცვლილებებისადმი ინდივიდების წინააღმდეგობის დასაძლევად. ერეზისა და კანფერის აზრით, ინდივიდები საუკეთესოდ იღებენ ცვლილებებს მაშინ, როდესაც ხედებიან ცვლილებების არსს, აქვთ სიტუაციის კონტროლის შეგრძნება და იციან, რომ ეს აუცილებელი აქტივობებია, რათა განხორციელდეს ცვლილებები.

სტრატეგიის შეფასებამ შეიძლება გამოიწვიოს სტრატეგიის ფორმულირების ცვლილება, ცვლილება სტრატეგიის დანერგვაში, ცვლილება ორივეგან - ფორმულირებაშიც და დანერგვაშიც, ან არ გამოიწვიოს ცვლილებები. ადრე თუ გვიან სტრატეგიის შემქმნელები თავიდან ვერ აიცილებენ სტრატეგიის და დანერგვის რევიზიას. ჰუსეი და ლანგჰამი გვთავაზობენ ასე შეეხედოთ მაკორექტირებელ აქტივობებს:

> წინააღმდეგობა ცვლილებებისადმი ხშირად ემოციებს ეფუძნება და რთულია მათი დაძლევა რაციონალური არგუმენტებით. წინააღმდეგობა შეიძლება ეფუძნებოდეს ისეთ შეგრძნებებს, როგორიცაა სტატუსის დაკარგვა, მოსალოდნელი კომპეტენციების კრიტიკა, ახალ ვითარებაში მარცხის საფრთხე, კონკრეტულ პირთან კონსულტირებაზე უარის თქმა, ცვლილების საჭიროების არცოდნა ან უსაფრთხოების დაკარგვა კარგად ცნობილი და ფიქსირებული მეთოდებიდან ახალზე გადასვლისას. ამდენად, აუცილებელია ამ წინააღმდეგობის დაძლევა ისეთი ვითარების შექმნით, როდესაც ყველა მონაწილეა და სრულად ინფორმირებულია მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ.

მაკორექტირებელი აქტივობები ორგანიზაციას მდგომარეობის გაუმჯობესებაში უნდა დაეხმაროს შიდა ძლიერი მხარეების კაპიტალიზაციით, გარე შესაძლებლობებისაგან უპირატესობის მიღებით, გარე საფრთხეების აცილებით, შემცირებით ან ნეიტრალიზებით, აგრეთვე შიდა სისუსტეების გაუმჯობესებით. მაკორექტირებელ აქტივობებს უნდა ჰქონდეს მისაღები დროითი ჰორიზონტი და რისკის დასაშვები ზომა. ისინი შინაგანად ერთიანი უნდა იყვნენ და სოციალურად საპასუხისმგებლო. ალბათ ყველაზე მნიშვნელოვანია, რომ მაკორექტირებელმა აქტივობებმა გააძლიეროს ორგანიზაციის კონკურენტული პოზიცია საბაზო დარგში. სტრატეგის შეფასების პროცესი აახლოებს სტრატეგიის შემქმნელებს „ორგანიზაციის პულსთან“ და აწვდის საჭირო ინფორმაციას სტრატეგიული მენეჯმენტის ქმედით სისტემას. კარტელ ბეილსი ასე აღწერს სტრატეგიის შეფასების სარგებელს:

> შეფასების აქტივობებმა შეიძლება განაახლოს არსებული ბიზნეს-სტრატეგიის შესახებ ცოდნა, ან გამოავლინოს ზოგიერთი სისუსტის გამოსასწორებელი მაკორექტირებელი აქტივობების საჭიროება, როგორიცაა პროდუქციის უპირატესობების ეროზია ან ტექნოლოგიური შესაძლებლობების ზღვარი. ბევრ შემთხვევაში სტრატეგიის შეფასებისაგან მიღებული სარგებელი გაცილებით მოცულობითია შორს მიმავალი პროცესების შედეგების თვალსაზრისით, რამაც შეიძლება მიგვიყვანოს ფუნდამენტალურად ახალ სტრატეგიამდე ისეთ ბიზნესშიც კი, რომელიც იძლევა საკმაოდ კარგ მოგებას გაცილებით მაღალ შემოსავლებზე. ესაა სტრატეგიის შეფასების ის შესაძლებლობა, რაც ადგენს, რომ მისი შედეგი შეიძლება იყოს ძალიან დიდი მასშტაბის.

დაბალანსებული შეფასებები

1993 წელს ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის პროფესორებმა, რობერტ კაპლანმა და დევიდ ნორტონმა, შექმნეს დაბალანსებული შეფასებები, რომლებიც მუდმივად იხვეწება და წარმოადგენს სტრატეგიის შეფასებისა და კონტროლის ტექნიკას. ტერმინი **დაბალანსებული შეფასებები** მოდის ფირმის საჭიროებიდან, „დააბალანსოს“ ფინანსური საზომები, რომლებიც ხშირად გამოიყენება ექსკლუზიურად სტრატეგიის შეფასებისა და კონტროლისათვის, არაფინანსური საზომებისთვის, როგორიცაა პროდუქციის ხარისხი და მომხმარებელთა მომსახურება. ეფექტური დაბალანსებული შეფასებანი შეიცავს იმ სტრატეგიული და ფინანსური მიზნების ყურადღებით შერჩეულ კომბინაციას, რომლებიც მორგებულია კომპანიის ბიზნესზე.

როგორც სტრატეგიის მართვისა და შეფასების ინსტრუმენტს, დაბალანსებულ შეფასებებს, იყენებს Sears, United Parcel Service, 3M Corporation, Heinz და ასობით სხვა ფირმა. მაგალითად, 3M Corporation-ის ფინანსური მიზანია, მიაღწიოს წლიურ ზრდას 10%-ით ან მეტით ერთ აქციაზე შემოსავლების მიხედვით. იმავდროულად, სტრატეგიული მიზნით, გათვალისწინებულია, რომ გაყიდვების 30% მოდიოდეს ბოლო ოთხი წლის განმავლობაში გამოშვებულ პროდუქციაზე. დაბალანსებული შეფასებების მიზანია, „დააბალანსოს“ აქციონერთა მიზნები მომხმარებელთა და საოპერაციო მიზნებთან. ცხადია, რადგანაც ეს მიზნები ურთიერთკავშირშია, შეიძლება იყოს კონფლიქტშიც. მაგალითად, მომხმარებლებს უნდათ დაბალი ფასები და მაღალი დონის მომსახურება, რაც ეწინააღმდეგება აქციონერების სურვილს, ჰქონდეთ მაღალი დაბრუნება თავის

ინვესტიციებზე. დაბალანსებული შეფასებების კონცეფცია შეესაბამება მენეჯმენტის მუდმივი გაუმჯობესების იდეებს და ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტის სისტემას.

დაბალანსებული შეფასებების საბაზო დანიშნულებაა, ფირმებმა ჩამოაყალიბონ მიზნები და შეაფასონ სტრატეგიები ფინანსურისაგან განსხვავებული კრიტერიუმებით. ფინანსური საზომები და თანადობები სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია სტრატეგიის დაგეგმვისას, მაგრამ ასეთივე მნიშვნელობა აქვთ ისეთ ფაქტორებს, როგორებიცაა, მომხმარებელთა მომსახურება, დაქირავებულთა მორალი, პროდუქციის ხარისხი, გამონაბოლქვის შემცირება, ბიზნესეთიკა, სოციალური პასუხისმგებლობა, საზოგადოების ჩართულობა და სხვა მსგავსი საკითხები. ფინანსურ ფაქტორებთან შედარებით, ეს უფრო „რბილი" ფაქტორები ასევე ინტეგრალური ნაწილია ორივე - მიზნების განსაზღვრა და სტრატეგიის შეფასება - პროცესში. დაბალანსებული შეფასებები ფირმისათვის მიზნების მარტივი ჩამონათვალია, რომელთა შესრულებაზეც უნდა იმუშაოს ფირმამ, ასევე მითითებულია დრო, რომლის განმავლობაში მიზანი უნდა იყოს მიღწეული, ისევე როგორც უშუალოდ პასუხისმგებელი ან საკონტაქტო პირი, დეპარტამენტი ან დივიზიონი ყოველი კონკრეტული მიზნისათვის.

დაბალანსებული შეფასებები სტრატეგიის შეფასების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია. ესაა პროცესი, რომელიც საშუალებას აძლევს ფირმას, შეაფასოს სტრატეგია ოთხი განზომილებით (პერსპექტივით). ესენია: ფინანსური შედეგი; მომხმარებელთა ცოდნა; ბიზნესის შიდა პროცესები; შესწავლა და ზრდა. *დაბალანსებული შეფასებების* ანალიზი მოითხოვს, ფირმამ მოძებნოს პასუხები გარკვეულ შეკითხვებზე და გამოიყენოს ეს ინფორმაცია, განიხილოს იგი ფინანსურ საზომებთან ერთად, რათა სტრატეგიის შეფასების პროცესი ადეკვატურად და უფრო ეფექტურად განახორციელოს:

1. რამდენად კარგად და მუდმივად ახორციელებს ფირმა გაუმჯობესებასა და ფასეულობის შექმნას ისეთი საზომების მიხედვით, როგორებიცაა ინოვაცია, ტექნოლოგიური ლიდერობა, პროდუქციის ხარისხი, ოპერაციული პროცესების ეფექტიანობა და ა.შ.?
2. რამდენად მდგრადია და გაუმჯობესებადი ფირმის ძირითადი კომპეტენციები და კონკურენტული უპირატესობა?
3. რამდენად კმაყოფილი არიან ფირმის მომხმარებლები?

დაბალასებული შეფასებების ნიმუში მოყვანილია ცხრილში 11-5. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ფირმა აფასებს სტრატეგიას წარმატებისათვის გადამწყვეტი ექვსი ფაქტორის მიხედვით: (1) მომხმარებლები, (2) მენეჯერები/დაქირავებულები, (3) ოპერაციები/პროცესები, (4) საზოგადოება/სოციალური პასუხისმგებლობა, (5) ბიზნესეთიკა/ გარემოს დაცვა და (6) ფინანსები. დაბალანსებული შეფასებების ფორმა შეიძლება განსხვავდებოდეს სხვადასხვა ორგანიზაციებისათვის. დაბალანსებული შეფასებების მიდგომის გამოყენება სტრატეგიის შეფასებისათვის მიზნად ისახავს ხანგრძლივვადიანი და მოკლევადიანი საკითხების დაბალანსებას, ფინანსური და არაფინანსური საკითხების დაბალანსებას, აგრეთვე შიდა და გარე საკითხების დაბალანსებას. დაბალანსებული შეფასებები შეიძლება აიგოს განსხვავებულად, ვინაიდან ის ადაპტირებულია სხვადასხვა დარგში მოქმედ კონკრეტულ ფირმებზე, მიუხედავად იმისა, რომ ძირითადი დანიშნულება საერთოა - ფირმის სტრატეგიის შეფასება, რომელიც ეფუძნება რაოდენობრივ და თვისობრივ საზომებს.

ცხრილი 11-5 დაბალასებული შეფასებების მაგალითი

მიზნის არეალი	საზომი ან მიზანი	დრო	უშუალო პასუხისმგებელი
მომხმარებელი			
1.			
2.			
3.			
4.			
მენეჯერი/დაქირავებულები			
1.			
2.			
3.			
4.			
ოპერაციები/პროცესები			
1.			
2.			

3.
4.

საზოგადოება/სოციალური
პასუხისმგებლობა
1.
2.
3.
4.

ბიზნესეთიკა/ ბუნებრივი
გარემო
1.
2.
3.
4.

ფინანსები
1.
2.
3.
4.

დაბალანსებული შეფასებების ინსტიტუტს აქვს ორ დონეზე სერტიფიცირებული პროგრამა: დაბალანსებული შეფასებების მაგისტრი პროფესიული და დაბალანსებული შეფასებები პროფესიული. ორივე პროგრამა ხორციელდება ჯორჯ ვაშინგტონის უნივერსიტეტთან ერთად, ასევე ხელმისაწვდომია საზოგადო სემინარების მეშვეობით. ამ პროგრამების ვებგვერდია http://www.balancedscorecard.org/.

ბეჭდური საინფორმაციო წყაროები სტრატეგიის შესაფასებლად

რამდენიმე პუბლიკაცია გამოდგება დამხმარე სტრატეგიის შესაფასებლად. მაგალითად, *Fortune* ყოველწლიურად აფასებს და ანარმოებს იდენტიფიცირებას: Fortune 1,000 (უმსხვილესი მწარმოებლები) და Fortune 50 (უმსხვილესი საცალო მოვაჭრეები, სატრანსპორტო კომპანიები, კომუნალური მომსახურეობის კომპანიები, ბანკები, სადაზღვევო კომპანიები, დივერსიფიცირებული ფინანსური კორპორაციები აშშ-ში). *Fortune* ახდენს საუკეთესოსა და ყველაზე უარესის რანჟირებას სხვადასხვა ფაქტორზე დაყრდნობით, როგორებიცაა დაბრუნება ინვესტიციებზე, გაყიდვების მოცულობა და მომგებიანობა. *Fortune*, სტატიის სახით, ყოველწლიურად აქვეყნებს თავის კვლევას სტრატეგიის შეფასების თაობაზე სათაურით: „ყველაზე სასურველი კომპანიები მსოფლიოში". შეფასების კრიტერიუმად გამოიყენება ცხრა ძირითადი ატრიბუტი: ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი; ინოვაციურობა; პროდუქციის ხარისხი; ფინანსური მიმზიდველობა; სოციალური პასუხისმგებლობა; აქტივების გამოყენება; ხანგრძლივვადიანი ინვესტიციები; გლობალური კონკურენტუნარიანობა; მენეჯმენტის ხარისხი. *Fortune*-ის 2012 წლის შეფასებები, მოყვანილი ცხრილში 11-6, ავლენს დარგში ყველაზე სასურველ ფირმებს.

ცხრილი 11-6 სხვადასხვა დარგში ყველაზე სასურველი და ყველაზე ნაკლებად სასურველი ფირმები მენეჯმენტის ხარისხის მიხედვით 2012 წელს

ყველაზე სასურველი	ყველაზე ნაკლებად სასურველი
Koc Holding	Sears Holding
McDonald"s	China South Industries Group
Apple	MF Global Holdings
Philip Morris International	NewPage Holding
Costco Wholesale	Gas Natural Fenosa
J.P. Morgan Chase	Yahoo!
Wyndham Worldwide	AMR
Sysco	GDF Suez
Walt Disney	Dongfeng MG
	China FAW Group

წყარო: ეფუძნება 2012, 1 *ნოემბრის ინფორმაციას*, http://money.cnn.com./magazines/fortune/most-admired/2012/best-worst/best5html.

Businessweek, Industry Week, Dun"s Business Month პერიოდულად აქვეყნებენ აშშ-ის ბიზნესებისა და დარგების შეფასებებს, ასევე სტრატეგიის შეფასებისათვის საჭირო საინფორმაციო წყაროებს, რომლებიც ფოკუსირებულია მსხვილ კომპანიებზე, სააქციო საზოგადოებებზე, კონკურენტულ თანადობებზე, აგრეთვე ყველა დაკავშირებულ ინფორმაციას, რომელიც ფართოდ გამოიყენება მცირე ბიზნესისა და კერძო ბიზნესის შეფასებისათვის.

ეფექტური შეფასების სისტემის მახასიათებლები

სტრატეგიის შეფასებამ უნდა დააკმაყოფილოს რამდენიმე მოთხოვნა იმისათვის, რომ იყოს ეფექტიანი. პირველი, სტრატეგიის შეფასების აქტივობები უნდა იყოს ეკონომიური; ძალიან ბევრი ინფორმაცია შეიძლება იყოს როგორც ნაკლოვანი, ისე ნაკლებ ინფორმაციული. იმავდროულად ბევრი კონტროლი შეიძლება უფრო მტკივნეული იყოს, ვიდრე სასარგებლო. სტრატეგიის შეფასების აქტივობები კარგად უნდა იყოს გააზრებული. ისინი სპეციფიკურად უნდა ასხვავებდნენ ფირმის მიზნებს, აწვდიდნენ მენეჯერებს აუცილებელ ინფორმაციას იმ საკითხებზე, რომლებსაც ისინი აკონტროლებენ, და ახდენდნენ სათანადო ზეგავლენას. სტრატეგიის შეფასების აქტივობები დროულად უნდა იძლეოდეს ინფორმაციას; გარკვეულ შემთხვევებში და ზოგიერთ არეალში მენეჯერებს შეიძლება დასჭირდეთ ყოველდღიური ინფორმაცია. მაგალითად, როცა ფირმა ახდენს დივერსიფიცირებას სხვა ფირმის შესყიდვით, შესაფასებელი ინფორმაცია ხშირად იქნება საჭირო. მიუხედავად ამისა, კვლევისა და განვითარების დეპარტამენტში ყოველდღიური ან თუნდაც ყოველკვირეული ინფორმაცია შეიძლება გახდეს დისფუნქციური. სტრატეგიის საფუძვლად უმჯობესია მიახლოებითი, მაგრამ დროული ინფორმაციის გამოყენება, ვიდრე ზუსტი, მაგრამ დაგვიანებულის. მუდმივი გაზომვა და ხშირი ანგარიშები ხშირად იწვევენ კონტროლის ფრუსტრაციას და არა მის გაუმჯობესებას. კონტროლის დროითი განზომილება შესაბამისობაში უნდა იყოს კონტროლის ზომასთან.

სტრატეგიის შეფასება ისე უნდა აიგოს, რომ მივიღოთ შექმნილი ვითარების რეალური სურათი. მაგალითად, ეკონომიკური აქტივობის შემცირებისას მწარმოებლურობისა და მომგებიანობის მაჩვენებლები შეიძლება ასევე შემცირდეს, მიუხედავად მენეჯერებისა და დაქირავებულების უფრო ინტენსიური მუშაობისა. სტრატეგიის შეფასება რეალურად უნდა ასახავდეს ასეთ ვითარებას. სტრატეგიის შეფასებიდან მიღებული ინფორმაცია ხელს უნდა უწყობდეს მოქმედებებს და მიმართული უნდა იყოს იმ ინდივიდებზე ორგანიზაციაში, ვისაც ეხება ეს ქმედებები. მენეჯერები, როგორც წესი, აიგნორებენ ანგარიშებს, რომელთა დანიშნულებაა ინფორმირება; არაა აუცილებელი ყველა მენეჯერმა მიიღოს ყველა ანგარიში. კონტროლი უნდა იყოს ორიენტირებული მოქმედებაზე და არა ინფორმაციაზე.

სტრატეგიის შეფასების პროცესმა არ უნდა მოახდინოს გაელენა გადაწყვეტილებების მიღებაზე; მან ხელი უნდა შეუწყოს ურთიერთგაგებას , ნდობას და ერთიან მიდგომებს. არცერთმა დეპარტამენტმა არ უნდა თქვას უარი სხვა დეპარტამენტთან კოოპერირებაზე სტრატეგიის შეფასების პროცესში. სტრატეგიის შეფასება უნდა იყოს მარტივი და ნაკლებად შემზღუდველი. სტრატეგიის შეფასების კომპლექსური სისტემები იწვევს ადამიანების დათრგუნვას და ნაკლებად აღწევენ რეზულტატს. ეფექტიანი შეფასების სისტემის ტესტია მისი სარგებლიანობა და არა კომპლექსურობა.

მსხვილ ორგანიზაციებს ესაჭიროებათ უფრო ზუსტად შერჩეული და დეტალური სტრატეგიის შეფასების სისტემა, ვინაიდან უფრო რთულია ბევრი ქვედანაყოფისა და ფუნქციონალური არეალის კოორდინირება. ხშირად პატარა კომპანიებში მენეჯერებს ყოველდღიური კომუნიკაცია აქვთ ერთმანეთთან და სხვა დაქირავებულებთან, ამდენად არ ესაჭიროებათ შეფასების ფართო საანგარიშგებო სისტემები. ადგილობრივი გარემოს კარგი ცოდნა, როგორც წესი, აადვილებს საჭირო ინფორმაციის შეგროვებასა და შეფასებას პატარა ორგანიზაციებში, ვიდრე მსხვილ ბიზნესში. სტრატეგიის შეფასების ეფექტიანი სისტემისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მონაწილეთა დარწმუნებას, რომ განსაზღვრულ დროში გარკვეული მიზნების მიუღწევლობა არაა აუცილებლად მათი შედეგების ასახვისათვის.

არ არსებობს ერთი იდეალური სტრატეგიის შეფასების სისტემა. ორგანიზაციის უნიკალური მახასიათებლები, როგორიცაა სიდიდე, მენეჯმენტის სტილი, დანიშნულება, პრობლემები, და ძლიერი მხარეები, განსაზღვრავენ სტრატეგიის შეფასებას და კონტროლის სისტემის ფინალურ დიზაინს. რობერტ ვატერმანი განიხილავს წარმატებული ორგანიზაციების სტრატეგიების შეფასებისა და კონტროლის სისტემებს:

> წარმატებული ორგანიზაციები ფაქტებს მეგობრებად, კონტროლს კი ნებაყოფლობითად მიიჩნევენ. Morgan Guaranty და Wells Fargo არა მხოლოდ გადარჩნენ, არამედ დანინაურდნენ საბანკო დერეგულაციების მორევში, ვინაიდან მათი სტრატეგიის შეფასებისა და კონტროლის

სისტემები კარგია, რისკი კი გათვალისწინებული. ისინი სათანადოდ აფასებენ საკუთარ შესაძლებლობებს და ასევე კონკურენტულ ვითარებას. წარმატებული კომპანიები განიცდიან ფაქტების „შიმშილს". ისინი ხედავენ ინფორმაციას იქ, სადაც სხვები მხოლოდ მონაცემებს ამჩნევენ. წარმატებული კომპანიები აწარმოებენ ძალიან ზუსტ ფინანსურ ანგარიშგებას. მათი თანამშრომლები არ აღიქვამენ კონტროლს ავტოკრატიის გამოვლინებად, არამედ მიიჩნევენ დაცვისა და ბალანსის სისტემად, რაც მათ აძლევს საშუალებას, იყვნენ კრეატიულები და თავისუფლები.

გაუთვალისწინებელი საკითხების დაგეგმვა

კარგი სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთი საბაზო მოთხოვნაა, ფირმის გეგმაში გათვალისწინებულ იქნეს, როგორ მოიქცნენ გაუთვალისწინებელი არასასურველი ან სასურველი მოვლენის შემთხვევაში. ძალიან ბევრი ორგანიზაცია ადგენს გეგმებს ამ გაუთვალისწინებელი არასასურველი მოვლენებისათვის; ეს შეცდომაა, ვინაიდან ორივეს - საფრთხეების მინიმიზაციას და შესაძლებლობებზე კაპიტალიზაციას - შეუძლია ფირმის კონკურენტული პოზიციის გაუმჯობესება.

იმის მიუხედავად, თუ რამდენად ყურადღებითაა სტრატეგიები ფორმულირებული, დანერგილი და შეფასებული, გაუთვალისწინებელ მოვლენებს, როგორებიცაა გაფიცვები, ბოიკოტი, ბუნებრივი კატასტროფა, საგარეო კონკურენტების გამოჩენა და სამთავრობო მოქმედება, შეუძლიათ სტრატეგია უსარგებლო გახადონ. პოტენციური საფრთხის გაელენის მინიმიზაციისათვის ორგანიზაციებმა უნდა შექმნან ეს გეგმები (გაუთვალისწინებელი მოვლენებისათვის), როგორც მათი სტრატეგიის შეფასების პროცესის ნაწილი. გაუთვალისწინებელი მოვლენების (გარემოებების დადგომის) გეგმები შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც ალტერნატიული გეგმები, რომლებიც დაიწყებს მოქმედებას, თუ გარკვეული მნიშვნელოვანი მოვლენები არ განხორციელდა, როგორც ამას ითვალისწინებდა გეგმა. მხოლოდ ყველაზე პრიორიტეტული არეალები მოითხოვს ამ გეგმებს. სტრატეგიის შემქმნელებს არ შეუძლიათ და არ უნდა ეცადონ, დაგეგმვის ყველა ველში ყველაფერი გაითვალისწინონ. მაგრამ მაინც გარკვეული შემთხვევებისათვის უნდა არსებობდეს გაუთვალისწინებელი მოვლენების გეგმები.

ფირმების მიერ შექმნილი ზოგიერთი ასეთი გეგმა მოიცავს შემდეგ შემთხვევებს:

1. თუ ძირითადი კონკურენტი დატოვებს კონკრეტულ ბაზრებს, როგორც ამას სადაზვერვო ანგარიშები გვაუწყებს, რა უნდა მოიმოქმედოს ჩვენმა ფირმამ?
2. თუ ჩვენი გაყიდვის მიზნები არ იქნა მიღწეული, რა მოქმედებას მიმართავს ჩვენი ფირმა, რომ თავიდან აიცილოს მოგების დანაკარგები?
3. თუ მოთხოვნა ჩვენს ახალ პროდუქციაზე იქნება უფრო მაღალი, რა მოქმედებას მივმართავთ, რომ შევხვდეთ ამ მაღალ მოთხოვნას?
4. თუ მოხდა კატასტროფები, როგორიცაა კომპიუტერების მწყობრიდან გამოსვლა, არასასურველი შესყიდვის მცდელობა, საპატენტო დაცულობის დაკარგვა, საწარმოო სიმძლავრეების ნგრევა მიწისძვრის, ტორნადოს ან შტორმის შედეგად, რა აქტივობებს მიმართავს ჩვენი ფირმა?
5. თუ ახალი ტექნოლოგიური ცვლილება ჩვენს ახალ პროდუქტებს უსარგებლოს გახდის, რას მოვიმოქმედებთ ჩვენ?

ძალიან ბევრი ორგანიზაცია უარს ამბობს ალტერნატიული სტრატეგიების დანერგვაზე. სამუშაოები, რომლებიც უნდა განხორციელდეს ამ ოპციების გასაანალიზებლად, ფასეული ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას იძლევა. ალტერნატიული სტრატეგიები, რომლებიც დასანერგად არ არის დაგეგმილი, ასევე შეიძლება განვიხილოთ, როგორც გაუთვალისწინებელი იმ შემთხვევებისთვის, როდესაც სტრატეგიამ ან სტრატეგიებმა არ იმუშავა. აშშ-ის კომპანიები და მთავრობა სულ უფრო მეტად მიიჩნევს, რომ ატომური ენერგია ელექტროენერგიის მიღების ყველაზე ეფექტიანი საშუალებაა. ბევრი გაუთვალისწინებელი გეგმა მოიცავს ატომური ენერგიის წარმოების განვითარებას და არა ქვანახშირისა და გაზისაგან მიღებულ ელექტროენერგიის ზრდას.

როდესაც სტრატეგიის შეფასების აქტივობები წარმოაჩენს მნიშვნელოვანი ცვლილებების სწრაფად განხორციელების აუცილებლობას, მაშინ გაუთვალისწინებელი გეგმა უნდა ამუშავდეს. გაუთვალისწინებელმა გეგმებმა უნდა ჩამოუყალიბოს სტრატეგიის შემქმნელს სწრაფი რეაგირების უნარი იმ გადამწყვეტ ცვლილებებზე შიდა და გარე არეში, რომლებიც ფირმის მიმდინარე სტრატეგიის საფუძველია. მაგალითად, თუ ფუნდამენტური დაშვებები ეკონომიკის ცვლილებაზე არ გამართლდა და გაუთვალისწინებელი გეგმები მზადაა, მაშინ მენეჯერებს შეუძლიათ შესაბამისი სწრაფი ცვლილებების განხორციელება.

ზოგიერთ შემთხვევაში შიდა და გარე გარემოებები ქმნიან მოულოდნელ შესაძლებლობებს. როდესაც ასეთი შესაძლებლობა გამოჩნდება, გაუთვალისწინებელმა გეგმებმა ორგანიზაციას სწრაფი კაპიტალიზაციის საშუალება უნდა მისცეს. რ. ლინერმანი და რ. ჩანდრანი აცხადებენ, რომ გაუთვალისწინებელი გეგმები მათ შემქმნელებს, როგორებიცაა DuPont, Dow Chemical, Consolidated Foods, Emerson Electric, აძლევს სამ ძირითად სარგებელს: (1) ის უქმნის ცვლილებაზე სწრაფი რეაგირების შესაძლებლობას, (2) არ უშვებს პანიკას კრიზისულ ვითარებაში, (3) მენეჯერები ადვილად ადაპტირებადი ხდებიან, ვინაიდან ადგენენ, თუ რამდენად ცვალებადი შეიძლება იყოს მომავალი. ისინი გვაძლევენ რჩევას, თუ როგორი უნდა იყოს ეფექტიანი გაუთვალისწინებელი გეგმის შედგენის ხუთსაფეხურიანი პროცესი:

1. განახორციელეთ როგორც მიზნის, ასევე არასასურველი მოვლენის იდენტიფიცირება, რომელმაც შეიძლება საფრთხის ქვეშ დააყენოს სტრატეგია.
2. განსაზღვრეთ როდის შეიძლება დადგეს კარგი და ცუდი მოვლენები.
3. დაადგინეთ თითოეული გაუთვალისწინებელი მოვლენის დადგომისა და არდადგომის შესაძლებლობები.
4. შეადგინეთ გეგმები ყველაზე მნიშვნელოვანი გაუთვალისწინებელი მოვლენებისათვის.
5. დაადგინეთ გადამწყვეტი გაუთვალისწინებელი მოვლენების დამაჩქარებელი ფაქტების ადრეული შეტყობინების სისტემა.

აუდიტი

აუდიტი სტრატეგიის შეფასების ხშირად გამოყენებული ინსტრუმენტია. **აუდიტს** აშშ-ის აღრიცხვის ასოციაცია განსაზღვრავს, როგორც „ეკონომიკური აქტივობებისა და მოვლენების შესახებ ობიექტური მტკიცებულებების მოპოვებისა და შეფასების სისტემატურ პროცესს, რათა დადგინდეს ამ მოქმედებებისა და დადგენილი კრიტერიუმების ურთიერთკავშირის (კორესპონდენციის) დონე, შედეგები კი მოხსენდეს ყველა დაინტერესებულ მხარეს“.

აუდიტორები ამოწმებენ ფირმის ფინანსურ მდგომარეობას - რამდენად არის ის შესაბამისობაში *აღრიცხვის საყოველთაოდ აღიარებულ პრინციპებთან (GAAP)* და რამდენად სრულად წარმოადგენს ის ფირმის მოქმედებას. დამოუკიდებელი უდიტორები იყენებენ დადგენილ სტანდარტებს, რომლებსაც უწოდებენ *საყოველთაოდ აღიარებულ აუდიტის სტანდარტებს (GAAS)*. საზოგადო აღრიცხვის ფირმებს, როგორც წესი, აქვთ საკონსულტაციო ქვედანაყოფი, რომელიც ახორციელებს სტრატეგიის შეფასების მომსახურებას.

ახალი ერა *საერთაშორისო საფინანსო ანგარიშგების სტანდარტებისა (IFRS)* გარდაუვალია და ის ბიზნესს ესაჭიროება, რომ განჭვრიტოს მომავალი და მოემზადოს ამ სტანდარტებისათვის. აშშ-ის ბევრი კომპანია ახლა ანგარიშგებას აწარმოებს ორივე - ძველი და ახალი - სტანდარტის მიხედვით. „თუ კომპანია არ მოემზადა, თუ არ გაუვლია სამწლიანი მოსამზადებელი პერიოდი, - აფრთხილებს ბიზნესის პროფესორი დონა სტრიტი დაიტონის უნივერსიტეტიდან, - მაშინ ის აღმოჩნდება დიდ გასაჭირში“. საბუღალტრო სტანდარტები მოიცავს 25,000 გვერდს, მაშინ როცა საფინანსო მხოლოდ 5,000 გვერდია. ამდენად, ამ მხრივ საფინანსო სტანდარტები ნაკლებად რთულია.

ეს გადასვლა საბუღალტრო აღრიცხვიდან საფინანსოზე აშშ-ში ბიზნესს მილიონობით დოლარი დაუჯდება გადასახდელებში, სოფტვერის სისტემის განვითარებასა და ტრენინგებში. აშშ-ის კომპანიებმა ინტენსიურად უნდა შეისწავლონ გლობალური სააღრიცხვო პრინციპები, ბიზნესსკოლებს შეუძლიათ გახდნენ ლიდერები და დაიწყონ სტუდენტთა სწავლება ახალი სააღრიცხვო სტანდარტებით. მსხვილი საბუღალტრო ფირმების და მულტინაციონალური ფირმების უმრავლესობა იწონებს საფინანსო-სააღრიცხვო სისტემაზე გადასვლას, ვინაიდან ის უფრო მარტივია. ინვესტორებისათვისაც მარტივდება სხვადასხვა ქვეყანაში არსებული ფირმების შედარება, ასევე კაპიტალის გლობალურად მოზიდვა. მაგრამ ბევრი მცირე ფირმა ეწინააღმდეგება ამ ცვლილებებს, ფიქრობს, რომ ეს ძალიან ძვირი იქნება; ზოგიერთი ფირმისათვის მიუღებელია, რომ საერთაშორისო ორგანიზაცია შექმნის სააღრიცხვო წესებს აშშ-სთვის. ზოგიერთი ფირმა ეჭვობს, რომ გადაიხდის უფრო მაღალ გადასახადს, ვიდრე ადრე, ვინაიდან მარაგების აღრიცხვის მეთოდი (ბოლო შემოვიდა, პირველი გავიდა) არაა ნებადართული ახალი სტანდარტებით. აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების საბჭომ წუხილი გამოთქვა აშშ-ში ახლი სტანდარტების მიღების დაბალი ტემპის გამო.

აშშ-ის სავაჭრო პალატა მხარს უჭერს ცვლილებას. მიაჩნია, რომ ის გამოიწვევს საგარეო ვაჭრობის ინტენსიფიცირებას და დაეხმარება აშშ-ს, კონკურენცია გასწიოს მსოფლიო ეკონომიკაში. ასევე ევროკავშირი და 113 სხვა ქვეყანა გადავიდა, ან მალე გადავა ახალ საერთაშორისო წესებზე, მათ შორისაა ავსტრალია, ჩინეთი, ინდოეთი, მექსიკა და კანადა. ამდენად, ალბათ

აშშ-ც გადავა ახალ სტანდარტებზე, მაგრამ ამ გადასვლამ შეიძლება გამოიწვიოს საკანონმდებლო და მარეგულირებელი კოშმარი. მცირე რაოდენობით აშშ-ის მულტინაციონალური ფირმა უკვე იყენებს ახალ სტანდარტებს თავისი საზღვარგარეთული სუბსიდიარებისათვის, მაგალითად, United Technologies (UT). UT იღებს თავისი შემოსავლის 60%-ზე მეტს საზღვარგარეთიდან და უკვე ავარჯიშებს თანამშრომლებს ახალი სტანდარტების გამოყენებაზე.

გადასვლა საბუღალტრო სტანდარტებიდან საფინანსოზე გავლენას იქონიებს კომპანიების ყველა ოპერაციაზე, აუდიტის, ნაღდი ფულის მენეჯმენტის, გადასახადების, ტექნოლოგიების, სოფტვერის, ინვესტიციების, შეძენების, შერწყმების, იმპორტის, ექსპორტის, საპენსიო სისტემების დაგეგმვის და პარტნიორობის საკითხებზე. ეს გადასვლა ასევე დარტყმას აყენებს ბიზნესწესების განსხვავებას, ფინანსურ რეგულაციებს, საგადასახადო წესებს, პოლიტიკას და სხვა ფაქტორებს. ამ მოსალოდნელი ცვლილებების კრიტიკოსი სააქციო კომპანიების სააღრიცხვო საბჭოდან, ჩარლზ ნეიმერი, ამბობს, რომ ეს გადასვლა „შესაძლოა იქცეს ბაბილონის გოდოლად". იგი ფირმებს მილიონები დაუჯდება, როცა ათასებიც კი არა აქვთ დასახარჯად.

სხვები ფიქრობენ, რომ გადასვლა დაეხმარება აშშ-ის კომპანიებს საზღვარგარეთიდან კაპიტალის მიზიდვაში და საზღვარგარეთულ ფირმებთან ერთად ბიზნესსაქმიანობაში. ალბათ ყველაზე მტკივნეული მომენტი გადასვლისა არის ის, რომ ახალი სტანდარტები ნაკლებად კომპლექსურია ძველთან შედარებით. Lenovo არის ახალი სტანდარტების ქომაგი, რადგან მას უნდა გახდეს მსოფლიო კომპანია და არ დარჩეს აშშ-ს ან ჩინურ კომპანიად. ამდენად, რაც უფრო სწრაფი იქნება გადასვლა, მით უკეთესი მათთვის. საბოლოოდ, ადრე თუ გვიან, ეს ახალი წესები შემოვა აშშ-ში და, ამდენად, ამისთვის ყველა უნდა მოემზადოს რაც შეიძლება სწრაფად.

21-ე საუკუნის გამოწვევები სტრატეგიული მენეჯმენტისათვის

დღეს სტრატეგიის ყველა შემქმნელი აწყდება სამ მნიშვნელოვან გამოწვევას ან გადაწყვეტილებას: (1) პროცესი უფრო ხელოვნება უნდა იყოს თუ მეცნიერება, (2) აქციონერებისათვის სტრატეგია ღია უნდა იყოს თუ დახურული, (3) პროცესი უნდა მიემართებოდეს ქვევიდან ზევით თუ, პირიქით, ზევიდან ქვევით.

ხელოვნება თუ მეცნიერება

ეს წიგნი შესაბამისობაშია სტრატეგიული მენეჯმენტის საკითხებზე არსებული ლიტერატურის უმეტესობასთან, სადაც სტრატეგიული მენეჯმენტი განიხილება უფრო როგორც მეცნიერება და არა ხელოვნება. ეს დამოკიდებულება მოითხოვს, ფირმებმა სისტემატურად შეამოწმონ შიდა და გარე გარემო, ჩაატარონ კვლევა, ყურადღებით შეაფასონ სხვადასხვა ალტერნატივის დადებითი და უარყოფითი მხარეები, გააანალიზონ და მხოლოდ შემდეგ გადაწყვიტონ მოქმედების პრაქტიკული მიმართულება. მინცბერგი თვლის, რომ სტრატეგია უნდა იყოს „მორგებული", რაშიც აუცილებლად იქნება *ხელოვნების* ელემენტი, გვირჩევს, რომ სტრატეგიული გადაწყვეტილებები დაეფუძნოს მხოლოდ განჭვრეტას, ინტუიციას, კრეატიულობას და ფანტაზიის უნარს. მინცბერგი და მისი მიმდევრები უარს ამბობენ სტრატეგიებზე, რომლებიც ეფუძნება ობიექტურ ანალიზს, უპირატესობას ანიჭებენ სუბიექტურ შეხედულებებს. მათგან განსხვავებით, „სტრატეგიის მეცნიერები" უარს ამბობენ სტრატეგიებზე, რომლებიც ეფუძნება ემოციებს, შეგრძნებებს, კრეატიულობასა და პოლიტიკას. *ხელოვნების* მიმდევრები თვლიან, რომ სტრატეგიულ დაგეგმვაზე დახარჯული დრო უსარგებლოა. მინცბერგის ფილოსოფია ამტკიცებს არაფორმალურობას, როდესაც სტრატეგიის მეცნიერები (მათ შორის წინამდებარე წიგნი) ამტკიცებენ ფორმალურობის აუცილებლობას. მინცბერგი თვლის, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა არის „ემერჯენტული" პროცესი, ხოლო სტრატეგიის მეცნიერები იყენებენ ტერმინს *კარგად გააზრებული* პროცესი.

კითხვაზე - ხელოვნებაა თუ მეცნიერება? - პასუხი სტრატეგიის შემქმნელებმა თვითონ უნდა გასცენ. სინამდვილეში, ეს ორი მიდგომა არაა ურთიერთგამომრიცხავი. ასევე გაითვალისწინეთ, რომ დღეს ბიზნესი მსოფლიოში გახდა ძალიან კომპლექსური და უფრო მეტად კონკურენტული. სტრატეგიული შეცდომის დაშვება თითქმის გამორიცხულია. გაიხსენეთ, რომ 1-ლ თავში ვისაუბრობდით ინტუიციის, გამოცდილებისა და სუბიექტური მოსაზრებების მნიშვნელობაზე სტრატეგიული დაგეგმვისას, ასევე ფაქტორთა წონები და რანჟირება, რომელიც განვიხილეთ მე-6, მე-7 და მე-8 თავებში, მოითხოვს დასკვნების გამოტანის კარგ უნარებს. მაგრამ ის მოსაზრება, რომ გადაწყვეტილება სტრატეგიის შესახებ ნებისმიერი ფირმისათვის მიღებული უნდა იყოს დეტალური კვლევისა და ანალიზის გარეშე, ამ წიგნის ავტორებისათვის, როგორც მინიმუმ, მიუღებელია. მართლაც, მსხვილ ფირმებთან შედარებით, პატარა ფირმებში შესაძლებელია პროცესი განიხილებოდეს უფრო არაფორმალური სახით, მაგრამ პატარა ფირმებშიც კი

კონკურენტული ინფორმაციის დიდი ნაწილი ხელმისაწვდომია ინტერნეტის მეშვეობით და უნდა შეგროვდეს, გაანალიზდეს და შეფასდეს აქტივობების მიმართულებით იმ გადაწყვეტილების მიღებამდე, რაზეც შესაძლებელია დამოკიდებული იყოს ფირმის განვითარება. შერჩეული სტრატეგიის ეფექტიანობაზე დამოკიდებულია უამრავი დაქირავებულისა და აქციონერის კეთილდღეობა. ამიტომ სტრატეგიის ფორმულირება უნდა იყოს დეტალური განხილვის პროცესი. სტრატეგიის შემქმნელებისათვის მიუღებელია, დამოკიდებული იყვნენ მხოლოდ შეგრძნებებსა და მოსაზრებებზე ნაცვლად მონაცემების მოკვლევისა, კონკურენტული დაზვერვისა და ანალიზისა სტრატეგიის ფორმულირებისას.

ღია თუ დახურული

კონკურენტული ანალიზისას ძალიან საინტერესო საკითხია - ფირმის შიგნით აღნიშნული მსჯელობა ღია უნდა იყოს თუ დახურული. დღეს ჩინელი მეომარი სუნ ცზი და მისი მიმდევარი სამხედრო ლიდერები ცდილობენ, ჰქონდეთ დახურული სტრატეგიები, ვინაიდან ომი ეფუძნება მეტოქის შეცდომაში შეყვანას. მიუხედავად ამისა, ბიზნესორგანიზაციებისათვის გასაიდუმლოება შეიძლება არ იყოს კარგი. დაქირავებულებისაგან და აქციონერებისაგან სტრატეგიის საიდუმლოდ შენახვამ შეიძლება გამოიწვიოს დაქირავებულთა და აქციონერების კომუნიკაციის, გაგების და თანამონაწილეობის შეზღუდვა და, ამდენად, შეიძლება შეიზღუდოს ამ ადამიანების მხრიდან მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა სტრატეგიის ფორმულირების ან დანერგვის პროცესში. ამიტომ სტრატეგიის შემქმნელებმა კონკრეტულ ფირმაში უნდა გადაწყვიტონ, რა უფრო მნიშვნელოვანია: რისკი, რომ მეტოქეები ადვილად გაიგებენ და გამოიყენებენ ფირმის სტრატეგიას, თუ დაქირავებულთა და აქციონერთა გაუმჯობესებული მოტივაცია და მონაწილეობა ამ პროცესებში. აღმასრულებლების უმრავლესობა თანხმდება, რომ სტრატეგიული ინფორმაციის გარკვეული ნაწილი უნდა იცოდნენ მხოლოდ ზედა დონის მენეჯერებმა და გარკვეული ნაბიჯები უნდა გადაიდგას იმაში დასარწმუნებლად, რომ ეს ინფორმაცია არ გასცდება გარკვეულ ვიწრო წრეს. ფირმისათვის, რომელსაც თქვენ ფლობთ ან მართავთ, სტრატეგიის ფორმულირებისა და დანერგვისას რომელს მიანიჭებდით უპირატესობას - ინფორმაციის გახსნილობასა თუ დახურვას?

არის რამდენიმე კარგი მიზეზი იმისა, რომ სტრატეგიული პროცესი და თვითონ სტრატეგია იყოს ცხადი და ღია და არა დახურული და საიდუმლო. ასევე არის იმის კარგი მიზეზები, რომ სტრატეგია იყოს ცნობილი მხოლოდ ზედა დონის მენეჯერებისათვის. სტრატეგიის შემქმნელებმა თვითონ უნდა გადაწყვიტონ, რა ჯობია მათი ფირმისათვის. ამ წიგნში უპირატესობა ენიჭება შეხედულებას, რომ პროცესი იყოს ცხადი და ღია, თუმცა ეს შეიძლება არ იყოს საუკეთესო გადაწყვეტილება სხვადასხვა სახეობის სტრატეგიისა თუ ყველა ფირმისათვის. როგორც 1-ლ თავში აღვნიშნეთ, სუნ ცზი ამტკიცებდა, რომ ყველა ომი ეფუძნება შეცდომაში შეყვანას და, ამდენად, საუკეთესო მანევრებია ის, რომელთა ამოცნობაც რთულია მეტოქისთვის. ბიზნესი კი ომის ანალოგიურია.

მოგვყავს ზოგიერთი მოსაზრება, თუ რატომ უნდა იყოს სტრატეგიული პროცესი და შესაბამისი გადაწყვეტილებები მთლიანად ღია:

1. მენეჯერები, დაქირავებულები და აქციონერები შეიძლება გახდნენ პროცესის აქტიური კონტრიბუტორები. მათ ხშირად აქვთ ბრწყინვალე იდეები. საიდუმლოდ მიღებული გადაწყვეტილება დაგვაკარგვინებს ბევრ ბრწყინვალე იდეას.
2. როდესაც ინვესტორებმა, კრედიტორებმა და სხვა აქციონერებმა იციან, რას აკეთებს ფირმა, ან რის გაკეთებას აპირებს, ეს მათთვის ფირმის მხარდაჭერის ძალიან მნიშვნელოვანი საფუძველია.
3. გამჭვირვალობა ხელს უწყობს დემოკრატიულობას, საიდუმლოება კი ავტოკრატიულობას. ადგილობრივ ფირმებს და საზღვარგარეთული ფირმების უმრავლესობას დემოკრატიული მენეჯმენტის სტილი ურჩევნიათ ავტოკრატიულს.
4. მონაწილეობა და გახსნილობა ხელს უწყობს გაგებას, თანამონაწილეობას და კომუნიკაციას ფირმის შიგნით.

მოსაზრებები, თუ რატომ ურჩევნია ზოგ ფირმას სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი შეინახოს საიდუმლოდ და სტრატეგიები იყოს დამალული ყველასაგან, გარდა უმაღლესი დონის მენეჯერებისა, შემდეგია:

1. ფირმის სტრატეგიის ინფორმაციის თავისუფალი მოძრაობა ადვილად იქნება აღქმული მეტოქე ფირმების მიერ, რომლებიც ადვილად შეძლებენ ამ ინფორმაციის გამოყენებას.
2. საიდუმლოს შენახვა ზღუდავს კრიტიციზმს, სხვა დაშვებებსა და დაგვიანებულ აღქმას.

3. ღია სტრატეგიულ პროცესში მონაწილე პირები უფრო მიმზიდველი ხდებიან მეტოქე ფირმებისათვის და შესაძლებელი იქნება მათი გადაბირება.
4. საიდუმლოება ზღუდავს მეტოქე ფირმების მიერ ფირმის სტრატეგიების დუბლირებას და, ამდენად, იცავს ფირმას.

ნათელი სარგებელი გაცხადებული სტრატეგიისა, საიდუმლოდ შენახულთან შედარებით, ქმნის სამუშაოდ თვალსაჩინო ბალანსს. პარნელი ამბობს, რომ საუკეთესო ვარიანტი იქნება, როცა გადაწყვეტილების მიმღები ყველა პირი ფირმის შიგნით და გარეთ ჩართული იქნება სტრატეგიულ დაგეგმვაში, მაგრამ პრაქტიკაში ძალიან მგრძნობიარე და კონფიდენციალური ინფორმაცია ყოველთვის ინახება ზედა დონის მენეჯერებთან. დაბალანსების ეს ხელოვნება რთულია, მაგრამ ძალიან მნიშვნელოვანია ფირმის სიცოცხლისუნარიანობისათვის.

ზევიდან ქვევით თუ ქვევიდან ზევით

ზევიდან ქვევით მიდგომის მომხრეები მიანიშნებენ, რომ ზედა დონის აღმასრულებლები ერთადერთი პირები არიან ფირმებში, რომლებსაც აქვთ კოლექტიური გამოცდილება, არიან გონებამახვილები და აქვთ სანდოობა, მიიღონ საპასუხისმგებლო სტრატეგიულ გადაწყვეტილებები. ქვევიდან ზევით მიდგომის დამცველები კი აღნიშნავენ, რომ ქვედა და საშუალო დონის მენეჯერებსა და დაქირაველებულებს, ვინაიდან ისინი აქტიურად ჩაერთვებიან სტრატეგიის დანერგვის პროცესში, ესაჭიროებათ აქტიური ჩართულობა ფორმულირების პროცესშიც, რათა გარანტირებული იყოს მათი მხარდაჭერა და თანამონაწილეობა. თანამედროვე კვლევები სტრატეგიების საკითხებზე და ეს სახელმძღვანელო უპირატესობას ანიჭებენ ქვევიდან ზევით მიდგომას, თუმცა შენდელის და ჰოფერის ადრეულ შრომებში ხაზგასმულია სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესში ფირმის უმაღლესი მენეჯერების მოსაზრებებზე დაყრდნობის აუცილებლობა. სტრატეგიის შემქმნელებმა უნდა მიაღწიონ ორივე მიდგომის ისეთ ოპტიმალურ ბალანსს, რომელიც იქნება საუკეთესო მათი ფირმებისათვის კონკრეტულ დროს. ამასთან მუდმივად უნდა გაითვალისწინონ, რომ ჩატარებულმა კვლევებმა აშშ-ის ფირმებისათვის აჩვენა ქვევიდან ზევით მიდგომის უპირატესობა. სამუშაო ძალის გაზრდილი საგანმანათლებლო დონე და განსხვავებულობა ყველა დონეზე განაპირობებს იმას, რომ ქვედა და საშუალო დონის მენეჯერები - და ასევე არამენეჯერებიც - მინვეული უნდა იყვნენ ფირმის სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესში მონაწილეობის მისაღებად თუნდაც იმ დონემდე, სანამდეც მათ თვითონ სურთ მონაწილეობა და კონტრიბუცია ამ პროცესში.

საგანგებო შენიშვნები სტუდენტებისათვის

უბრალოდ მოძებნეთ Google-ში სიტყვები *დაბალანსებული შეფასებების იმიჯები* და თქვენ ნახავთ 100-ზე მეტ მოქმედ დაბალანსებულ შეფასებას, რომელიც გამოიყენება როგორც ინსტრუმენტი სხვადასხვა ორგანიზაციის მიერ კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად და შესანარჩუნებლად. ყურადღება მიაქციეთ ფორმატის ვარიაციებს. თქვენი ქეისანალიზის ჩატარებისას განავითარეთ და წარმოადგინეთ დაბალანსებული შეფასებები, რომელსაც უწევთ რეკომენდაციას და დაეხმარება ფირმას დადგენილი მიზნების მიღწევაში, პროგრესის მონიტორინგსა და შეფასებაში. სტრატეგიის დროული, ეფექტური შეფასება ფირმას ცვალებად გარემოში ადაპტირების საშუალებას აძლევს, დაბანლასებული შეფასებები კი ეხმარებათ მათ ამ მიზნის მიღწევაში. წარმართეთ თქვენი დისკუსია ტერმინებით: მეტოქე ფირმების დაბალანსებული შეფასებები, კონკურენტული უპირატესობები და ა.შ.

დასკვნა

ეს თავი სტრატეგიის შეფასების ჩარჩოა, რომელიც ხელს უწყობს წლიური და ხანგრძლივვადიანი მიზნების მიღწევას. ეფექტიანი სტრატეგიის შეფასება საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, განახორციელოს შიდა ძლიერი მხარეების კაპიტალიზაცია, გამოიყენოს შექმნილი გარე შესაძლებლობები, გააცნობიეროს და თავი დაიცვას საფრთხეებისაგან და აღმოფხვრას შიდა სისუსტეები, სანამ ისინი გადაიქცევიან პრობლემად.

წარმატებულ ორგანიზაციებში სტრატეგიის შემქმნელები გააზრებულად და სისტემატურად უთმობენ დროს სტრატეგიის ფორმულირებას, დანერგვასა და შეფასებას. კარგი სტრატეგიის შემქმნელები ორგანიზაციას მათი მიზნების მისაღწევად წარმართავენ, მუდმივად ცდილობენ ფირმის გარე და შიდა სტრატეგიული პოზიციების შეფასებას და გაუმჯობესებას. სტრატეგიის შეფასება საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, თვითონ გამოკვეთოს თავისი მომა-

ვალი და ნება არ დართოს გარე ძალებს, რომლებიც არ არიან, ან მცირედად არიან, დაინტერესებული ფირმის კეთილდღეობითი, ზეგავლენა მოახდინოს ფირმის მომავალზე.

მართალია, წარმატების გარანტიას არ არის, მაგრამ სტრატეგიული მენეჯმენტი შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციებს, მიიღონ ეფექტიანი ხანგრძლივვადიანი გადაწყვეტილებები, განახორციელონ ამ გადაწყვეტილებების ეფექტური აღსრულება და გაატარონ მაკორექტირებელი აქტივობები, რომლებიც აუცილებელია წარმატების მისაღწევად. კომპიუტერული ქსელები და ინტერნეტი გეხმარებათ სტრატეგიული მენეჯმენტის აქტივობების კოორდინაციაში, აგრეთვე გარწმუნებთ იმაში, რომ გადაწყვეტილებები ეფუძნება სწორ ინფორმაციას. სტრატეგიის შეფასებისა და წარმატებული სტრატეგიული მენეჯმენტისათვის გადამწყვეტია ინტუიციისა და ანალიზის ინტეგრირება:

> პოტენციურად ფატალური პრობლემაა ანალიტიკური და ინტუიციური საკითხების პოლარიზების ტენდენცია. პოლარიზაცია წარმართავს სტრატეგიის შეფასებას ისე, რომ მასში დომინირებს ან ანალიზი, ან ინტუიცია, ან ხდება სტრატეგიის, როგორც უწყვეტი პროცესის შეფასება, რომელსაც აკლია ანალიტიკური და ინტუიციური საკითხების კოორდინაცია.

წარმატებულ ორგანიზაციებში სტრატეგიის შემქმნელები აცნობიერებენ, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი, პირველ რიგში, ადამიანების საქმიანობასთან დაკავშირებული პროცესია. ესაა ორგანიზაციული კომუნიკაციის გაძლიერების საუკეთესო ძალა. ადამიანები განასხვავებენ ორგანიზაციებს.

გადამწყვეტი ფაქტორი ეფექტიანი სტრატეგიული მენეჯმენტისათვის არის იმის გაცნობიერება, რომ დაგეგმვის პროცესი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე დაწერილი გეგმა, რომ მენეჯერი მუდმივად გეგმავს და არ აჩერებს დაგეგმვას მაშინაც კი, როდესაც წერილობითი გეგმა არსებობს. წერილობითი გეგმა ესაა იმ მომენტის ფოტოსურათი, როდესაც გეგმა მიიღეს. თუ მენეჯერი მუდმივად არ ახორციელებს დაგეგმვას (დაგეგმვა, გაზომვა და რევიზია), წერილობითი გეგმა უსარგებლო გახდება იმ დღეს, როდესაც დაგეგმვის პროცესი დასრულდება. ეს უსარგებლობა მუდმივად იზრდება, ვინაიდან სწრაფმა ცვლილებებმა ბიზნესგარემო უფრო ბუნდოვანი გახადა.

საკვანძო ტერმინები და ცნებები

აუდიტი (გვ. 421)
გარე შეფასების მატრიცის რევიზია (გვ. 411)
გაუთვალისწინებელი საკითხების დაგეგმვა (გვ. 420)
დაბალანსებული შეფასებები (გვ. 416)
მაკორექტირებელი აქტივობების განხორციელება (გვ. 415)
ორგანიზაციის სტრატეგიის საფუძვლების განხილვა (გვ. 411)
ორგანიზაციული შედეგების გაზომვა (გვ. 413)
სამომავლო შოკი (გვ. 415)
უპირატესობა (გვ. 408)
შესაბამისობა (გვ. 408)
შესაძლებლობა (გვ. 408)
შიდა შეფასების მატრიცის რევიზია (გვ. 411)
ჰარმონიულობა (გვ. 408)

საკითხები განხილვისა და დისკუსიისათვის

11-1. BHP Billiton ძალიან წარმატებული იყო წარსულში. რა იყო ამ წარმატების ძირითადი მიზეზი?

11-2. ეწვიეთ BHP Billiton-ის ვებგვერდს და შეაფასეთ ფირმის სტრატეგიები, რომლებსაც ახლა ნერგავენ.

11-3. იმსჯელეთ იმ ცვლილებებზე, რომლებიც მოჰყვება საბუღალტრო აღრიცხვის სტანდარტების შეცვლას აშშ-ში.

11-4. თქვენი კოლეჯის ან უნივერსიტეტის საბუღალტრო აღრიცხვის პროფესორს დაუსვით კითხვები და შემდეგ იმსჯელეთ პასუხებზე: რამდენად გამომადგება მე თვითონ საბუღალტრო აღრიცხვის სტანდარტების ცოდნა, მომცემს თუ არა კონკურენტულ უპირატესობას სამუშაო ძალის ბაზარზე?

11-5. მოიყვანეთ ჰარმონიულობის ამ თავში რუმელტის მიერ მოცემული მაგალითისაგან განსხვავებული მაგალითი.

11-6. „სტრატეგიების შემოწმება უმჯობესია მუდმივ და არა პერიოდულ ბაზაზე“, მოიყვანეთ ამ დებულების დადებითი და უარყოფითი მაგალითები.

11-7. სტრატეგიის შეფასების აქტივობების ფონზე, რამდენად ხშირად უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციის ხედვა ან მისია.

11-8. სტრატეგიის ფორმულირებისას, შეადარეთ მინცბერგის სტრატეგიების „მორგების“ მიდგომა „ინფორმაციის შეგროვებისა და ასიმილირების“ მიდგომას, როგორც ეს იყო განხილული ამ წიგნში.

11-9. რა უფრო არის სტრატეგიული მენეჯმენტი - ხელოვნება თუ მეცნიერება? ახსენით პასუხი.

11-10. როგორი უნდა იყოს სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი: ზევიდან ქვევით თუ ქვევიდან ზევით? მოკლედ ახსენით თქვენი პასუხები.

11-11. თქვენი აზრით, სტრატეგიული მენეჯმენტი უნდა იყოს ღია პროცესი თუ დახურული ფირმაში? ახსენით.

11-12. შექმენით დაბალანსებული შეფასების უწყისი BHP Billiton-ისათვის.

11-13. შექმენით დაბალანსებული შეფასების უწყისი თქვენი უნივერსიტეტის ან კოლეჯისათვის.

11-14. იმსჯელეთ გაუთვალისწინებელი საკითხების დაგეგმვაზე.

11-15. მოახდინეთ მნიშვნელოვანი ფინანსური თანადობების იდენტიფიცირება, რომლებიც გამოგადგებათ ფირმის სტრატეგიის შეფასებისას.

11-16. რამდენად ხშირად უნდა შეაფასოს ფირმამ თავისი სტრატეგია?

11-17. სტრატეგიის შეფასებისას რა პირობების შემთხვევაში არაა საჭირო მაკორექტირებელი აქტივობები?

11-18. ახსენით და იმსჯელეთ აუდიტზე სტრატეგიის შეფასების კუთხით.

11-19. ჩამოაყალიბეთ ეფექტური შეფასების სისტემის 10 მახასიათებელი.

11-20. ნახეთ ჟურნალ *Fortune*-ის ვებგვერდი და შეარჩიეთ ფირმები თქვენ ქალაქში, რომლებიც ჩამოთვლილია ყველაზე სასურველ კომპანიათა შორის *Fortune*-ის მიერ.

11-21. ჰკითხეთ თქვენი სკოლის დეკანს, როგორ ახორციელებს სტრატეგიის შეფასებას. თქვენი მასალა წარუდგინეთ კლასს.

11-22. მოახდინეთ ოთხი ფირმის იდენტიფიცირება, რომლებიც ათავსებენ სტრატეგიებს თავის ვებგვერდებზე და ოთხისა, რომელიც ამას არ აკეთებს. ფირმებმა ეს უნდა გააკეთონ? ახსენით თქვენი პასუხი.

MyManagementLab®

გამოიყენეთ **mymanagementlab.com** შემდეგ კითხვებზე წერილობითი პასუხის გასაცემად:

11-23. რატომაა დაბალანსებული შეფასების უწყისი მნიშვნელოვანი როგორც მიზნების მიღწევაში, ასევე სტრატეგიის შეფასებაში?

11-24. თქვენი აზრით, სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი უნდა იყოს დახურული თუ ღია? ახსენით.

საკითხავი მასალა

Aguinis, Herman, Ryan K. Gottfredson, and Harry Joo. „Delivering Effective Performance Feedback: The Strengths-Based Approach". *Business Horizons* 55, no. 2 (March 2012): 105-111.

Lafley, A.G., Roger L. Martin, Jan W. Rivkin, and Nicolaj Siggelkow. „Bringing Science to the Art of Strategy". *Harvard Business Review* (September 2012): 56.

Lux, Sean, T. Russell Crook, and Terry Leap. „Corporate Political Activity: The Good, the Bad, and the Ugly". *Business Horizons* 55, no. 3 (May 2012): 307-312.

Kahane, Adam. „Transformative Scenario Planning: Changing the Future by Exploring Alternatives". *Strategy and Leadership* 40, no. 5 (2012): 19-23.

Mauboussin, Michael J. „The True Measures of Success". *Harvard Business Review* (October 2012): 46.

Peltola, Soili. „Can an Old Firm Learn New Tricks? A Corporate Entrepreneurship Approach to Organizational Renewal". *Business Horizons* 55, no. 1 (January 2012): 43-51.

Stieger, Daniel, Kurt Matzler, Sayan Chatterjee, and Florian Ladstaetter-Fussenegger. „Democratizing Strategy: How Crowdsourcing Can Be Used For Strategy Dialogues". *California Management Review* 54, no. 4 (Summer 2012): 44-68.

სავარჯიშოები ნასწავლის განსამტკიცებლად

სავარჯიშო 11A

BHP Billiton-ის სტრატეგიის შეფასება

დანიშნულება

ამ თავში BHP Billiton განიხილებოდა საწყის ქეისად, რადგან ეს კომპანია სტრატეგიული დაგეგმვის ბრწყინვალე მაგალითია. BHP არის მსხვილი ავსტრალიური მულტინაციონალური სამთო მომპოვებელი და ნავთობის კომპანია, რომლის შტაბბინაა მელბურნშია (ავსტრალია), ძირითადი ოფისი კი ლონდონში აქვს. BHP არის მსოფლიოს ყველაზე დიდი სამთო მომპოვებელი კომპანია და შედის მსოფლიოს ათ უმსხვილეს კომპანიათა რიცხვში საბაზრო კაპიტალიზაციით. *Fortune*-მა 2013 წელს BHP შეიყვანა მსოფლიოს უმსხვილეს კომპანიათა სიაში 115 ადგილზე და მე-20 ადგილზე მომგებიანობის მიხედვით. BHP არის ისეთი ნედლეულის მსოფლიოს უმსხვილეს მწარმოებლებს შორის, როგორიცაა რკინის მადანი, ქვანახშირი, ალუმინი, სპილენძი, მანგანუმი, ნიკელი, ვერცხლი, ურანი და კალიუმის მარილი. BHP-ს ასევე აქვს ნავთობისა და ბუნებრივი აირის ჰოლდინგები. BHP-მ შეიძლება გაყიდოს თავისი აქტივები ბრილიანტებში.

ამ სავარჯიშოს მიზანია თქვენ კომპანიის სტრატეგიის შეფასების პრაქტიკული უნარების ათვისება.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 შედით BHP-ის კორპორაციულ ვებგვერდზე და გადადით ინვესტორებისა და მედიას განყოფილებაში. განიხილეთ სიახლეები BHP-ის პრესრელიზებში.

ნაბიჯი 2 განსაზღვრეთ, რა ახალ სტრატეგიებს იყენებს BHP.

ნაბიჯი 3 შეაფასეთ BHP-ის ახალი სტრატეგიები იმ კონცეფციების მიხედვით, რომელიც წარმოდგენილი იყო მე-11 თავში.

ნაბიჯი 4 მოამზადეთ სტრატეგიის შეფასების ანგარიში BHP-სთვის.

სავარჯიშო 11B

მოამზადეთ სტრატეგიის შეფასების ანგარიში adidas AG-სთვის

დანიშნულება

ეს სავარჯიშო შეგძენთ გამოცდილებას სტრატეგიის შეფასებისთვის საჭირო ინფორმაციის მოძიებაში. გამოიყენეთ ინტერნეტი და ბეჭდური ინფორმაციის წყაროები, რაც მნიშვნელოვნად გააძლიერებს სტრატეგიის შეფასების პროცესს. მაგალითად, ინფორმაცია კონკურენტებზე დაგეხმარებათ, განსაზღვროთ ფირმის სამომავლო შედეგები.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 მოიძიეთ ინფორმაცია adidas-ზე ინტერნეტის მეშვეობით. მოამზადეთ სტრატეგიის შეფასების ანგარიში. ანგარიშში შეიტანეთ adidas-ის სტრატეგიები და შედეგები 2013 წლისათვის და ასევე თქვენი დასკვნები adidas-ის სტრატეგიების ეფექტურობის შესახებ.

ნაბიჯი 2 თქვენი ანალიზის საფუძველზე, როგორ გრძნობთ, იყენებს adidas ეფექტურ სტრატეგიებს? რა რეკომენდაციებს მისცემდით adidas-ის აღმასრულებელ დირექტორს?

სავარჯიშო 11C

მოამზადეთ დაბალანსებული შეფასების უწყისი adidas AG-სთვის

დანიშნულება

სავარჯიშო კორპორაციის დაბალანსებული შეფასების უწყისის შედგენის გამოცდილებას შეგძენთ.

ინსტრუქციები

ნაბიჯი 1 შეკრიბეთ ყველა ინფორმაცია, რაც თქვენ გაქვთ adidas-ზე.

ნაბიჯი 2 შექმენით გუნდი სამ სტუდენტთან ერთად. ერთობლივად შეადგინეთ adidas-ის დაბალანსებული შეფასების უწყისი 20 ელემენტით.

ნაბიჯი 3 აირჩიეთ ერთი პირი, რომელიც წარადგენს გუნდის ნამუშევარს სამ წუთში, სადაც ასახული იქნება adidas-ის დაბალანსებული შეფასების უწყისის არსი.

სავარჯიშო 11D

შევაფასოთ ჩემი უნივერსიტეტის სტრატეგია

დანიშნულება

სტრატეგიის შეფასების მნიშვნელოვანი ნაწილია იმ ცვლილებების არსისა და ზომის შეფასება, რომელიც მიმდინარეობს ორგანიზაციის გარე გარემოში შესაძლებლობების/ საფრთხეების და შიდა ძლიერი/სუსტი მხარეების თვალსაზრისით. ცვლილებები კრიტიკულად მნიშვნელოვან წარმატების ფაქტორებში მიანიშნებს ცვლილებების საჭიროებაზე ან ფირმის სტრატეგიის მოდიფიცირების აუცილებლობაზე.

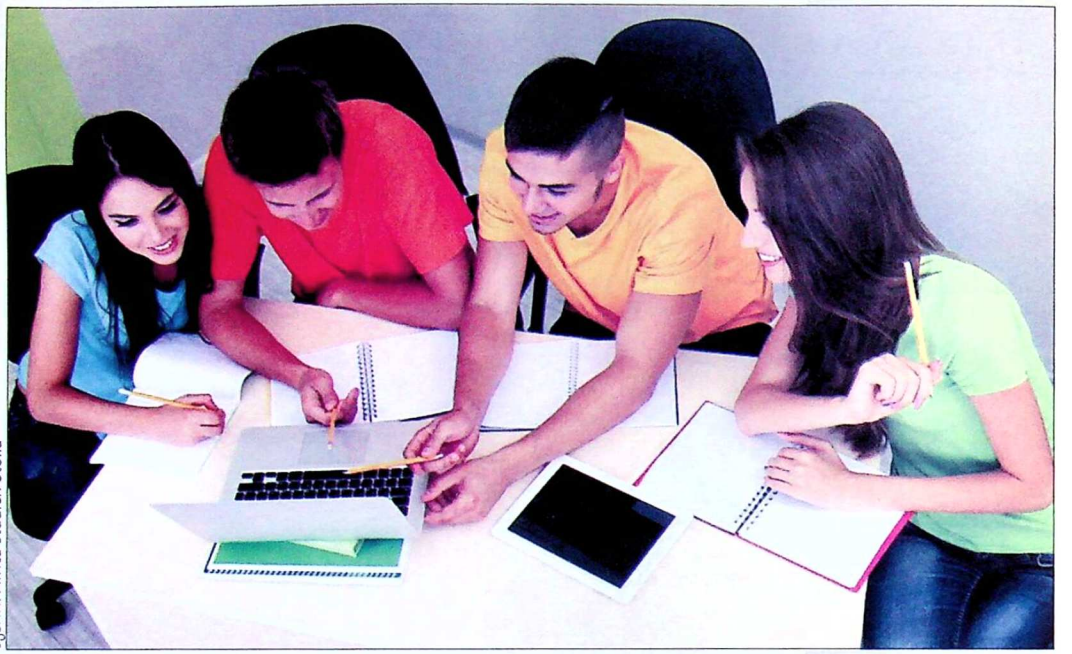
ინსტრუქციები

მთელმა ჯგუფმა იმსჯელეთ თქვენი სწავლის პერიოდში თქვენი უნივერსიტეტის გარე და შიდა ფაქტორებში მომხდარ დადებით და უარყოფით ცვლილებებზე. დაიწყეთ ახალი და ახლად გამოვლენილი შესაძლებლობების ჩამოთვლით, ასევე საფრთხეებით. შემდეგ მოახდინეთ ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება, რომლებიც მნიშვნელოვნად შეიცვალა თქვენი სწავლის პერიოდში. გარე და შიდა ცვლილებების ფონზე, რომელიც თქვენ მიერ იქნა იდენტიფიცირებული, იმსჯელეთ, რამდენად საჭიროა თქვენი უნივერსიტეტის სტრატეგიის ცვლილება ან მოდიფიცირება. არის რაიმე ახალი სტრატეგიები, რომლებსაც თქვენ გაუწევდით რეკომენდაციებს? გააკეთეთ რეკომენდაციების ჩამონათვალი დეკანისათვის, უნივერსიტეტის კანცლერისა და რექტორისათვის.

შენიშვნები

1. Karen Talley, „Sales Plunge Another 23% at Penney", *Wall Street Journal* (August 11-12): 83.
2. Dale McConkey, „Planning in a Changing Environment", *Business Horizons*, September-October 1988, 64.
3. Robert Simons, „Control in an Age of Empowerment", *Harvard Business Review*, March-April 1995, 80.
4. Dale Zand, „Reviewing the Policy Process", *California Management Review* 21, no. 1 (Fall 1978): 37.
5. Eccles. 3:1-8.
6. Claude George Jr., *The History of Management Though* (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1968), 165-166.
7. M. Erez and F. Kanfer, „The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance", *Academy of Management Review* 8, no. 3 (July 1983): 457.
8. D. Hussey and M. Langham, *Corporate Planning: The Human Factor* (Oxford, England: Pergamon Press, 1979), 138.
9. Carter Bayles, „Strategic Control: The President's Paradox", *Business Horizons* 20, no. 4 (August 1977): 18.
10. Robert Waterman, Jr., „How the Best Get Better", *BusinessWeek*, September 14, 1987, 105.
11. Robert Linneman and Rajan Chandran, „Contingency Planning: A Key to Swift Managerial Action in the Uncertain Tomorrow", *Managerial Planning* 29, no. 4 (January-February 1981): 23-27.
12. American Accounting Association, *Report of Committee on Basic Auditing Concepts*, 1971, 15-74.
13. Michael Rapoport, „Delay Seen (Again) For New Rules on Accounting", *Wall Street Journal* (July 6, 2012): C1; Michael Rapoport, „Accounting Panel Expresses „Regret" Over U.S. Stance", *Wall Street Journal* (July 16, 2012): C5.
14. John Parnell, „Five Critical Challenges in Strategy Making", *SAM Advanced Management Journal* 68, no. 2 (Spring 2003): 15-22.
15. Henry Mintzberg, „Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, July-August 1987, 66-75.
16. Henry Mintzberg and J. Waters, „Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal* 6, no. 2: 257-272.
17. Parnell, 15-22. 18. D. E. Schendel and C. W. Hofer (Eds.), *Strategic Management* (Boston: Little, Brown, 1979).
19. Michael McGinnis, „The Key to Strategic Planning: Integrating Analysis and Intuition", *Sloan Management Review* 26, no. 1 (Fall 1984): 49.
20. McConkey, 72.

ქეისების გასაანალიზებელი სახელმძღვანელო წესები



წყარო: Africa Studio/Fotolia

MyManagementLab®

გაიუმჯობესეთ დონე!

10 მლნ-ზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs.-ის გამოყენებით ეწვიეთ **mymanagementlab.com** მოდელირების, სასწავლო მასალებისა და თავების ბოლოს მოტანილი პრობლემების გასაცნობად.

ქეისების გასაანალიზებელი სახელმძღვანელო წესები

წინამდებარე თავის მიზანი:

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. ქეისმეთოდის აღწერა სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციების შესწავლისათვის.
2. სრული წერილობითი ქეისანალიზის მომზადებისათვის საჭირო ეტაპების იდენტიფიცირება.
3. იმის აღწერა, თუ როგორ განახორციელებთ ეფექტური ქეისანალიზის ზეპირ პრეზენტაციას.
4. ქეისანალიზის მომზადების სპეციალური მეთოდების აღწერა.

სავარჯიშოები ცოდნის განსამტკიცებლად

შემდეგი სავარჯიშოების მოძიება შესაძლებელია მოცემული თავის ბოლოს:

ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 1 შესავალი (2 წუთი)

ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 2 მისია და ხედვა (4 წუთი)

ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 3 შიდა შეფასება (8 წუთი)

ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 4 გარე შეფასება (8 წუთი)

ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 5 სტრატეგიის ფორმულირება (14 წუთი)

ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 6 სტრატეგიის დანერგვა (8 წუთი)

ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 7 სტრატეგიის შეფასება (2 წუთი)

ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 8 დასკვნა (4 წუთი)

ამ თავის დანიშნულებაა, დაგეხმაროთ სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისების ანალიზში. მოცემულია სახელმძღვანელო წესები წერითი და ზეპირი პრეზენტაციებისათვის და ასევე რჩევები, როგორ უნდა მომზადდეს ქეისები ჯგუფებში დისკუსიისათვის. მოცემულია ეტაპები ქეისანალიზის მოსამზადებლად. ასევე მოყვანილია სახელმძღვანელო წესები ზეპირი პრეზენტაციისათვის.

რა არის სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისი?

სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისი აღწერს ორგანიზაციის გარე და შიდა გარემოებებს და ყურადღებას ამახვილებს ისეთ საკითხებზე, როგორებიცაა ფირმის მისია, სტრატეგიები, მიზნები და პოლიტიკა. სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისებში ინფორმაცია წარმოადგენს მომხდარ ფაქტს, მაგრამ ზოგიერთი ინფორმაცია შეიძლება იყოს მოსაზრება, დასკვნა და რწმენა. სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისები უფრო სრულია, ვიდრე ქეისები, რომლებიც შეისწავლეთ სხვა სასწავლო კურსებში. როგორც წესი, ისინი შეიცავენ შესაბამისი მენეჯმენტის, მარკეტინგის, ფინანსებისა და აღრიცხვის, წარმოებისა და ოპერაციების, კვლევისა და განვითარების, მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემებისა და ბუნებრივი გარემოს საკითხების აღწერილობას. სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისი მკითხველს უქმნის ისეთ ვითარებას, როდესაც მან უნდა განიხილოს მოქმედება, იმავდროულად, აღუწერს ფირმის მდგომარეობას. სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისები დაწერილია იმიტომ, რომ გაიცნოთ სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციების გამოყენების პრაქტიკა. ქეისების მეთოდს სტრატეგიული მენეჯმენტის შესწავლისათვის ხშირად ასევე უწოდებენ *სწავლებას კეთებით.*

სახელმძღვანელო წესები ქეისანალიზის მოსამზადებლად

პრაქტიკულობის საჭიროება

არ არსებობს ისეთი რამ, როგორიცაა სრული ქეისი. არც ერთი ქეისი არასოდეს მოგაწვდით ყველა საჭირო ინფორმაციას ანალიზის ჩატარებისა და რეკომენდაციების შემუშავებისთვის. ბიზნესმსოფლიოში სტრატეგიის შემქმნელებს არასოდეს აქვთ გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო ყველა ინფორმაცია: ინფორმაცია შეიძლება არ არსებობდეს, ან ძვირად ფასობდეს, ან ინფორმაციის მიღებას ბევრი დრო სჭირდებოდეს. ამდენად, სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისების ანალიზისას ჩვენ ვაკეთებთ იმას, რასაც სტრატეგიის შემქმნელები ყოველდღიურად აკეთებენ: გამოთქვამენ მიზანშეწონილ დაშვებებს უცნობი მოვლენების შესახებ, ნათლად აყალიბებენ ამ დაშვებებს, შესაბამისად, აანალიზებენ და იღებენ გადაწყვეტილებებს. *უნდა იყოთ პრაქტიკული.* მაგალითად, როდესაც გეგმავთ ფინანსურ მაჩვენებლებს, გამოთქვით არგუმენტირებული დაშვებები, შესაბამისად, ჩამოაყალიბეთ ისინი და შემდეგ აჩვენეთ, რა გავლენა ექნება თქვენს რეკომენდაციებს ორგანიზაციის ფინანსურ მდგომარეობაზე. აიცილეთ თავიდან სიტყვები: „არ მქონდა საკმარისი ინფორმაცია“. წარმოდგენილ ინფორმაციას ყოველთვის დაუმატეთ ინტერნეტითა და ბიბლიოგრაფიული კვლევით მიღებული ინფორმაცია.

დასაბუთების საჭიროება

ქეისების ანალიზში რეკომენდებულ სტრატეგიებზე უფრო მნიშვნელოვანია, როგორ ასაბუთებთ და ნერგავთ თქვენსავე გადაწყვეტილებებს. არ არსებობს ერთი სწორი გადაწყვეტილება, ან ერთი სწორი პასუხი ქეისზე, ამდენად, წარმოადგინეთ საჭიროზე მეტი დასაბუთება თქვენი რეკომენდაციებისათვის. ეს მნიშვნელოვანია. ბიზნესის სამყაროში, როგორც წესი, სტრატეგიის შემქმნელებმა არ იციან თავიანთი გადაწყვეტილებების მართებულობა, სანამ რესურსები არ განაწილდება და გამოიყენება. ზოგჯერ ეს დაგვიანებულია გადაწყვეტილების შესაცვლელად. ეს შიშველი ფაქტი წარმოაჩენს იმას, რომ აუცილებელია ინტუიციისა და ანალიზის ინტეგრირება სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისების ანალიზის მოსამზადებლად.

რეალიზმის საჭიროება

თავიდან აიცილეთ რეკომენდაციები მოქმედების ისეთ მიმართულებაზე, რომლებიც ცდება ორგანიზაციის შესაძლებლობას. *იფიქრეთ რეალისტურად.* არც ერთ ორგანიზაციას არ შეუძლია, გამოიყენოს ყველა სასარგებლო სტრატეგია. დაითვალეთ, რამდენი კაპიტალი დაგჭირდებათ თქვენი რეკომენდაციის დასანერგად. განსაზღვრეთ, რას გამოიყენებთ – სავალო ვალდებულებებს, აქციებს თუ სავალო ვალდებულებებისა და აქციების კომბინაციას კაპიტალის მოსაზიდად. დარწმუნდით, რომ თქვენი რეკომენდაციების განხორციელება შესაძლებელია.

ნუ მოამზადებთ იმ ქეისების ანალიზს, რომლებიც უარყოფს ყველა არგუმენტს და ვერ ადასტურებს თქვენს რეკომენდაციებს. პირიქით, წარმოადგინეთ შესაძლო ალტერნატივების ყველა უპირატესობა და ნაკლოვანება. არ მოახდინოთ რეაგირება, ნუ შეიქმნით სტერეოტიპულ წარმოდგენას, მოერიდეთ არაობიექტური დასკვნების გამოტანას და ნუ შეეცდებით ზედმეტად დრამატიზებას. ეცადეთ, წარმოაჩინოთ, რომ თქვენი ინტერპრეტაცია დადასტურებულად მართებული და ობიექტურია.

სპეციფიკურობის საჭიროება

მოერიდეთ ისეთ ფართო განზოგადებას, როგორიცაა „კომპანიამ უნდა გამოიყენოს ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია". იყავით მზად იმის სათქმელად, თუ *რა, რატომ, როდის, როგორ, სად* და *ვის მიერ* უნდა გაკეთდეს. წერილობითი და ზეპირი პრეზენტაციების ერთი ყველაზე გავრცელებული შეცდომა ნაკლები სპეციფიკურობაა. მაგალითად, შიდა აუდიტმა აღნიშნა, რომ „ფირმის მიმდინარე თანადობა დაეცა 2.2-დან 2013 წელს, 1.3-მდე 2014 წელს და ეს უნდა განიხილოს, როგორც ძირითადი სისუსტე", იმის მაგივრად, რომ გვეთქვა „ფირმის ფინანსური მდგომარეობა ცუდია". გაიხსენეთ წინა თავებიდან, რომ გარე და შიდა ფაქტორები შეძლებისდაგვარად უნდა „გამოიყენონ" და ფინანსური თანადობების „გამოყენება" ძირითადად დაბალია. იმის მაგიერ, სტრატეგიული პოზიციისა და მოქმედების შეფასების (სპმშ) მატრიცაზე დაყრდნობით გეთქვათ, რომ ფირმამ უნდა აირჩიოს თავდაცვითი სტრატეგია, აღნიშნეთ – „ფირმამ უნდა განიხილოს სამი საწარმოს დახურვა, 280 დაქირავებულის განთავისუფლება და თავისი ქიმიური დივიზიონის გაყიდვა, რათა შეძლოს თანხების საერთო დაზოგვა $20,2 მილიონით 2014 წელს". გამოიყენეთ შეფასება პროცენტებში, რიცხვებსა და თანხებში. ბიზნესმენებს არ უყვართ განზოგადება და ბუნდოვანება.

ორიგინალობის საჭიროება

არაა აუცილებელი, რეკომენდაცია გაუწიოთ ფირმის მომავალ ან უკვე გაწეულ საქმიანობას იმის გათვალისწინებითაც კი, რომ ამის შედეგად გაიზარდა შემოსავლები და მოგება. ქეისის ანალიზის მიზანია, რომ განიხილოთ ყველა ფაქტი და ინფორმაცია, რომელიც ამ დროისათვის რელევანტურია ორგანიზაციისათვის, შექმნათ შესაძლო ალტერნატიული სტრატეგიები, აირჩიოთ რომელიმე მათგანი და დაიცვათ თქვენი რეკომენდაციები. წარმოიდგინეთ საკუთარი თავი ფირმის სტრატეგიის შემქმნელთა ადგილას, როდესაც ისინი სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს იღებდნენ. დაეყრდენით იმდროინდელ ინფორმაციას, რას გააკეთებდით მაშინ? დაასაბუთეთ თქვენი პოზიცია ნახაზებით, გრაფიკებით, თანადობებით, ანალიზით და არა საბიბლიოთეკო წიგნებით. თქვენ გახდებით კარგი სტრატეგიის შემქმნელი მაშინ, როცა იქნებით სხვადასხვა ვითარებაში, იფიქრებთ მენეჯერულად და თქვენს გეგმებს წარმოადგენთ. *იყავით ორიგინალური.* შეადარეთ და განასხვავეთ თქვენი რეკომენდაციები ფირმის მიერ დაგეგმილ ან გაწეულ საქმიანობას.

კონტრიბუციის საჭიროება

სტრატეგიის ფორმულირების, დანერგვისა და შეფასების გადაწყვეტილებები მიიღება პირთა ჯგუფის და არა ერთი პიროვნების მიერ. ამდენად, თქვენმა პროფესორმა შეიძლება დაყოს ჯგუფი სამ ან ოთხკაციან გუნდებად და დაგავალოთ წერილობითი ან ზეპირი პრეზენტაციის მომზადება. სტრატეგიული მენეჯმენტის გუნდის წევრები ჯგუფსა თუ ბიზნესში განსხვავდებიან თავიანთი დამოკიდებულებით რისკისადმი, მოსაზრებებით მოკლევადიანი და გრძელვადიანი სარგებლის თანადობის შესახებ, დამოკიდებულებით სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართ და მოსაზრებებით გლობალიზაციაზე. არ არსებობენ საუკეთესო ადამიანები, არ არსებობს საუკეთესო სტრატეგიები. იყავით გახსნილნი სხვათა მოსაზრებების მიმართ. *იყავით კარგი მსმენელნი და საკუთარი წვლილიც შეიტანეთ საქმეში.*

ქეისის ანალიზის მომზადება ჯგუფში დისკუსიისათვის

თქვენმა პროფესორმა შეიძლება მოგთხოვოთ ქეისის მომზადება ჯგუფში დისკუსიისათვის. ქეისის მომზადება ჯგუფში დისკუსიისათვის ნიშნავს, რომ თქვენ უნდა წაუკითხოთ ქეისი ჯგუფს, გამოთქვათ შენიშვნები ორგანიზაციის გარე შესაძლებლობებსა და საფრთხეებზე, შიდა ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, ჩაატაროთ შესაბამისი ანალიზი, შემდეგ შესთავაზოთ ჯგუფს თქვენი რეკომენდაციები და დაიცვათ ისინი.

ქეისის მეთოდის შედარება სალექციო მეთოდთან

ქეისებით სწავლების მეთოდი რადიკალურად განსხვავდება ტრადიციული სალექციო მეთოდისაგან, როდესაც სტუდენტებს ლექციის წინ სულ მცირედი მომზადება სჭირდებათ, ან, შესაძლოა, საერთოდ არ დასჭირდეთ. *ქეისების მეთოდი* მოიცავს ჯგუფში სტუდენტების ბევრ საუბარს; თქვენი პროფესორი წარმართავს ამ დისკუსიას და აგროვებს სტუდენტების იდეებს, აანალიზებს და უწევს მათ რეკომენდაციებს. თქვენ მზად უნდა იყოთ დისკუსიისათვის ისეთ საკითხებზე, როგორებიცაა: „რას გააკეთებდით, რატომ გააკეთებდით, როდის გააკეთებდით და როგორ გააკეთებდით“? მოამზადეთ პასუხები შემდეგ კითხვებზე:

- რა არის ფირმის ყველაზე მნიშვნელოვანი საგარეო შესაძლებლობები და საფრთხეები?
- რა არის ორგანიზაციის ძირითადი ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- როგორ აღწერდით ორგანიზაციის ფინანსურ მდგომარეობას?
- რა არის ფირმის არსებული სტრატეგიები და მიზნები?
- ვინ არიან ფირმის ძირითადი კონკურენტები და როგორია მათი სტრატეგიები?
- რა მიზნებს და სტრატეგიებს გაუწევთ რეკომენდაციას ამ ორგანიზაციისათვის? ახსენით თქვენი მოსაზრებები.
- როგორ შეიძლება ერთმანეთს შეეადაროთ თქვენი რეკომენდაციები და რას გეგმავს ფირმა?
- როგორ შეძლებს ორგანიზაცია თქვენი რეკომენდაციების დანერგვას? დანერგვის რომელი პრობლემების განჭვრეტა შეგიძლიათ წინასწარ? როგორ შეუძლია ფირმას ამ პრობლემების თავიდან აცილება ან გადაწყვეტა?

კროსი

არ მოერიდოთ თქვენი გარკვეული მოსაზრებების მტკიცებას, თუ ისინი გამყარებულია კვლევებითა და ობიექტური ანალიზით. შეეცადეთ, გამოიყენოთ სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციები და ინსტრუმენტები, როდესაც მოამზადებთ ქეისს ჯგუფური დისკუსიისათვის. მოიძიეთ იოლად დასასაბუთებელი არგუმენტები და პოზიციები. გაამყარეთ თქვენი დასკვნები და მოსაზრებები დამადასტურებელი ფაქტებით. წარმოუდგინეთ ციფრები მთელ ჯგუფს! აღწერეთ თქვენი რეკომენდაციები, ნუ დაგაფრთხობთ ის, რომ მათ დაიწუნებენ. პატივი ეცით სხვების იდეებს, მაგრამ მზად იყავით, დაუპირისპირდეთ უმრავლესობის აზრს, თუ თქვენ შეგიძლიათ უკეთესი პოზიციის დასაბუთება.

სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისის ანალიზი გაძლევთ საკუთარი თავის, თქვენი კოლეგების, სტრატეგიული მენეჯმენტის, ორგანიზაციაში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის უკეთ შესწავლის შესაძლებლობას. ამ გამოცდილების უპირატესობა დამოკიდებული იქნება თქვენს ძალისხმევაზე. ამდენად, შეეცადეთ, კარგად შეასრულოთ დავალება. ბიზნესპოლიტიკის ქეისების ჯგუფში განხილვა ძალიან სასიამოვნო და თანაც გამომწვევი პროცესია. დაითვალეთ მოსაზრებები, რომლებსაც წარმოადგენთ. ცალკეული სტუდენტი ყურადღებას გაამახვილებს სხვადასხვა ვითარებაში ორგანიზაციის განსხვავებულ ასპექტებზე და დეტალური ანალიზის საფუძველზე წარმოადგენს განსხვავებულ რეკომენდაციებს სიმართლის დასადგენად. კროსდისკუსიები იმართება ბიზნესორგანიზაციებში განხორციელებული განხილვების მსგავსად. ნუ იქნებით მდუმარე მაყურებლის როლში.

წერითი ფორმით ქეისის ანალიზის მომზადება

გარდა იმისა, რომ მოსამზადებელი გექნებათ ქეისი ჯგუფში განსახილველად, თქვენმა პროფესორმა შეიძლება მოგთხოვოთ წერილობითი ფორმით ქეისის ანალიზის მომზადება. ამის შესრულება ჯგუფური დისკუსიისთვის ქეისის ანალიზის განხორციელების იდენტურია. აღსანიშნავია, რომ წერითი ანგარიშები უფრო სტრუქტურირებული და დეტალურია. არ არსებობს შეუვალი ნესები წერითი ქეისის ანალიზის მოსამზადებლად, რადგან ქეისები განსხვავებულია პრობლემებზე ფოკუსირებით, იმ ორგანიზაციების ტიპით, ზომითა და კომპლექსურობით, რომელთა გაანალიზებაც მოითხოვება.

როდესაც წერთ სტრატეგიული მენეჯმენტის ანგარიშს ან ქეისანალიზს, მოერიდეთ ჟარგონს, ბუნდოვანი და ორაზროვანი სიტყვების გამოყენებას, აკრონიმებს, აბრევიატურას, სექსისტურ ენას, ეთნიკური ან რასობრივი დისკრიმინაციის შემცველ გამონათქვამებს. ყურადღება მიაქციეთ მართლწერას! წერეთ მოკლე წინადადებები, მარტივი სიტყვები და ფრაზები, პარაგრაფები. ქვესათაურები იშვიათად გამოიყენეთ. ჩვეულებრივ, საკითხები და იდეები დაალაგეთ ამ პრინციპით – ძალიან მნიშვნელოვნიდან ნაკლებად მნიშვნელოვნისკენ. რეკომენდაციები ჩამოაყალიბეთ ისე, რომ, პირველ ყოვლისა, წარმოდგენილი იყოს ნაკლებ სადავო, შემდეგ კი უფრო სადავო საკითხ-

ები. გამოიყენეთ ზმნის აქტიური და არა პასიური ფორმა; მაგალითად, თქვით – „ჩვენი გუნდის რეკომენდაციაა კომპანიის დივერსიფიცირება“ და არა „რეკომენდებულია გუნდის მიერ კომპანიის დივერსიფიცირება“. მოიყვანეთ ბევრი მაგალითი, რომ წამოჭრათ სპეციფიკური საკითხები და უფრო გასაგები იყოს თქვენი პოზიცია. ცხრილები, ნახაზები, წრიული და სხვა სახის დიაგრამები, დროითი განზომილებები და სხვა თვალსაჩინოებანი დაგეხმარებათ მნიშვნელოვანი საკითხებისა და იდეების მსმენელამდე მიტანაში. ზოგჯერ თვალსაჩინოება უფრო ფასეულია, ვიდრე ათასი სიტყვა.

დასკვნები

თქვენმა პროფესორმა შეიძლება მოგთხოვოთ, რომ ფოკუსირდეთ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ისეთ კონკრეტულ ასპექტებზე, როგორებიცაა: (1) ორგანიზაციის არსებული ხედვის, მისიის, მიზნებისა და სტრატეგიების იდენტიფიცირება და შეფასება; (2) კომპანიისათვის სპეციფიკური რეკომენდაციების წარმოდგენა და დაცვა; (3) დარგის ანალიზის წარმოდგენა კონკურენტების, პროდუქციის, გაყიდვის ტექნიკისა და საბაზრო პირობების აღწერით. ასეთი წერითი დავალებები ხშირად წარმოდგენილია, როგორც დასკვნები. მსგავსი ტექსტები მოიცავს 3-დან 5 გვერდს და შეიცავს დამატებით თვალსაჩინოებას.

სრული წერითი ანალიზი

თქვენმა პროფესორმა შეიძლება მოგთხოვოთ სრული წერითი ანალიზი. ეს დავალება გულისხმობს კონკრეტული ორგანიზაციის სტრატეგიული მენეჯმენტის სრული პროცესის აღწერას. როდესაც ამზადებთ სრულ წერით ანალიზს, თქვენი თავი წარმოიდგინეთ კონსულტანტად, რომელსაც სთხოვეს, მოამზადოს კვლევა კომპანიის გარე და შიდა გარემოზე და ასევე წარმოადგინოს სამომავლოდ სპეციფიკური რეკომენდაციები. მოამზადეთ თვალსაჩინოებანი თქვენი რეკომენდაციებისათვის. ტექსტში აღნიშნეთ თვალსაჩინოებანი შესაბამისი დისკუსიით. სრული წერითი ანალიზი, ჩვეულებრივ, 10-გვერდიანია და ახლავს დამატებითი თვალსაჩინოებანი. წერითი ანალიზის მეშვეობით წარმოაჩინეთ, თუ როგორ შეუწყობს ხელს თქვენ მიერ რეკომენდებული სტრატეგიები ფირმას, რომ მან მიიღოს და შეინარჩუნოს კონკურენტული უპირატესობა. მაგალითებისათვის ესტუმრეთ ვებგვერდს www.strategyclub.com-ს.

ნაბიჯები სრული წერითი ანალიზის მომზადებისას

წერითი ქეისის ანალიზის მომზადებისას თქვენ უნდა მისდიოთ ქვემოთ მოყვანილ ნაბიჯებს, რომლებიც კორელირებენ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ეტაპებსა და ამ ნიგნის შესაბამის თავებთან. (ყურადღება მიაქციეთ, ნაბიჯები *ზეპირი ქეისანალიზისთვის* მოცემულია გვერდებზე 401-403, უფრო დეტალიზებული და გამოსადეგია).

ნაბიჯი 1 მოახდინეთ ფირმის არსებული ხედვის, მისიის, მიზნებისა და სტრატეგიების იდენტიფიცირება.

ნაბიჯი 2 ჩამოაყალიბეთ ორგანიზაციის ხედვა და მისიის განაცხადი.

ნაბიჯი 3 მოახდინეთ ორგანიზაციის გარე შესაძლებლობებისა და საფრთხეების იდენტიფიცირება.

ნაბიჯი 4 შეადგინეთ კონკურენტული პროფილის მატრიცა.

ნაბიჯი 5 შეადგინეთ გარე ფაქტორების შეფასების მატრიცა.

ნაბიჯი 6 მოახდინეთ ორგანიზაციის შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება.

ნაბიჯი 7 შეადგინეთ შიდა ფაქტორების შეფასების მატრიცა.

ნაბიჯი 8 მოამზადეთ ძლიერი-სუსტი-შესაძლებლობა-საფრთხის მატრიცა, სტრატეგიული პოზიციისა და მოქმედების შეფასების მატრიცა, ბოსტონის კონსალტინგური ჯგუფის მატრიცა, შიდა-გარე შეფასების მატრიცა, გრანდსტრატეგიის მატრიცა და სტრატეგიის რაოდენობრივი დაგეგმვის მატრიცა. აღნიშნეთ ალტერნატიული სტრატეგიების უპირატესობები და ნაკლოვანებები.

ნაბიჯი 9 რეკომენდაცია გაუწიეთ სპეციფიკურ სტრატეგიებსა და ხანგრძლივვადიან მიზნებს. აჩვენეთ თქვენი რეკომენდაციების ღირებულება. აჩვენეთ დანახარჯების თითოეული ელემენტი ყოველი წლისათვის. შეადარეთ თქვენი რეკომენდაციები ფირმის მოქმედ სტრატეგიებს.

ნაბიჯი 10 აჩვენეთ, როგორ შეიძლება თქვენი სტრატეგიების დანერგვა და რა შედეგებს ელოდებით. მოამზადეთ საპროგნოზო თანადობები და სამომავლო საფინანსო მაჩვენებლები. მოამზადეთ მოქმედების დროითი გეგმა ანუ აქტივობები გაწერეთ დროში.

ნაბიჯი 11 წარმოადგინეთ რეკომენდებული ყოველწლიური მიზნები და პოლიტიკა.

ნაბიჯი 12 მოამზადეთ რეკომენდაციები სტრატეგიის გადასინჯვისა და შეფასებისათვის.

ზეპირი პრეზენტაციის მომზადება

თქვენმა პროფესორმა შეიძლება მოგთხოვოთ სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისის ანალიზის ინდივიდუალურად თუ ჯგუფურად მომზადება და ჯგუფისთვის პრეზენტაციის გამართვა. ზეპირი პრეზენტაცია ძირითადად ფასდება ორი ნაწილით: შინაარსი და მიწოდება. *შინაარსი* მოიცავს წარმოდგენილი ანალიზის ხარისხს, რაოდენობას, კორექტულობასა და შესაბამისობას, ისეთ განზომილებებს, როგორებიცაა: პრეზენტაციის ლოგიკური თანამიმდევრობა, ძირითადი საკითხების მოცვა, სპეციფიკურობა, განზოგადებების თავიდან აცილება, შეცდომების არარსებობა, რეკომენდაციების განხორციელება. *მიწოდება* მოიცავს ისეთ განზომილებებს, როგორებიცაა: აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობა, ვიზუალური დამხმარე მასალის სიცხადე, შესაბამისი ჩაცმულობა, არგუმენტების დამაჯერებლობა, ხმის ტემბრი, ვიზუალური კონტაქტი და დგომის მანერა. უდიდესი იდეებიც კი უსარგებლოა, თუ შეუძლებელია სხვების დარწმუნება. აქ წარმოდგენილი სახელმძღვანელო წესები დაგეხმარებათ ეფექტური ზეპირი პრეზენტაციის გამართვაში.

პრეზენტაციის ორგანიზაცია

დაიწყეთ პრეზენტაცია აუდიტორიისთვის საკუთარი თავის გაცნობით და ნათლად გამოხატეთ ყველა წარსადგენი საკითხი. თუ გუნდი ატარებს პრეზენტაციას, მაშინ შეარჩიეთ წარმომდგენთა თანამიმდევრობა და მათ მიერ მომზადებული საკითხები. ზეპირი პრეზენტაციის დაწყებისას შეეცადეთ აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობას და მათთვის ინტერესის გაღვივებას. ამის გაკეთება შეგიძლიათ კომპანიის რამდენიმე პროდუქტის წარდგენით, კომპანიაზე მოკლე და საინტერესო ისტორიის მოყოლით, ან საკუთარი გამოცდილების გაზიარებით კომპანიის, მისი პროდუქციის ან მომსახურების შესახებ. დასაწყისისათვის შეგიძლიათ, წარმოადგინოთ ფირმის ადგილობრივ დისტრიბუტორთან სტუმრობის ვიდეომასალა; ჩაწეროთ პერსონალური ინტერვიუ ბიზნესის მფლობელთან ან მენეჯერთან. გარკვეული დოზით იუმორიც საჭიროა პრეზენტაციის ეფექტურად დაწყებისთვის.

დარწმუნდით, რომ თქვენი პრეზენტაციის თანანმიმდევრობა კარგად ორგანიზებულია, მზადაა ადგილები აუდიტორიისათვის, მომზადებულია ნახაზები, პროექტორი შეუფერხებლად მუშაობს და ნებისმიერი სხვა დეტალი შემოწმებულია. ჩვეულებრივ, უნდა მიხვიდეთ 15 წუთით ადრე პრეზენტაციამდე, რათა დროულად მოემზადოთ და დარწმუნდეთ, რომ ყველა მასალა ხელთ გაქვთ და დამსწრეები თვალსაჩინოებებს იოლად დაინახავენ.

აკონტროლეთ ხმა

საუბრისას სიტყვების ეფექტური რაოდენობა იცვლება წუთში 100-დან 125-მდე. ცალკე ჩაატარეთ პრეზენტაცია თქვენი მეტყველების ტემპის განსასაზღვრად. ჩვეულებრივ, ადამიანები საუბრობენ ძალიან ჩქარა, როცა ნერვიულობენ. ისუნთქეთ ღრმად პრეზენტაციამდე და მისი მიმდინარეობისას, რათა დაეხმაროთ საკუთარ თავს საუბრის ტემპის შენარჩუნებაში. ყოველთვის გქონდეთ ერთი ჭიქა წყალი; პაუზა, წყლის დასალევად, მოგცემთ აზრის მოკრების, საკუთარი ნერვული სისტემის კონტროლის დროს, რათა არ აჩქარდეთ და ანიშნოთ აუდიტორიას, რომ გადადიხართ ახალ საკითხზე.

თავიდან აირიდეთ მონოტონური ხმა და ცალკეული სიტყვა და წინადადება გამოკვეთეთ. ისაუბრეთ ხმამაღლა და გასაგებად, მაგრამ არ იყვიროთ. სიჩუმე შეიძლება ეფექტურად გამოიყენოთ მონოტონური ხმის შესაცვლელად. ყოველი წინადადების ბოლოს შეჩერდით, არ გააგრძელოთ წინადადებები „და“-თი.

აკონტროლეთ სხეულის ენა

დარწმუნდით, რომ არ იქნევთ ხელებს, არ ეყრდნობით კათედრას, ხელები არ გაქვთ ჯიბეში ან უკან დაწყობილი. დაიკავეთ სწორი პოზიცია, ერთი ფეხი ოდნავ წინ წადგით. არ შებრუნდეთ ზურგით აუდიტორიისაკენ, ასეთი ქცევა არა მხოლოდ მცდარია, არამედ ხელსაც უშლის თქვენი ხმის გაგონებას. მოერიდეთ ბევრ ჟესტებს. თუ მოგეცათ შესაძლებლობა, მოშორდით კათედრას ან მაგიდას და გაიარეთ აუდიტორიის წინ. მოერიდეთ ძალიან ბევრ მოძრაობას. სიარულით დამსწრეებს ნუ შეუშლით ხელს თვალსაჩინოების დანახვაში.

პრეზენტაციის დროს შეინარჩუნეთ კარგი ვიზუალური კონტაქტი აუდიტორიასთან. მომხსენებელს არაფერი ისე არ უმყარებს რწმენას, როგორც იმის დანახვა, რომ აუდიტორიაში იღიმებიან, ან ეთანხმებიან არგუმენტებს. შეეცადეთ, პრეზენტაციის დროს ყველას შეხედოთ, თუნდაც ერთხელ, მაგრამ მეტწილად ფოკუსირებული იყავით იმ ადამიანებზე, რომლებიც ავლენენ ინტერესს და არა იმათზე, რომლებსაც შეწუხებული სახე აქვთ. აუდიტორიასთან კარგი კონტაქტის დასამყარებლად გამოიყენეთ იუმორი და ღიმილი, გამომდინარე ვითარებიდან. პრეზენტაცია არ უნდა იყოს უინტერესო!

საუბარი ჩანაწერებიდან

არ წაუკითხოთ აუდიტორიას პრეზენტაცია, რადგან კითხვა განაწყობს ადამიანებს ძილისკენ. ჯობია, კითხვის მაგიერ მოიყვანოთ ციტატები თქვენივე ჩანაწერებიდან. არ ეცადოთ ყველაფრის დამახსოვრებას. უმჯობესია გარკვეული ჩანაწერების გამოყენება. ჩანაწერები გარკვევით უნდა იყოს დაწერილი, ისე, რომ თქვენვე არ გაგიჭირდეთ წაკითხვა. ჩანაწერებში აღნიშნეთ მხოლოდ ძირითადი იდეები და ისე დაალაგეთ კათედრაზე ან მაგიდაზე, რომ არ დაგიცვივდეთ, თანაც ყოველთვის შეძლოთ სწორი თანმიმდევრობით მათი განხილვა; ჩანაწერებით სიარული ყურადღებას ფანტავს.

ვიზუალურ თვალსაჩინოებათა აგება

დარწმუნდით, რომ თქვენი ვიზუალური თვალსაჩინოებები კარგად ჩანს ბოლო რიგებიდანაც. გამოიყენეთ ფერები სხვადასხვა საკითხის გამოსაყოფად. შეეცადეთ, არ განათავსოთ მთელი წინადადება; გამოიტანეთ მოკლე ფრაზები და პრეზენტაციის დროს შეჩერდით ამ საკითხებზე. ძირითადად, ნებისმიერ თვალსაჩინოებას დაუთმეთ ოთხიდან ექვს სტრიქონამდე. გამოიყენეთ მკაფიო სათაურები და ქვესათაურები. ყურადღებით მოეკიდეთ მართლწერის საკითხებს; წერითი სიმბოლოების გამოყენებისას დაიცავით შესაბამისი სტილი. ყველა პოსტერი დაამაგრეთ ან გამოიყენეთ სპეციალური დგამები – არ დაიკავოთ პოსტერები ხელში. ჰენდ აუტები და მოკლე ჩანაწერები კარგი დამხმარეა; მიუხედავად ამისა, ფრთხილად იყავით, ნუ გამოიყენებთ მათ დიდი რაოდენობით, რადგან აუდიტორია შეიძლება უფრო დაინტერესდეს ჰენდ აუტებით, ვიდრე პრეზენტაციით.

კითხვებზე პასუხი

კითხვების დასმა უკეთესია პრეზენტაციის ბოლოს და არა პრეზენტაციის მსვლელობისას. წაახალისეთ მსმენელი, რათა დაგისვან შეკითხვები და დაუთმეთ დრო მათზე პასუხებს. კითხვებზე პასუხი დამაჯერებელი იქნება, თუ მოიყვანთ სათანადო არგუმენტებს. თუ პრეზენტაციას მართავს გუნდი, მაშინ აუდიტორიამ უნდა დასვას კითხვა კონკრეტული პრეზენტატორის მიმართ. შეკითხვებზე პასუხისას იყავით თავაზიანი, დამაჯერებელი და გულწრფელი. თავი აარიდეთ ძალიან გრძელ პასუხებს. პასუხის დროს ნუ აირჩევთ დაცვით პოზიციას, თუნდაც კითხვა გამომწვევი და კონფრონტაციული იყოს. არ აღელდეთ პოტენციურად ისეთ რთულ ვითარებაში, როგორიცაა კროსშედარება. კონკრეტული კომპანიისა და დარგის განხილვისას იყავით საკუთარ ძალებში დარწმუნებული, აჩვენეთ თქვენი მომზადებისა და სიმწიფის დონე. ფეხზე ადექით და ისე უპასუხეთ შეკითხვებს.

შენიშვნები თქვენი ქეისის ანალიზის წარმატებისთვის

სტრატეგიული მენეჯმენტის სტუდენტები, რომლებიც სახელმძღვანელოდ იყენებდნენ ამ წიგნის მე-14 გამოცემას, იძლევიან გარკვეულ რჩევებს იმისათვის, რომ ქეისის ანალიზი იყოს წარმატებული. რჩევები იყოფა ორ ნაწილად: (1) შინაარსთან დაკავშირებული და (2) პროცესთან დაკავშირებული. პირველი ეხება უშუალოდ თქვენი პრეზენტაციის შინაარსს, ხოლო რჩევები – თქვენი და ჯგუფის მიერ პრეზენტაციის მომზადებისა და მისი მიმდინარეობის პროცესს.

რჩევები შინაარსზე

1. გამოიყენეთ ვებგვერდის www.strategyclub.com რესურსები. სტუდენტებისათვის ხელმისაწვდომი excel-ის პლატფორმა ძალიან დაგეხმარებათ, როგორც PowerPoint-ის მაგალითები კომპანიებზე.
2. გარე ფაქტორების ანალიზისას თქვენი კოლეჯის ბიბლიოთეკაში მოიძიეთ და გამოიყენეთ *S&P*-ის *დარგობრივი გამოკითხვა*.
3. შედით შემდეგ ვებგვერდებზე: http://finance.yahoo.com ან http://money.msn.com და შეიყვანეთ შესაბამისი კომპანიის აქციების სიმბოლო.
4. განიხილეთ თქვენი ქეისის ანალიზი და პრეზენტაცია, როგორც პროდუქტი, რომელსაც უნდა ჰქონდეს კონკურენტული ფაქტორები, რათა შესაძლებელი იყოს თქვენი პრეზენტაციის გამორჩევა სხვა სტუდენტების პრეზენტაციებისაგან.
5. განავითარეთ აზრობრივი მიდგომა, ანუ *რატომ* მუდმივად დაუსვით შეკითხვები როგორც საკუთარ, ისე სხვების დაშვებებსა და მტკიცებულებებს.
6. რადგან სტრატეგიული მენეჯმენტი ზედა დონის კურსია, მოიშველიეთ მომიჯნავე სფეროებში მოღვაწე პროფესორების დახმარება.
7. სისტემატურად გადაიკითხეთ თქვენი პრეზენტაცია სამუშაო პროცესში, რათა თავიდან აიცილოთ დეტალების გადაფარვა.

8. ჯგუფური შეხვედრის დასრულებისას აირჩიეთ პირი, რომელიც მოამზადებს მასალას შემდეგი შეხვედრისათვის.
9. იმეგობრეთ ბიბლიოთეკასა და ინტერნეტთან.
10. ქეისის ანალიზის პროცესში იყავით კრეატიული და ინოვაციური.
11. ქეისის ანალიზის მიზანია, არ შეწყვიტოთ ფიქრი თქვენი შესაძლებლობების გაუმჯობესებაზე ბუნდოვან და არაერთგვაროვან სიტუაციებში; არ აიცრუოთ გული ერთი სწორი პასუხის არარსებობის შემთხვევაშიც კი.
12. არ აურიოთ ერთმანეთში სიმპტომები და მიზეზები; არ გამოიტანოთ ნაადრევი დასკვნები და არ მიიღოთ ნაჩქარევი გადაწყვეტილებები; გახსოვდეთ, რომ ინფორმაცია შეიძლება იყოს დამაბნეველი, კონფლიქტური ან უმართებულო.
13. ბევრი იმუშავეთ დასაბუთებული, შესაბამისი და კრეატიული გეგმების ჩამოსაყალიბებლად: თქვენი თავი წარმოიდგინეთ სტრატეგიის შემქმნელის ადგილას.
14. მარტივად გამოიყენეთ რაოდენობრივი ანალიზის ინსტრუმენტები. ეს არ არის თავისთავად რთული; ამაში დაგეხმარებათ პრაქტიკული გამოცდილება და ვითარებაში კარგად გარკვევა.
15. ეცადეთ, მიაგნოთ საუკეთესო ვარიანტს ქეისის წერისა და ტექნიკური სრულყოფის პროცესში. მოამზადეთ კარგი ნახაზები, დიაგრამები, ცხრილები და გრაფიკები. გამოიყენეთ ფერები და განმასხვავებელი სურათები. ნუ ისარგებლებთ გამოუსადეგარი თვალსაჩინოებით! გამოიყენეთ PowerPoint-ი.
16. არ დაგავიწყდეთ, რომ მიზანი სწავლაა; გამოიკვლიეთ ის სფეროები, რომლებსაც არ იცნობთ.
17. ყურადღება მიაქციეთ დეტალებს.
18. იფიქრეთ ალტერნატიულ შესაძლებლობებზე სრულად და რეალისტურად. გადაწყვეტილების შედეგი ყოველთვის როდია ნათელი. ისინი ხშირად ზემოქმედებენ ფირმის ოპერაციების სხვადასხვა ასპექტზე.
19. გაეცით პასუხები ისეთ ფუნდამენტურ კითხვებს, როგორებიცაა: *რა, როდის, სად, რატომ, ვინ* და *როგორ*.
20. ზედმეტი დრო არ დაუთმოთ თანადობებს ან მაჩვენებლების პრეზენტაციას. მეტწილად, განავითარეთ იდეები და გააცანით დასკვნები მოსალოდნელ ტრენდებზე. აჩვენეთ ამ მახასიათებლების მნიშვნელობა კორპორაციისათვის.
21. ყველგან, სადაც კი შესაძლებელია, მოიყვანეთ მიზეზები და ფაქტობრივი მონაცემები, რომლებიც საფუძვლად დაედო დაშვებებს და დასკვნებს.
22. თქვენი ანალიზი უნდა იყოს დეტალური და სპეციფიკური იმდენად, რამდენადაც ეს შესაძლებელია.
23. სურათი ათასი სიტყვის ტოლფასია. კრეატიული სურათი მოგიტანთ საუკეთესო შეფასებას ბევრ ჯგუფში.
24. განსაკუთრებით წარმოაჩინეთ რეკომენდაციები და სტრატეგიის დანერგვის ნაწილები. სტანდარტული შეცდომაა, როდესაც პრეზენტაციაში ან ნაწერებში დიდი ადგილი ეთმობა გარე და შიდა ანალიზის ნაწილებს. რეკომენდაციები და დანერგვის ნაწილი ყველაზე მნიშვნელოვანია.
25. ქეისის ანალიზის განმავლობაში საგანგებოდ აღნიშნეთ, თუ როგორ მიიღებს და შეინარჩუნებს კონკურენტულ უპირატესობას ფირმა თქვენ მიერ წარმოდგენილი სტრატეგიული გეგმის მეშვეობით.

რჩევები პროცესის თაობაზე

1. როდესაც მუშაობთ, როგორც გუნდი, ხელი შეუწყვეთ სამუშაოს უმეტესი ნაწილის ინდივიდუალურად შესრულებას. გუნდის შეხვედრები გამოიყენეთ შესრულებული სამუშაოს გაერთიანებისთვის. ეს მიდგომა ყველაზე ეფექტიანია.
2. თუ ნებადართულია, გამოიყენეთ შეკითხვები პრეზენტაციის დროს.
3. პრეზენტაციის დროს დადექით სწორად, აუდიტორიასთან დაამყარეთ ვიზუალური კონტაქტი, შეარჩიეთ ხმის შესაბამისი ტონი და იყავით თავდაჯერებული. არასოდეს აირჩიოთ თავდაცვითი პოზიცია არც ერთ ვითარებაში და არც ერთი შეკითხვის დროს.
4. ქეისის ანალიზი მზად გქონდეთ დათქმულ დროზე ადრე, რათა პრაქტიკულად გამოსცადოთ საკუთარი თავი. არ გადადოთ პრეზენტაცია.
5. თქვენდამი პოზიტიურად განაწყვეთ ჯგუფი, იმუშავეთ პრობლემებთან და არა მათ წინააღმდეგ.
6. იყავით თქვენი პროფესორის თანამოაზრე, გაიგეთ მისი ფასეულობები და მოლოდინები.
7. სხვა სტუდენტებს ექნებათ ძლიერი ფუნქციონალური სფეროები, რომლებიც შეავსებს თქვენს

სუსტ მხარეებს, ამდენად, განავითარეთ გუნდური სულისკვეთება, რაც ჯგუფის მუშაობაში აბალანსებს კონკურენციას.

8. როდესაც მუშაობთ გუნდურად, გამოყავით ორი ჯგუფი, ერთი იმუშავებს გარე ანალიზზე, მეორე კი – შიდაზე.
9. ნუ დაკარგავთ იუმორის გრძნობას.
10. იზრუნეთ ჯგუფის თითოეული წევრის ძლიერი მხარეების კაპიტალიზაციაზე; ნებაყოფლობით შეასრულეთ სამუშაოები იმ სფეროებში, რომლებშიც საკუთარ ძლიერ მხარეებს ხედავთ.
11. დასახეთ მიზნები როგორც თქვენთვის, ისე გუნდისათვის; მიზნების მისაღწევად განახორციელეთ დროის ბიუჯეტირება.
12. ხელი შეუწყვეთ ჯგუფში თანამონაწილეობისა და ურთიერთქმედების სურვილის გაღვივებას. ნაჩქარევად ნუ შეაფასებთ თქვენი ჯგუფის წევრებს.
13. მოემზადეთ მუშაობისთვის. იქნება ისეთი მომენტები, როდესაც უფრო მეტის გაკეთება მოგინევთ, ვიდრე გევალებათ. ძალ-ღონე არ დაიშუროთ, რომ გუნდმა წარმატებას მიაღწიოს.
14. თქვენი ქეისის ანალიზზე იფიქრეთ, როგორც რეალურ მოვლენაზე. ნუ აქცევთ ქეისის ანალიზს მექანიკურ პროცესად.
15. რომელიმე ნაწილი განუხილავი რომ არ დაგრჩეთ და მოემზადოთ შეკითხვებისათვის, შეარჩიეთ ერთი ჯგუფის წევრი, რომელიც შეასრულებს „ეშმაკის ადვოკატის" როლს.
16. არ დაგეგმოთ ჯგუფის მეტისმეტად ხანგრძლივი შეხვედრები; ორსაათიანი შეხვედრები, ალბათ, ყველაზე გამართლებულია.
17. წარმოაჩინეთ თქვენი იდეები, ვიდრე გისმენენ, შემდეგ მოუსმინეთ სხვებს და შეეცადეთ, მიჰყვეთ მათი აზროვნების ჯაჭვს; ჩაებით ჯგუფის დისკუსიაში ისე, რომ ზუსტად განსაზღვროთ, როდის შეჩერდეთ; არ გაიმეოროთ თქვენი ან სხვების მოსაზრებები, თუ არ არის საკითხის განმარტების ან გამეორების აუცილებლობა.
18. იზრუნეთ ქეისის პრეზენტაციის სტილზე, რომელიც უნდა იყოს უშუალო და დამაჯერებელი; ისაუბრეთ ლაკონიურად, ნათლად, თავისუფლად და კორექტულად.
19. შეეცადეთ, გამხიარულდეთ, როდესაც ეს შესაძლებელია.
20. ქეისის მომზადება საკმაოდ დამღლელი პროცესია, ამიტომ შეძლებისდაგვარად გაერთეთ; რამდენიმე წლის შემდეგ შეიძლება, აღმასრულებელი დირექტორის როლის შესრულება მოგიხდეთ.
21. წერილობითი ნაწილი შეძლებისდაგვარად სწრაფად მოამზადეთ.
22. წაიკითხეთ ყველაფერი, რაც სხვა ჯგუფებმა დაწერეს და დაურთეთ კომენტარები მათ ნაშრომებს.
23. ადაპტაცია და მოქნილობა წარმატების გასაღებია; იყავით ინოვაციური და კრეატიული.
24. სწორი თანამიმდევრობა პლუსია; თქვენ ქეისში უნდა ჩანდეს პროფესიონალიზმი.
25. მიეცით სხვას უფლება, პრეზენტაციამდე ნაიკითხოს თქვენი ქეისი და გაგაკრიტიკოთ.
26. ნუ დაიშურებთ ძალისხმევას თქვენი ჯგუფის წევრების გაცნობისთვის. ეს ხელს უწყობს ჯგუფში გახსნილობას და იდეების უკეთეს ურთიერთგაცვლას. გამოყავით ამისათვის საჭირო დრო და არ დაიშუროთ ძალისხმევა, რომ ასეთი ურთიერთობა ჩამოყალიბდეს.
27. იყავით კონსტრუქციულად კრიტიკული თქვენი ჯგუფის წევრების სამუშაოს მიმართ. არ შეუწყოთ ხელი ჯგუფური დისკუსიის დომინირებას. იყავით კარგი მსმენელი და კონტრიბუტორი.
28. ისწავლეთ წარსულ შეცდომებსა და ნაკლოვანებებზე. გაუმჯობესეთ თქვენი ქეისის სუსტი მხარეები.
29. გაითვალისწინეთ თქვენი ჯგუფელების პოზიტიური შეხედულებები და შესრულებული სამუშაო.

საჩვენებელი ქეისის ანალიზი

არიან მუსიკოსები, რომლებიც მშვენიერად უკრავენ ნოტების გარეშე და მზარეულები, რომლებიც შესანიშნავ კერძებს ამზადებენ რეცეპტის გარეშე, მაგრამ უმრავლესობა უპირატესობას ანიჭებს რეცეპტების წიგნს, როგორც წესი, მაშინ, როცა ამას პირველად აკეთებ. ამდენად, ეს რვა ნაბიჯი შესაძლებელია განვიხილოთ, როგორც თქვენი ფირმის სამომავლო სტრატეგიული გეგმის მონახაზი. ეს მონახაზი არა მხოლოდ წარმოადგენს იმას, რაც მიღებულია ბიზნესსა და დარგში სტრატეგიული გეგმის კომუნიკაციის პროცესში, არამედ ეს დროში გამოცდილი მიდგომაა და ფარავს ყველა

საბაზო საკითხს. თქვენ შეიძლება შეცვალოთ შინაარსი, ინსტრუმენტები და კონცეფციები, რათა ისინი უკეთ მოარგოთ თქვენს კომპანიას, აუდიტორიას, დანიშნულებასა და გარემოებებს. ეს დაგეხმარებათ, იცოდეთ და გაიაზროთ წესები, ვიდრე დაიწყებთ მათ დარღვევას.

იმისდა მიხედვით, რამდენ ხანს გრძელდება ლექცია, 50 თუ 75 წუთს, და იმის გათვალისწინებით, რამდენ დროს მოგცემთ თქვენი პროფესორი პრეზენტაციისათვის, უნდა შედგეს მონახაზი, რომელიც ძირითადი საკითხების დაფარვის საჭიროებას ასახავს. რეკომენდებულია, განისაზღვროს პრეზენტაციისათვის საჭირო დრო (წუთებში) მთელი შეხვედრის 50-წუთიანი ხანგრძლივობიდან. თუ არ გაქვთ დრო პრეზენტაციის მსვლელობისას ყველა საჭირო სფეროს დასაფარავად, მაინც მოგეთხოვებათ მისი მომზადება და თქვენი პროფესორისათვის წერილობითი სახით წარდგენა. გახსოვდეთ, რომ რეკომენდაციები და მასთან დაკავშირებული საკითხები ზეპირი პრეზენტაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია. თქვენ უნდა ესტუმროთ ვებგვერდს www.strategyclub.com-ს და გამოიყენოთ იქ არსებული ყველა ინფორმაცია და კომპიუტერული პროგრამა. გისურვებთ წარმატებას.

მიმდინარე საკითხავი

Kearney, Eric, Diether Gebert, and Sven Voelpel. „When Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Member's Need for Cognition". *Academy of management Journal,* June 2009, 581-598.

ნაბიჯები ზეპირი ქეისანალიზის პრეზენტაციის დროს

ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 1
შესავალი (2 წუთი)

ა. წარადგინეთ საკუთარი თავი სახელითა და გვარით. წარმოადგინეთ დროის ხანგრძლივობა ქეისისა და ანალიზისათვის. მოამზადეთ თქვენი სტრატეგიული გეგმა სამი წლისათვის 2014-2016.

ბ. წარადგინეთ თქვენი კომპანია და მისი პროდუქცია ან მომსახურება; მიიპყარით ყურადღება.

გ. წარმოადგინეთ თქვენი პრეზენტაციის მონახაზი და თქვით, ვინ რა ნაწილი შეასრულა.

დ. აჩვენეთ აუდიტორიას, რომ ყველა სლაიდის პირდაპირი მოტივაცია, მიზეზები და არსია საუკეთესო გზის მოძიება ფირმის კონკურენტული უპირატესობის მისაღებად და შესანარჩუნებლად.

ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 2
ხედვა და მისია (4 წუთი)

ა. აჩვენეთ არსებული ხედვისა და მისიის განაცხადი, თუ შესაძლებელია კომპანიის ვებგვერდის, წლიური ანგარიშის ან ნებისმიერი სხვა ადგილის გამოყენებით.

ბ. აჩვენეთ თქვენ მიერ „გაუმჯობესებული" მისია და ხედვა; მოყევით, რატომ არის ის გაუმჯობესებული.

გ. შეადარეთ თქვენი ხედვა და მისია მთავარი კონკურენტის განცხადებებს.

დ. გააკეთეთ კომენტარები თქვენს ხედვასა და მისიაზე ისე, რომ აჩვენოთ, როგორ უჭერენ ისინი მხარს თქვენ მიერ წარმოდგენილი კომპანიის სტრატეგიას.

ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 3
შიდა შეფასება (8 წუთი)

ა. წარმოადგინეთ თქვენი ფინანსური თანადობების ანალიზი. ყურადღება გაამახვილეთ კარგ და ცუდ თანადობებზე. არ განმარტოთ თანადობები და არ წარმოადგინოთ ყველა მათგანი.

ბ. აჩვენეთ ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც გაქვთ, ან „წარმოადგინეთ აღმასრულებლების სათაურებზე დაყრდნობით". განმარტეთ სტრუქტურა და ახსენით მისი

დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ადამიანების სახელები უმნიშვნელოა სტრუქტურისათვის, რადგან პოზიციები ავლენს სტრუქტურას, ხოლო ინდივიდები იცვლებიან.

გ. ნარმოადგინეთ თქვენ მიერ რეკომენდებული ან გაუმჯობესებული სტრუქტურა. ახსენით, რა გაუმჯობესდა, არსებულთან შედარებით.

დ. წარმოადგინეთ ფირმისა და მისი კონკურენტების საბაზრო პოზიციონირების რუკა. იმსჯელეთ მის შესახებ თქვენ მიერ შეთავაზებული სტრატეგიებისა და კონკურენტების სტრატეგიების თვალსაზრისით.

ე. მოახდინეთ ფირმის მარკეტინგული სტრატეგიის იდენტიფიცირება კარგი და ცუდი მხარეების გამოვლენით, კონკურენტებისა და თქვენ მიერ შეთავაზებული სტრატეგიის ძედარებით.

ვ. აჩვენეთ რუკა, რომელზეც დატანილია ფირმის ოპერაციები. იმსჯელეთ ამის შესახებ თქვენ მიერ წარმოდგენილი სტრატეგიის ასპექტით. ასევე შესაძლებელია ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზის ჩვენებაც.

ზ. იმსჯელეთ (შეძლებისდაგვარად აჩვენეთ) ფირმის ვებგვერდისა და ფეისბუკგვერდის შესახებ იმ მიზნით, რომ შეადაროთ თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეები კონკურენტებისას.

თ. წარმოადგინეთ „ფირმის ფასეულობის" ანალიზი.

ი. ჩამოთვალეთ ფირმის 20 ძლიერი მხარე და სუსტი მხარე. დაუთმეთ დრო თითოეულ მათგანს.

კ. აჩვენეთ და ახსენით თქვენი შიდა შეფასების მატრიცა.

ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 4
გარე შეფასება (8 წუთი)

ა. მოახდინეთ იდენტიფიცირება და ისაუბრეთ ძირითად კონკურენტებზე. გამოიყენეთ დიაგრამები, რუკები, ცხრილები ან ციფრები, რომ აჩვენოთ დარგში კონკურენციის ინტენსიურობა.

ბ. აჩვენეთ თქვენი კონკურენტული პროფილის მატრიცა. სულ მცირე, შეიყვანეთ 12 ფაქტორი და ორი კონკურენტი.

გ. შეაჯამეთ დარგის ძირითადი ტრენდები, მოიყვანეთ ციტატები Standard&Poor's *Industry Survey*-დან ან ვაჭრობის პალატის სტატისტიკიდან და ასე შემდეგ. საგანგებოდ აღნიშნეთ დარგში მიმდინარე ყველაზე მნიშვნელოვანი ტრენდები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული, გეოგრაფიული, ტექნოლოგიური, პოლიტიკური, საკანონმდებლო, სამთავრობო და გარემოსდაცვითი ტრენდების მომცველ ფირმაზე.

დ. ჩამოთვალეთ ფირმის 20 შესაძლებლობა და საფრთხე. დარწმუნდით, რომ თქვენი შესაძლებლობა არ წარმოადგენს სტრატეგიას. ისაუბრეთ თითოეულზე, არა მხოლოდ კითხვის დროს.

ე. აჩვენეთ და ახსენით თქვენი გარე ფაქტორების შეფასების მატრიცა.

ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 5
სტრატეგიის ფორმულირება (14 წუთი)

ა. აჩვენეთ და ახსენით თქვენი შსძს მატრიცა, წარმოაჩინეთ თითოეულ სტრატეგიასთან მისი მიმართება.

ბ. აჩვენეთ და ახსენით თქვენი სპმშ მატრიცა, აქედან დროის მხოლოდ ნახევარი გამოიყენეთ კალკულაციაზე და მეორე ნახევარი ამ კალკულაციის შედეგებზე. სტრატეგიის შედეგები უნდა იყოს სპეციფიკური და არა ზოგადი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ტერმინი „ბაზარზე შეღწევა" არ არის დამაკმაყოფილებელი, როგორც „სტრატეგიის შედეგი".

გ. აჩვენეთ თქვენი ბკჯ მატრიცა. ისევ მოახდინეთ ფოკუსირება ციფრებსა და სტრატეგიის შედეგებზე. თუ შესაძლებელია, შექმენით რამდენიმე ბკჯ მატრიცა ადგილობრივი და გლობალური ან სხვა გეოგრაფიული დაყოფით. თუ შესაძლებელია, შექმენით პროდუქციის ბკჯ. ისაუბრეთ, რა ცვლილებები აღინიშნა თქვენ მიერ შეთავაზებულ სტრატეგიაში. ააგეთ ეს მატრიცა მაშინაც კი, თუ არ იცით ქვედანაყოფის შოგება და უნდა იყარაუდოთ ინფორმაცია ღერძების შესახებ, თუმცა მიმართოთ ნარმოუდგენელ დაშვებებს ამ უკანასკნელისა (ბაზრის ზრდის ტემპი, საბაზრო წილი) და შემოსავლების/შოგების შესახებ.

დ. აჩვენეთ თქვენი შიდა-გარე შეფასების მატრიცა. რადგან ანალიზი ანალოგიურია ბკჯ მატრიცისა, ნახეთ წინა კომენტარები.

ე. აჩვენეთ თქვენი გრანდსტრატეგიის მატრიცა. ისევ მოახდინეთ ფოკუსირება შედეგებზე, როდესაც აჩვენებთ შესაბამის კვადრატს. შეგახსენებთ: ისეთი ტერმინის გამოყენება, როგორიცაა *ბაზარზე შეღწევა*, არაა საკმარისი სტრატეგიის დანერგვისთვის. იყავით უფრო სპეციფიკურნი. გამოიმუშავეთ სპეციფიკურობა.

ვ. აჩვენეთ თქვენი სტრატეგიის დაგეგმვის რაოდენობრივი შეფასების მატრიცა. დარწმუნდით, რომ სწორედ აქედანაა თქვენ მიერ წარმოდგენილი სტრატეგიები. არ დაუბრუნდეთ გარე და შიდა ფაქტორებს. თავი აარიდეთ სტრიქონში ერთზე მეტის – 4,3, 2 ან 1 – მითითებას. თუ შეაფასეთ ერთი სტრატეგია, უნდა შეაფასოთ სხვაც, რადგან კონკრეტული ფაქტორი გავლენას ახდენს არჩევანზე. იმუშავეთ სტრიქონების და არა სვეტების მიხედვით.

ზ. წარმოადგინეთ თქვენი რეკომენდაციები. ესაა თქვენი პრეზენტაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი. გამოიყენეთ სპეციფიკური სტრატეგიისა და მოსალოდნელი დანახარჯების აღმნიშვნელი ტერმინები. *დააჯამეთ თქვენი სავარაუდო ხარჯები.* უნდა გქონდეთ 10 ან მეტი სტრატეგია. გაყავით სტრატეგიები ორ ჯგუფად: (1) არსებული სტრატეგიები, რომელთა მოქმედება უნდა გაგრძელდეს; (2) ახალი სტრატეგიები, რომლებიც სამოქმედოდ უნდა მიიღოთ.

ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 6
სტრატეგიის დანერგვა (8 წუთი)

ა. აჩვენეთ და ახსენით, რაგორი იქნება შემოსავლები აქციის დროს/შემოსავლები საპროცენტო გადასახადისა და გადასახადების გადახდამდე, რომ გამოავლინოთ, რა იქნება თქვენი რეკომენდაციების დასაფინანსებლად უფრო მართებული: აქციები, სავალო ვალდებულებები თუ მათი კომბინაცია. წარმოადგინეთ გრაფიკული ანალიზი. გადაწყვიტეთ, რომელ მიდგომას გამოიყენებთ, თუ იქნება რაიმე შეზღუდვები ანალიზის ჩასატარებლად.

ბ. აჩვენეთ თქვენი დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლები. აჩვენეთ ცვლილებები თქვენი რეკომენდაციების საფუძველზე და არ მოიყვანოთ უბრალოდ ისტორიული შედარებები.

გ. წარმოადგინეთ თქვენი საპროგნოზო ბალანსი. აჩვენეთ ცვლილებებისა და რეკომენდაციების კავშირი. დარწმუნდით, რომ გასანაწილებელი შემოსავლის კალკულაცია ეფუძნება აქციების დროს მიღებულ შემოსავლებს/შემოსავლებს გადასახადის გადახდამდე.

დ. აჩვენეთ თქვენი დაგეგმილი საფინანსო მაჩვენებლები და გამოყავით რამდენიმე გადამწყვეტი თანადობა, რომლებიც თქვენი სტრატეგიული გეგმის სარგებელია.

ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 7
სტრატეგიის შეფასება (2 წუთი)

ა. მოამზადეთ დაბალანსებული შეფასებების უწყისი, რათა აჩვენოთ ფირმისათვის რეკომენდებული მოსალოდნელი საფინანსო და არასაფინანსო მიზნები.

ზეპირი პრეზენტაცია – ნაბიჯი 8
დასკვნები (4 წუთი)

ა. შეადარეთ თქვენი და კომპანიის არსებული სამომავლო გეგმა და აჩვენეთ განსხვავება.

ბ. მადლობა გადაუხადეთ აუდიტორიას ყურადღებისათვის. სიხარულით მოისმინეთ კითხვები და ტაქტიანად უპასუხეთ მათ.

სტრატეგიული მენეჯმენტის ქეისები

Ryanair Holdings, plc-2011

Charles M. Byles
Virginia Commonwealth University

RYAAY

HTTP://WWW.RYANAIR.IE

2011 წლის ოქტომბერში Ryanair-მა დაიწყო ფრენები „ბავშვების გარეშე", ეს იყო საპასუხო რეაქცია ევროპის მასშტაბით ჩატარებულ მგზავრთა გამოკითხვაზე. გამოკითხვამ აჩვენა, რომ მომხმარებელთა ნახევარზე მეტი თანახმაა, გადაიხადოს ბილეთში უფრო მაღალი საფასური, თუ მგზავრობისას არ იქნებიან სხვისი ბავშვები. Ryanair-ის კომუნიკაციების დირექტორმა, სტეფან მაკნამარამ, თქვა: „როდესაც საქმე ეხება ბავშვებს, ყველას საკუთარი ბავშვები გვიყვარს, მაგრამ მოგზაურობისას ნამდვილად გვინდა, თავიდან ავიცილოთ სხვისი პატარა მონსტრები". მაკნამარის განმარტებით, შეუძლებელი იყო თვითმფრინავის სალონის გაყოფა „მოზრდილთათვის" და „საოჯახო" ნაწილებად, როგორც ამას ზოგიერთი კვლევა სთავაზობდა. ამ ტიპის ფრენები განხორციელდება მხოლოდ იმ რეისებზე, რომლებიც ინტენსიურია.

Ryanair-მა წამოაყენა წინადადება, რომ მგზავრებისათვის განკუთვნილი სკამების რიგი შეცვლილიყო 15 ვერტიკალური სკამის რიგით. იმავდროულად, სტეფან მაკნამარამ გამოკითხა 120,000 მგზავრი, რომელთაგანაც 80,000-მა უპასუხა, რომ ისინი ემხრობიან „ფეხზე სადგომი ოთახის" ვარიანტს, თუ ბილეთები თავისუფლად იქნება, ხოლო 40%-მა თქვა, რომ ისინი განიხილავენ მომსახურებას ბილეთების განახევრებული ფასის შესაბამისად. უფრო ადრეული შემოთავაზება ითვალისწინებდა ორი სველი წერტილის გაუქმებას ბორტზე და დარჩენილ ერთში 1 ევროს საფასურის დაწესებას. ასევე გასაცარი იყო აღმასრულებელი დირექტორის, ოკლირის წინადადება, რომ Ryanair-ის ორი პილოტიდან ერთი შეცვალოს კომპიუტერმა და ეკიპაჟის ერთი წევრი გაიწვრთნას თვითმფრინავის დასმაში. მიუხედავად საკმაოდ ინტენსიური შემოთავაზებებისა, ავიაკომპანია წარმატებით ართმევს თავს კონკურენციას და, იმავდროულად, დგამს საკმაოდ სარისკო ნაბიჯებს (მაგალითად, ახალი თვითმფრინავების შეკვეთა საბაზრო კოლაფსის შემდეგ – 9/11-ის შეტევის შემდეგ), როგორც შემდგომ გაირკვა, საკმაოდ ჭკვიანური და პერსპექტიული აღმოჩნდა.

ისტორია

1985 წელს დაფუძნდა Ryanair-ი და გაიხსნა მისი შტაბ-ბინა დუბლინის აეროპორტში. ფრენები ირლანდიასა და გაერთიანებულ სამეფოს შორის 1986 წელს დაიწყო. ეს იყო დუბლინი-ლონდონის ახალი მარშრუტი, რომელიც გამოწვევად იქცა British Airways-Aer-ისა და Lingus-ის დუოპოლიისათვის. რამდენიმე საფინანსო დანაკარგის შემდეგ, 1990 წელს განხორციელდა Ryanair-ის რესტრუქტურიზაცია, კომპანიამ საკუთარ საქმიანობას საფუძვლად დაუდო Southwest Airlines-ის ბიზნეს-მოდელი და გახდა დაბალი ტარიფების პიონერი კომპანია ევროპაში. შემდეგმა წლებმა აჩვენა ზრდა: თუ 1990 წელს იყო 745,000 მგზავრი, 2011 წლის 31 მარტს იყო 72.1 მილიონი მგზავრი. 1996 წელს Ryanair Holding-ი შევიდა ჰოლდინგ Ryanair Limited-ში. დღეს Ryanair-ი ახორციელებს 1500-ზე მეტ ფრენას დღეში, 44 საბაზო აეროპორტიდან 72 ქვეყანაში და აერთიანებს 160 დანიშნულების ადგილს ევროპასა და მაროკოში.

1985 წლიდან დღემდე Ryanair-ის დაქირავებულთა რიცხვი 51-დან 8,000-მდე გაიზარდა. გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობის მიხედვით, Ryanair-ი ევროპაში ყველაზე დიდი დაბალტარიფიანი მგზავრთა გადამყვანი და ზომით მეორე ავიაკომპანიაა. ისაა ასევე მსოფლიოს უმსხვილესი მგზავრთა გადამყვანი საერთაშორისო მგზავრებისათვის და ზომით მე-5 მგზავრთა გადამყვანი ორივე ტიპის – ადგილობრივი და საერთაშორისო – მგზავრების თვალსაზრისით. რამდენადაც კომპანია მზარდია, Ryanair-ი აღმოჩნდა ისეთი გამოწვევების წინაშე, როგორებიცაა: მხარდამჭერი ტარიფების შენარჩუნება, ანუ, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შემოსავლების ზრდის გაგრძელება ბილეთის დაბალი ფასების შენარჩუნებით; საგარეო ფაქტორები, საკანონმდებლო სა-

კითხები და ფინანსური პრობლემები, რომელიც ევროპაში საფრთხილო საკითხებია და გავლენას ახდენს კომპანიის ბიზნესმოდელზე, ზრდის ოპერაციების ხარჯებს.

ამ ქეისის განხილვისას, „Ryanair"-ის სახელი გამოიყენება ორივესათვის Ryanair Holding-ისა და Ryanair Limited-ისთვის, რადგან ისინი იმართებიან, როგორც ინტეგრირებული ერთეული, ერთი და იმავე დირექტორთა საბჭოსა და აღმასრულებელი ოფიცრების მიერ. ფისკალური წელი კომპანიისათვის სრულდება 31 მარტს. *წლიური ანგარიში* 20F ფორმის შევსებაა ფასიანი ქაღალდებისა და საბირჟო კომისიისათვის და ფარავს ფისკალურ წელს, რომელიც დასრულდა 2010 წლის 31 მარტს. განახლებული ინფორმაცია მოცემულია *Ryanair 2011 წლის სრული შედეგების სახით*, რომელიც ასევე შეიცავს ინფორმაციას 2011 წლის 31 მარტს დასრულებულ ფისკალურ წელზე.

შიდა ფაქტორები

მისია და ხედვა

Ryanair-ს არა აქვს გამოქვეყნებული მისიის განაცხადი ან ხედვა, მაგრამ მის *წლიურ ანგარიშში* და ვებგვერდზე გამოქვეყნებულია წინადადებები, რომლებიც მოიცავს მისიასა და ხედვას. ხედვის განაცხადი წარმოადგენს იმას, თუ რა უნდა კომპანიას, იყოს სამომავლოდ, რაც Ryanair-ისათვის შემდეგია: „გახდეს ევროპის წამყვანი მგზავრთა გადამყვანი ავიაკომპანია, მუდმივი გაუმჯობესების და დაბალტარიფიანი მომსახურების შეთავაზების მეშვეობით".

მისიის განაცხადი პასუხია კითხვაზე: „რა არის ჩვენი ბიზნესი"? Ryanair-ის პასუხია: „Ryanair-ი დაბალი ტარიფების შეთავაზებით მგზავრთა რაოდენობას ზრდის, იმავდროულად, ახდენს ფოკუსირებას ხარჯების უცვლელობასა და საოპერაციო ეფექტიანობაზე". სტრატეგიის (ჩანართი 1) და მისი დაყოფის (ჩანართი 2) საკითხებს უფრო ფართოდ ხსნის ბიზნესმოდელი და ურთიერთობა მომხმარებლებთან.

ჩანართი 1 Ryanair-ის სტრატეგიის ძირითადი ელემენტები

1. **დაბალი ტარიფი** – მიზნად ისახავს, მომხიბვლელი იყოს დასვენების და ბიზნესის მიზნით დაგეგმილი ვიზიტების განსახორციელებლად, რათა მომხმარებელმა არ გამოიყენოს ტრანსპორტირების ალტერნატიული ფორმა.
2. **მომხმარებელთა მომსახურება** – ყურადღებას ამახვილებს, მეტოქესთან შედარებით, უფრო გაზრდილ პუნქტუალობაზე, ბარგის დაცულობასა და ფრენების რეგულარობაზე.
3. **ხშირი მოკლე გადაზიდვა ადგილიდან-ადგილამდე** – ძირითად ქალაქებთან ახლოს მეორე აეროპორტების გამოყენება, ყოველგვარი „ზედმეტი მომსახურების" გარეშე.
4. **დაბალი საოპერაციო ხარჯები** – ერთი ტიპის თვითმფრინავის გამოყენება, წარმადი სამუშაო ძალა, კონტრაქტორების გამოყენება, აეროპორტების არჩევა უფრო კონკურენტული ხარჯებით.
5. **ინტერნეტის გამოყენება** – ყველა ბილეთის შეძენა და მისი გატარება ინტერნეტის მეშვეობით.
6. **დამოკიდებულება უსაფრთხოებისა და ხარისხის საკითხებთან** – დაბალი დანახარჯებით ოპერირების სტრატეგია არ ეხება უსაფრთხოებას, შენახვას ან ხარისხის დადასტურებას.
7. **მხარდამჭერი მომსახურება** – შემოსავლები იზრდება სასტუმროების დაჯავშნით, მანქანების რენტით და სხვა არასაბილეთო შემოსავლებით, ისევე, როგორც დამატებითი გადასახადი ბარგზე და სხვა გადასახადები.
8. **ზრდისათვის ფოკუსირებული კრიტერიუმი** – ზრდა ეფუძნება სპეციალურ გეგმას, რომელიც ფოკუსირებულია ევროპაზე.
9. **მიმდინარე გამოწვევებზე პასუხი** – პასუხები საწვავის ფასების ზრდასა და შემცირებულ ეკონომიკურ ზრდაზე

წყარო: Annual Report, Ryanair Holdings PLC *(* Form 20F filed with U.S. Securities and Exchange Commission*)*, 20 *ივლისი*, 2010, http://www.ryanair.com/doc/investor/2010/20F-2010. pdf.

ჩანართი 2 Ryanair-ის მგზავრთა ტარიფები, პუნქტუალურობა და მომსახურების საკითხები

1. შეეთავაზოთ ყველაზე დაბალი ტარიფი ყველა დროსა და ყველა მიმართულებით.
2. არავითარი სანვავის ხარჯის ასახვა ტარიფში.
3. პატივი ვცეთ ტარიფს შეთანხმების შემდეგ.
4. მგზავრთა გაფრთხილება ყველა მოსალოდნელ დაგვიანებაზე, გაუქმებაზე ან ცვლილებაზე.
5. იმ მგზავრთა რიცხვის მინიმიზაცია, რომელთა ფრენებმაც დაიგვიანა.
6. რეზერვირების ცვლილების შესაძლებლობა.
7. სწრაფი პასუხი მგზავრთა უკმაყოფილებაზე და შესაბამისი ანაზღაურება.
8. მგზავრთა რეგისტრაციის დაჩქარება.
9. იმ მგზავრთა რიცხვის მინიმიზაცია, რომლებიც მათგან დამოუკიდებელი მიზეზით აგვიანებენ ჩასხდომას.
10. მგზავრებისათვის ინფორმაციის მიწოდება მათი ვებგვერდების მეშვეობით.
11. ბილეთის დაჯავშნისას მისაწოდებელი ინფორმაცია: დაგეგმილი გაფრენა და ჩაფრენა, აეროპორტი/ტერმინალი გაფრენის/ჩაფრენის და გადახდის ყველა პირობა და წესი.

წყარო: „ Ryanair Passenger Charter", Ryanair website, http://www.ryanair.com/en/about/passenger-charter.

ეთიკის კოდექსი

Ryanair-ის „ბიზნესის წარმოებისა და ეთიკის კოდექსი 2010" იძლევა ეთიკურ სახელმძღვანელო ნორმებს კომპანიის სამუშაო გარემოსათვის, ბიზნესაქტივობებისათვის, ფინანსური ანგარიშგებისათვის, კომპანიის ქონების, ინტერესთა კონფლიქტის, კანონმდებლობისა და რეგულაციების, დისციპლინარული ქმედებების და ანგარიშგების პროცედურებისათვის. ჯამურად შეიძლება ასე ჩამოვაყალიბოთ:

> Ryanair-ი იღებს ვალდებულებას, აწარმოოს ბიზნესი იმ ეთიკური ნორმების დაცვით, რომლებიც ეთანადება ყველა კანონსა და რეგულაციას იმ ქვეყნებში, რომლებშიც Ryanair-ი ოპერირებს. როგორც Ryanair-ის წარმომადგენლებმა და დაქირავებულებმა, უნდა განვიხილოთ ჩვენი მოქმედების გავლენა კომპანიის შესახებ სრული წარმოდგენების და მისდამი ნდობის თვალსაზრისით. ბიზნესის წარმოებისა და ეთიკის კოდექსი აფუძნებს პრინციპებს, რომლებიც ადგენენ ბიზნესის კეთების გზებს.

წლების განმავლობაში, Ryanair-ის მოქმედება აჩენდა გარკვეულ შეკითხვებს, განსაკუთრებით, მათ მიერ წინააღმდეგობრივი ან დამაბნეველი რეკლამის გამოყენებისას, რაც არღვევდა ეთიკის კოდექსს, განსაკუთრებით კი, ეთიკის კოდექსის ნაწილს – „პატიოსანი ურთიერთობა" (რომელიც ქვემოთაა მოცემული).

> Ryanair-ი არ ეძებს კონკურენტულ უპირატესობას უკანონო ან არაეთიკური პრაქტიკის გამოყენებით. ყველა დაქირავებული/დირექტორი ვალდებულია, გამართოს პატიოსანი მოლაპარაკება მომხმარებელთან, კონკურენტებსა და დაქირავებულებთან. არც ერთი დაქირავებული/დირექტორი არ უნდა ეცადოს არაკეთილსინდისიერი უპირატესობის მიღებას ვინმეს მანიპულირების, შეცდენის, პრივილეგირებული ინფორმაციის არასწორი გამოყენების, მასალებისა და ფაქტების არასწორი ინტერპრეტაციის ან უპატიოსნო წესების გამოყენების გზით.

Ryanair-ის წინააღმდეგ გამოიყენეს გარკვეული სარჩელები დიდი ბრიტანეთის რეკლამირების დამოუკიდებელი რეგულატორის, რეკლამირების სტანდარტების საბჭოს მხრიდან. 2008 წელს, *BBC News*-მა გამოაცხადა, რომ რეკლამირების სტანდარტების საბჭომ აღძრა სარჩელი, რადგან რეკლამაში გამოცხადებული ფრენების ტარიფები არ შეიცავდა გადასახადებსა და სხვა ტარიფებს. სხვა სარჩელები იყო: ფრენა ლონდონიდან ბრიუსელამდე იყო უფრო სწრაფი და იაფი, ვიდრე ევროსტარის მატარებლით მგზავრობა.

- ავიაციის გარემოზე ზემოქმედების მაჩვენებლის შეგნებულად შემცირებულად დასახელება, რაც იმის გამოცხადებით გამოიხატა, თითქოს ავიაინდუსტრიაზე ნახშირბადის დიოქსიდის გამონაბოლქვის მხოლოდ 2% მოდის (ეთიკის კოდექსში ნათქვამია, რომ ბიზნესი, წარმოება არ დააზიანებს გარემოს).
- რჩევა, რომ ბილეთის შეძენა ონლაინაგენტ Latminute.com-ის მეშვეობით აზარალებს ადამიანს.

- მოდელი გოგონას გამოჩენა სკოლის ფორმითა და სათაურით „ყველაზე კარგი სასკოლო შემოთავაზება".

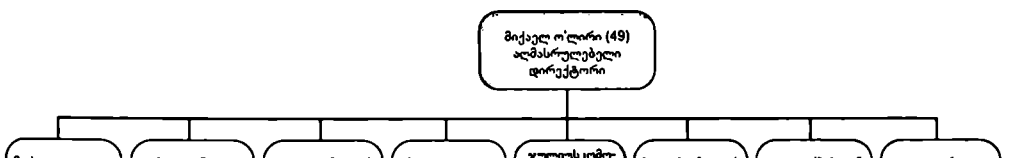
Ryanair-ი აცნობიერებს თავისი სარეკლამო გზავნილების არაერთგვაროვან შინაარსს და საკუთარ ვებგვერდზე წერს, რომ „ეფექტური რეკლამირება ხანდახან გვიქმნის პრობლემებს". 2011 წელს რეკლამირების სტანდარტების საბჭომ გააკრიტიკა Ryanair-ის სარეკლამო გზავნილი: ბიკინიში გამოწყობილი ქალი მგზავრობას მხარს უჭერდა სლოგანით „ადგილი მზის ქვეშ". საბჭოს არგუმენტით, ზოგიერთ ადგილას მზე მხოლოდ დღეში 3 საათის განმავლობაშია. რამდენად ეთანადება ეს განცხადება Ryanair-ის პოლიტიკას, რომელიც ზღუდავს „ფაქტების არასწორ ინტერპრეტაციას"?

ზედა დონის მენეჯმენტი

Ryanair-ს ჰყავს 10 დირექტორი და მათ შორის აღმასრულებელი დირექტორი მიქაელ ო'ლირი. ცხრა დირექტორი დამოუკიდებელია იმ სტანდარტების მიხედვით, რომლებიც დააწესა NASDAQ-ის წესებმა. ჩვეულებრივ, დამოუკიდებელ დირექტორს არა აქვს მატერიალური ინტერესები კომპანიაში (მაგალითად, დაქირავებულია ან მენეჯერი ამ კომპანიაში, ან პირი, რომელსაც აქვს პირდაპირი ბიზნესკავშირი კომპანიასთან, როგორც მომხმარებელს ან მომწოდებელს).

არის ცხრა აღმასრულებელი ოფიცერი, როგორც ნაჩვენებია ჩანართ 3-ში. ო'ლირი დირექტორია 1988 წლის ნოემბრიდან, აღმასრულებელი დირექტორის მოადგილეა 1991-1994 წლებში და აღმასრულებელი დირექტორია 1994 წლის 1 იანვრიდან. ოკლირიმ განახორციელა Ryanair-ის რესტრუქტურიზაცია და ის გადაიყვანა Southwest Airlines-ის მოდელზე. 1991 წელს მან იმგზავრა დალასში, სადაც შეხვდა Southwest-ის აღმასრულებლებს და შესაბამისი რჩევებით დაუბრუნდა Ryanair-ს. Southwest-ის მოდელის ძირითადი ელემენტების (ერთი თვითმფრინავი, მეორე აეროპორტები) გადმოღების შემდეგ ის უფრო შორს წავიდა, რათა მუდმივად შეემცირებინა ხარჯები. კერძოდ კი, დამხმარე შენატანი, როგორც ბილეთის დაბალი ფასის დამაბალანსებელი, გახდა Ryanair-ის სავაჭრო მარკა და ახლაც მისი დაბალი დანახარჯების სტრატეგიის ძირითადი ელემენტია.

ჩანართი 3 Ryanair-ის აღმასრულებელი ოფიცრები



წყარო: წლიური ანგარიში, Ryanair Holdings PLC *(Form 20F filed with U.S. Securities and Exchange Commission), 20 ივლისი,* 2010, http://www.ryanair.com/doc/investor/2010/20F-2010. pdf.

ო'ლირი ცნობილია თავისი აგრესიულობით, შოკისმომგვრელი საზოგადო განცხადებებით და შემტევი პოზიციით ნებისმიერი ჯგუფის ან ინდივიდის მიმართ, რომელიც აღმოჩნდება Ryanair-ის გზაზე, მათ შორის იმ მომხმარებლის მიმართაც, რომელსაც არ მოსწონს მომსახურების დაბალი დონე. ცნობილია ო'ლირის მართლაც უჩვეულო განცხადებები (მაგალითად, ფეხზე მდგომი მგზავრების ან ერთი პილოტის კომპიუტერით შეცვლის თაობაზე), რის გამოც მას საზოგადოების ყურადღების მიპყრობის მცდელობაში ადანაშაულებდნენ. მიუხედავად იმისა, რომ ეს განცხადებები ტოვებს არაადეკვატურობის შთაბეჭდილებას, დარგის ექსპერტები აღნიშნავენ, რომ ის ჭკუიანი, მომავალზე ორიენტირებული სტრატეგოსი და დანახარჯების კონტროლზე ფოკუსირების ისეთი სისტემის შემქმნელია, რომლის იმიტაციასაც კონკურენტები ვერ ახერხებენ. ის სამაგალითოა: იაფ მოტელებში ჩერდება, არა აქვს ბლექბერი და დაფრინავს მხოლოდ Ryanair-ით. მისი ოფისი პატარაა, როცა კომპანიის შტაბბინა დუბლინში განთავსებულია 15,000 კვადრატული ფუტის შენობაში. ვიდრე აღმასრულებელი დირექტორი გახდებოდა, ო'ლირი ჩვეულებრივად იცვამდა. ამ თანამდებობის დაკავების შემდეგ მისი ჩაცმის სტილი შეიცვალა, ძირითადად, ჯინსებით. ასევე ის უფრო კომუნიკაბელური გახდა და ხშირად წარდგება აუდიტორიის წინაშე.

ო'ლირის მთლიანმა ხელფასმა 2010 წელს 595,000 ევრო შეადგინა, პლუს 241,000 ევრო ბონუსის სახით. ოკლირის სამუშაო კონტრაქტი შეიძლება შეწყდეს ორივე მხარის – დამსაქმებლისა და დასაქმებულის – სურვილით 12 თვით ადრე შეტყობინების გზით.

სტრატეგია

Ryanair-ი მიზნად ისახავს ევროპის წამყვან კომპანიად გახდომას, მგზავრთა გადაყვანის რაოდენობის მიხედვით, კონკურენტებზე უფრო დაბალი ტარიფების შეთავაზების გზით. სტრატეგიის ცხრა ელემენტი ნაჩვენებია ჩანართში 1. რამდენადაც Ryanair-ის ძირითადი სტრატეგიაა დაბალი დანახარჯები (ოპერაციების საფუძველზე), ის ასევე ცდილობს საკუთარი თავის დიფერენცირებას (მომხმარებელთა მომსახურების ცალკეული ასპექტის მეშვეობით) და შემოსავლების გაზრდას არა ბილეთთან დაკავშირებული საქმიანობიდან (დამხმარე მომსახურება), როგორც გარკვეული დაზღვევა დაბალი ტარიფებისა. მისი სტრატეგია აჩენს გარკვეულ წინააღმდეგობებს, მაგალითად, დამხმარე შენატანები (ფირმა დაადანაშაულეს, რომ ესაა დაფარული ხარჯები) და მომხმარებელთა მომსახურება (რომელიც ზოგიერთ არეალში იმდენად შეიზღუდა, რომ შესაძლებელია მხოლოდ დამატებითი გადახდით).

ფასეულობათა ჯაჭვის ხუთი აქტივობა ქმნის სტრატეგიას: 1) ოპერაციები, 2) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 3) მომხმარებელთა მომსახურება, 4) ინტერნეტის გამოყენება, 5) დამხმარე შემოსავლები. ამ ფასეულობათა ჯაჭვის აქტივობები აჩვენებს, თუ როგორ ახორციელებს Ryanair-ი შიდა აქტივობების ორგანიზებას სტრატეგიის დასანერგად.

ოპერაციები

დანახარჯების კონტროლის პირდაპირი მეთოდია ერთი და იმავე მოდელის თვითმფრინავის გამოყენება (Boeing 737-800), რომელიც უზრუნველყოფს შენახვისა და ტრენინგის დანახარჯების მინიმიზაციას, სათადარიგო ნაწილების მარაგების ეფექტიან მართვას და საფრენი ეკიპაჟების უფრო მოქნილ განრიგს. რადგან თვითმფრინავის ეს მოდელი ფართოდ გამოიყენება, საჭირო ეკიპაჟების დაქირავება უფრო ადვილია. დამატებით, რადგან Ryanair-ი უამრავ შეკვეთას განათავსებს Boeing-ში, მას შეუძლია ფასდათმობების მიღება.

დანახარჯების შემცირების სხვა ასპექტებია: მეორე და რეგიონალური აეროპორტების გამოყენება, რომლებიც მომხმარებელს სთავაზობს კონკურენტულ ფასებს; ჩასხდომისას გარე საშუალებების გამოყენება, პირდაპირ შენობიდან ჩასხდომის ნაცვლად; ბარგის რეგისტრაციის გადასახადის სისტემის შემოღება, რაც ამცირებს ბარგისა და სარეგისტრაციო მაგიდების რაოდენობას. Ryanair-ი მართავს მოლაპარაკებებს მეორე და რეგიონალურ აეროპორტებთან, სადაც მათი გადასახადები დამოკიდებულია მოძრაობის მოცულობაზე. აეროპორტები ირჩევა მათი დაბალი საოპერაციო დანახარჯების მიხედვით და არა საბაზრო მოსაზრებების გამო.

Ryanair-ის ფოკუსირება მოკლე მანძილის ფრენებზე მას აძლევს საშუალებას, გამოიყენოს დაბალი დანახარჯების სტრატეგია, ამ რეისებში არ შედის კვება, კინოფილმების ჩვენება და ფრენის დროს არსებული სხვა მომსახურება, რომელიც სტანდარტულად მიეწოდება მგზავრს შორ მანძილებზე ფრენისას. თუ ოპერირების ზოგიერთი ასპექტი უარყოფითად მოქმედებს მომხმარებელთა მომსახურებაზე (მაგ. მეორე აეროპორტის დაშორება ძირითადი ქალაქებიდან და რეგისტრირებული ბარგის ხარჯები), არსებობს პოზიტიური ასპექტებიც, მაგალითად, ნაკლებად დატვირთული რეგიონალური აეროპორტები, რომლებიც იძლევა დროულად უფრო მეტი ფრენის განხორციელების საშუალებას, უფრო სწრაფ მგზავრთბრუნვასა და დროულად გაფრენას.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი

მეორე აქტივობა, რომელიც ხელს უწყობს დაბალ დანახარჯებს, წარმადობაზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემაა. ფრენაში მონაწილე პირები იღებენ საკომისიოს თვითმფრინავის ბორტზე განხორციელებული გაყიდვებიდან და პილოტების მსგავსად, მათი ანაზღაურება ეფუძნება ფრენის საათების რაოდენობას ან ფრენის სექტორებს. 2010 ფისკალური წლისათვის წარმადობაზე დაფუძნებული ანაზღაურება შეადგენდა ფრენის ტიპური მონაწილის მთელი შემოსავლის 39%-ს და პილოტის კომპენსაციის 37%-ს. მომხმარებელთა მომსახურების ხარჯები შემცირებულია ბილეთების გაყიდვისა და აეროპორტებში სხვა მომსახურების აუტსორსინგით. ამ მომსახურებებისათვის Ryanair-ი წარმატებით მართავდა მოლაპარაკებებს და იღებდა ფიქსირებულ ფასებს რამდენიმეწლიანი კონტრაქტებისათვის.

ირლანდიის საავიაციო საბჭოს (ისს) წესების მიხედვით, პილოტებს ლიმიტირებული აქვთ 100 საათი ფრენა 28-დღიანი ციკლით, 300 საათი ყოველ სამ თვეში და 900 საათი ფისკალური წლის განმავლობაში. 2010 ფისკალური წლის განმავლობაში Ryanair-ის პილოტის საშუალო ფრენების საათი იყო 64 საათი თვეში და 758 საათი წელიწადში. წარმადობაზე დაფუძნებულ ანაზღაურების

სისტემას ემუქრება გარკვეული საფრთხე არსებული ნორმატივების გამკაცრების შედეგად (ფრენის საათების შემცირების გზით).

Ryanair-ის თანამშრომელთა უმეტესობა წარმოდგენილია პროფკავშირებით და კომპანია აწარმოებდა მოლაპარაკებას დაქირავებულთა ყველა ჯგუფისათვის ანაზღაურების გაყინვის თაობაზე 2011 ფისკალური წლისათვის. დამატებით, რამდენიმე პოზიცია სამომავლოდ შეიძლება გაუქმდეს, რამაც შესაძლოა გამოიწვიოს შრომითი ურთიერთობების გაუარესება და იმოქმედოს ავიაკომპანიის ოპერირებაზე.

მომხმარებელთა მომსახურება

Ryanair-ის გამოცხადებული მიდგომა მომხმარებელთა მომსახურების თაობაზე გულისხმობს მომსახურების შემცირებას გარკვეულ სფეროებში (მაგ. კვება ბორტზე, ბარგის უფასო რეგისტრაცია, ფრენები ძირითად აეროპორტებში) და ზრდას სხვა სფეროებში (მაგ. დროულად გაფრენა და ჩაფრენა, უფრო ნაკლები დაკარგული ბარგი). Ryanair-ი აქვეყნებს საკუთარ ვებგვერდსა და თავის *წლიურ ანგარიშში*, რომ ევროპის ავიაკომპანიების ასოციაციის ინფორმაციით, უფრო მნიშვნელოვანია პუნქტუალობა, ბარგის დაცულობა და ნაკლები გაუქმებული ფრენა. ეს მიღწევები ეფუძნება Ryanair-ის ფოკუსირებას მომსახურებაზე და მისი ოპერაციების შედეგებს მეორე აეროპორტებიდან. ავიაკომპანიას სჯერა, რომ მომხმარებელს ურჩევნია ნაკლები მომსახურების მიღება და მხოლოდ საჭირო მომსახურებისათვის გადახდა, მაგალითად, კვებისა და სხვა მომსახურების სანაცვლოდ, დაბალი ტარიფების მიღება. ჩანართი 2 აჯამებს „Ryanair-ის მგზავრთა ტარიფებს, პუნქტუალობასა და მომსახურებას", რომელიც გამოქვეყნებულია ვებგვერდზე.

მიუხედავად ამისა, საჰაერო ტრანსპორტის მომხმარებელთა საბჭო აცხადებს, რომ 2009 წელს, სხვა წამყვან ევროპულ კომპანიებთან შედარებით, Easy Jet-სა და Ryanair-ს ჰქონდათ ფრენის გაუქმების, ბარგის დაკარგვისა და ბორტზე დაგვიანებით ჩასხდომის ყველაზე მეტი შემთხვევა. გარდა ამისა, მიმომხილველთა აზრით, Ryanair-ის მომხმარებელთა მომსახურება საკმაოდ ცუდია. მაგალითად, *Businessweek*-ის სტატიაში სათაურით „Ryanair-ის ო'ლირი: დისკომფორტის ხელმწიფე" წერია, რომ თვითონ ო'ლირიც კი არ უარყოფს მომსახურების უხარისხობას:

> ის (ო'ლირი) ამბობს, რომ დაბალი ტარიფების სანაცვლოდ, მგზავრები ყველაფერს დათმობენ. Ryanair-ს შეუძლია: დაადგინოს ბარგისათვის მაღალი ტარიფი, შეამციროს სიგარეტისა და გადასახადი ლატარიის ბილეთების გაყიდვა მომხმარებელთა მინიმალური მომსახურება; ცუდი და ძვირი საკვები; მოუხერხებელი სკამები და ფრენა მეორე აეროპორტებით, რომლებიც ზოგჯერ რამდენიმე საათის სავალზეა ძირითადი ქალაქიდან.

იმავე სტატიაში ო'ლირი აკრიტიკებს კონკურენტებს, რომლებიც ბიუჯეტურ მოგზაურებს მიანიშნებენ, რომ ისინი ვერსად იღებენ შესაბამის მომსახურებას, ფრენის ჩათვლით. ო'ლირის მიაჩნია, რომ მგზავრებისათვის მისაღებია დისკომფორტი და გარკვეული უხერხულობა, თუ ისინი მიაღწევენ დანიშნულების ადგილს იაფად და საკუთარი ბარგით.

დამატებითი შემოსავლები

Ryanair-ი ირჩევს დამატებით შემოსავლებზე ორიენტირებულ სტრატეგიას, რომელიც განსხვავდება სხვა დაბალფასიანი გადამზიდავებისაგან. ეს საკითხი ცენტრალურ ადგილს იკავებს დაბალი დანახარჯების სტრატეგიაში, რადგან სწორედ ის აძლევს ავიაკომპანიას შემოსავლების მიღების საშუალებას მაშინ, როდესაც, დაბალი ფასების გამო, მას დანაკარგები აქვს. დამატებითი შემოსავლები გამართლებულია, როგორც შემოსავლები, რომლებიც მიღებულია არა ბილეთის გაყიდვით. ისინი მოიცავს ძირითად საქმიანობასთან დაკავშირებული პროდუქტების გაყიდვას: სასტუმროს დაჯავშნას ან ავტომობილების გაქირავებას, ისევე, როგორც კვების ფასს, დამატებითი ბარგის რეგისტრაციას და სხვა საკითხებს. Ryanair-ი საკმაოდ კრეატიული იყო, როდესაც იგონებდა ახალ შესაძლებლობებს დამატებითი შემოსავლებისთვის. მაგალითად, 2009 წელს კომპანიამ გამოაცხადა უბოლო სიგარეტების გაყიდვა, რაც იმას ნიშნავს, რომ მომხმარებელი მიიღებს „ფიქსირებულ" ნიკოტინს სიგარეტის მოკიდების გარეშე.

კომპანიის ვებგვერდი შეიცავს ისეთ შეთავაზებებს, როგორებიცაა: ავტომანქანის დაქირავება, სამოგზაურო დაზღვევა, სასტუმრო, აეროპორტში გადაყვანა, საკრედიტო ბარათი, ჰოსტელი ან საწოლი და საუზმე, საკრუიზო შვებულება, ვილები და აპარტამენტები, ბანაკის შვებულებები და სხვა. Ryanair-ს გაფორმებული აქვს კონტრაქტები სხვა კომპანიებთან, რათა უზრუნველყოს ის მომსახურება, რომელიც განთავსებულია ვებგვერდზე და საიდანაც კომპანიამ შეიძლება მიიღოს მოსაკრებელი. მაგალითად, კონტრაქტში Hertz Corporatin-თან Hertz-ი იღებს ვალდებულებას ყველა ავტომობილის დაქირავების უზრუნველყოფაზე, რაც განხორციელდა Ryanair-ის ვებგვერდიდან და სანაცვლოდ მას გადაუხდის მოსაკრებელს თითოეულ მგზავრზე. ამჟამად Ryanair-ი მუშაობს

სამოგზაურო მედიაკომპანიასთან, რათა გაყიდოს მიზნობრივი სარეკლამო გზავნილები, რომლებიც დაფიქსირდება ჩასასხდომ ბილეთებზე.

დამატებითი შემოსავალი ასევე იქმნება მოსაკრებლით არაფერზე. მაგალითად, დაწესებულია სპეციალური გადასახადი პრიორიტეტული ჩასხდომისთვის, რეზერვირებული ადგილებისთვის, აეროპორტის ჩასაჯდომი ბარათის ხელახლა გამოშვებისთვის, ბარგის რეგისტრაციისთვის, დამატებითი ბარგისთვის, მცირეწლოვანთათვის განკუთვნილი მოწყობილობებისთვის, სპორტული მოწყობილობებისთვის, მუსიკალური ინსტრუმენტებისთვის და ბევრი სხვა რამ. ახალი გადასახადია 2 გირვანქა სტერლინგი, რომლითაც უნდა დაიფაროს გაუქმებული და დაგვიანებული ფრენების 2010 წლის დანახარჯები, გამოწვეული ისლანდიაში ვულკანის ამოფრქვევით, დიდთოვლობითა და გაფიცვებით ესპანეთსა და საფრანგეთში. ერთი საკმაოდ საკამათო გადასახადია ჩასაჯდომი ბარათის ხელახალი ბეჭდვის გადასახადი (40 ევრო/40 ფუნტი მგზავრზე, როდესაც მან თვითონ ვერ ამობეჭდა ბარათი), რომელიც ბარსელონის სასამართლოს გადაწყვეტილებით უკანონოა. Ryanair-ი აცხადებს, რომ სხვა შემთხვევაში მას დასჭირდება რამდენიმე ადამიანის დაქირავება, რომლებიც ამობეჭდავენ ამ ჩასასხდომ ბარათებს.

2010 წლის *Amadeus Guide to Ancillary Revenue* აცხადებს Ryanair-ს, როგორც დამატებითი შემოსავლების ჩემპიონს და ანგარიშობს, რომ 2010 წელს მთელ მსოფლიოში დამატებითი შემოსავალი იქნება $22.6 მილიარდი. გაზეთი *The Irish Examiner*-ი წერს, რომ Ryanair-ის დამატებითი შემოსავლები 2009 წელს იყო 663 მილიონი ევრო, მეტი, ვიდრე ნებისმიერი სხვა ევროპული ავიაკომპანიისა და ის ტოპხუთეულშია. მსოფლიოში სამი საუკეთესო ავიაკომპანიაა: United, American, Delta. Ryanair-ის დამატებითი შემოსავალი 2011 ფისკალურ წელს გაიზარდა 802 მილიონ ევრომდე.

ინტერნეტის გამოყენება – დაჯავშნა, რეგისტრაცია და ჩასხდომა

მგზავრებმა უნდა დაჯავშნონ და გადაიხადონ გადასახადები Ryanair-ის ვებგვერდის ან ქოლცენტრის მეშვეობით. ადმინისტრაციული გადასახადი გამოიყენება ყველა დაჯავშნისათვის, რომელიც ხორციელდება ქოლცენტრსა და ვებგვერდიდან დაჯავშნის დროს, თუ შესყიდვა განხორციელდება არა Ryanair-ის თავისუფალი გადახდის მეთოდით (masterCard Prepaid Debit Card). იჯავშნება მხოლოდ ერთი მიმართულებით და ბილეთების გადაცვლა დამატებითი გადახდითაა შესაძლებელი, მაგრამ მათი გაუქმება შეუძლებელია. მგზავრების რეგისტრაცია ონლაინ რეჟიმით იწყება 15-დღით ადრე და სრულდება ოთხი საათით ადრე გაფრენის დრომდე. ონლაინ რეჟიმით რეგისტრაციის გადასახადი ყველა ბილეთის ფასზე აისახება (6 ევრო/6 ფუნტი ბილეთებზე, რომლებიც შეძენილია ონლაინ, 12 ევრო/12 ფუნტი ბილეთებზე, რომლებიც შეძენილია ქოლცენტრის მეშვეობით ან აეროპორტში). რეგისტრაციის შემდეგ ბილეთი უნდა ამოიბეჭდოს და მფლობელმა ის უნდა წარადგინოს ჩასხდომისას. რეგისტრაციის შემდეგ მგზავრის სახელის, ფრენის ვადის, დროის ან მიმართულების შეცვლა შეუძლებელია. დასაჯდომი ადგილები არ არის განსაზღვრული, თუ მგზავრმა არ გამოიყენა „ადგილის დაჯავშნა“, რომელიც ცალკე უნდა შეიძინოს (ვებგვერდიდან,) ან თუ არ განაცხადა, რომ სპეციალური დახმარება ესაჭიროება. მგზავრები, რომლებსაც შეძენილი აქვთ „პრიორიტეტული ჩასხდომა“ (ასევე ვებგვერდიდან), შეიძლება სხვებზე ადრე ჩასხდნენ, ამიტომ უნდა გამოცხადდნენ გასასვლელთან ჩასხდომამდე არაუგვიანეს 30 წუთისა. ბილეთის საფასურის დაბრუნება შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ფრენა გაუქმდა, ან გარდაიცვალა ოჯახის წევრი (ფრენის თარიღიდან 14 დღის განმავლობაში).

საჰაერო ფლოტი – გარემოსდაცვითი ასპექტები და უსაფრთხოება

Ryanair-ს ჰყავს 272 Boeing 737-800-იანი თვითმფრინავის ფლოტი. ესაა ერთ-ერთი ყველაზე ახალგაზრდა საჰაერო ფლოტი, საშუალო ასაკით 2.94 წელი და არა ჰყავს 8 წელზე უფრო ძველი ხომალდი (2010 წლის 31 მარტის მდგომარეობით). ყველა თვითმფრინავს შეუძლია 189 მგზავრის გადაყვანა, დიდ მანძილებზე ფრენა და აქვს უფრო თანამედროვე ავიონიკა, ვიდრე 737-200 თვითმფრინავს. სპეციალური ფრთის სისტემები ამცირებს საწვავის მოხმარებას. კომპანიამ დაუკვეთა 56 ახალი თვითმფრინავი, რომელთა მოწოდება ორ წელიწადში იგეგმება.

Ryanair-ი აცხადებს, რომ თანამედროვე ფლოტი მოიხმარს ნაკლებ საწვავს, აღენიშნება ნაკლები გამონაბოლქვი და ხმაური. ავიაკომპანია დარწმუნებულია, რომ გადასახადი გამონაბოლქვზე გაზრდის ტარიფს, შეამცირებს კონკურენციას და დაეხმარება უფრო დიდ კომპანიებს (რომლებსაც ჰყავთ ნაკლებად ეფექტიანი თვითმფრინავები), რათა იფრინონ უკეთეს აეროპორტებში (რომლებსაც აქვთ გადახდის უფრო ხანგრძლივი ვადები და დამოკიდებულება ფრენაზე), რაც ხელს შეუწყობს საწვავის ხარჯვას და, შესაბამისად, გამონაბოლქვის ზრდას.

ოპერირების 25 წლის განმავლობაში არ ყოფილა არც ერთი მგზავრის ან ეკიპაჟის წევრის დაღუპვის ფაქტი. კომპანიის საბჭოში არსებობს საჰაერო უსაფრთხოების კომიტეტი, რომელიც

თვალყურს ადევნებს ფრენის უსაფრთხოების საკითხებს. ავიაკომპანია ატარებს ეკიპაჟის წევრების ტრენინგებს იაც-ის მიერ აღიარებული პროგრამების მიხედვით. ყველა თვითმფრინავს აქვს ფრენის მონიტორინგის საოპერაციო მონაცემთა სისტემა, რომელიც აღრიცხავს ნებისმიერ გადახრას ნორმალური საოპერაციო პროცედურიდან ყველა ფრენის დროს.

საოპერაციო შედეგები

მგზავრთა მილებზე შემოსავალი (მმშ) მგზავრების მთლიანი რაოდენობის ნამრავლია ფრენის მილებზე და წარმოადგენს მნიშვნელოვან განზომილებას ავიაკომპანიის საბაზრო წილის გასაზომად. 2009 ფისკალური წლიდან 2010 ფისკალურ წლამდე Ryanair-ის მმშ გაიზარდა 14.4%-ით 39,200.3 მილიონიდან 44,841.1 მილიონამდე.

არსებული სკამების მილები (ასმ) აქტიურ ფლოტში არსებული ჩასასხდომი ადგილების ნამრავლია ნაფრენ მილებზე და წარმადობის საზომია. ასმ ფლოტის ზომის, ჩასასხდომი ადგილების (პირველი კლასი, ბიზნესკლასი, ეკონომკლასი) ფრენის საშუალო ხანგრძლივობისა და თვითმფრინავის უკან დაბრუნების დროის ფუნქციაა. 2009 ფისკალური წლიდან 2010 ფისკალურ წლამდე Ryanair-ის ასმ 13,5%-ით გაიზარდა 47,102 მილიონიდან 53,469.9 მილიონამდე.

დატვირთვის ფაქტორი ესაა მმშ გაყოფილი ასმ-ზე და ზომავს არსებულ წარმადობას, რაც მგზავრების მიერ გადახდილი შემოსავალია. თუ დატვირთვის ფაქტორი აღემატება თვითგამოსყიდვის წერტილს (ცვლადი სხვადასხვა ავიაკომპანიისთვის), ავიაკომპანია მომგებიანი იქნება. Ryanair-ის დატვირთვის ფაქტორი 2009 ფისკალურ წელს იყო 81% (თვითგამოსყიდვა 79%), ხოლო 2010 ფისკალურ წელს – 82% (თვითგამოსყიდვა 73%).

საშუალო შემოსავალი მმშ-ზე (ხშირად უბრალოდ შემოსავალი) მგზავრთა საშუალო შემოსავალია ყოველ ფრენაზე. ავიაკომპანიები შეიძლება შედარდეს მხოლოდ ამ შემოსავლების საფუძველზე, თუ მათი ფრენების მიქსი ერთგვაროვანია. საერთაშორისო ფრენებში შემოსავლის მაჩვენებელი ნაკლებია, მაგრამ მომგებიანობა უფრო მაღალია (რადგან ხარჯები დაბალია), ადგილობრივ ფრენებში პირიქითაა (რადგან ხარჯები მაღალია). ასევე ავიაკომპანიები, რომლებსაც აქვთ პირველი კლასისა და ბიზნესკლასის უფრო მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი, მიიღებენ უფრო მაღალ შემოსავალს, ვიდრე ნაკლებხარჯიანი გადამზიდავები, რომლებსაც ექნებათ მხოლოდ ერთი კლასის ადგილები. 2009 წლიდან 2010 წლამდე Ryanair-ის შემოსავალი 0.060 ევროდან 0.052 ევრომდე შემცირდა, რაც გამოწვეულია ჩასასხდომი ადგილების ზრდით, უარესი ეკონომიკური პირობებით, ფასების მხარდამჭერი აქციების გაზრდილი ხარჯებით და ბრიტანული გირვანქა სტერლინგის კურსის ზრდით ევროსთან შეფარდებით.

ხარჯი შესაძლებელი ადგილის მილი (ხშამ) იმ ცენტების რაოდენობაა, რომლებიც აუცილებელია ასმ-ის საოპერაციოდ (საოპერაციო ხარჯი იყოფა ასმ-ზე) და წარმოადგენს ხშირად გამოყენებულ მაჩვენებელს, რათა დანახარჯები შედარდეს ავიაკომპანიების მიხედვით. Ryanair-ისათვის ხშამ-ი იყო 0.058 ევრო 2009 ფისკალურ წელს და 0.047 ევრო 2010 ფისკალურ წელს.

საბოლოოდ საშუალო დაჯავშნის გადასახადი ერთ მგზავრზე იყო 40.02 ევრო 2009 წელს და 34.95 ევრო 2010 წელს. დამატებითი შემოსავალი ყოველ დაჯავშნაზე ერთ მგზავრზე იყო 10.21 ევრო 2009 წელს და 9.98 ევრო 2010 წელს.

ფინანსური შედეგები

წლიური ბალანსი და მოგება-ზარალის ანგარიში ბოლო ორი წლისათვის მოცემულია ჩანართებში 4 და 5. მიაქციეთ ყურადღება, რომ იმ წლისათვის, რომელიც დასრულდა 2011 წლის 31 მარტს, Ryanair-ის მიერ გამოცხადებული იყო მოგების ზრდა 26%-ით 400.7 მილიონ ევრომდე, 2010 წლის 31 მარტის 318.8 მილიონ ევროსთან შედარებით. საერთო საოპერაციო შემოსავალი გაიზარდა 21%-ით და შეადგინა 3,629.5 მილიონი ევრო, რაც უშუალოდ გამოიწვია საშუალო ტარიფების 12%-იანმა, მგზავრების 8%-იანმა და დამატებითი შემოსავლების 21%-იანმა ზრდამ. საერთო შემოსავალი გაიზარდა 127.2 მილიონი ევროთი და 2,940.6 მილიონი ევრო შეადგინა. შესაბამისად, 2011 წელს შემოსავალი აქციებზე 21.59-დან 26.97-მდე გაიზარდა.

ჩანართი 4 Ryanair Holding plc-ის და სუბსიდიარების კონსოლიდირებული წინასწარი ბალანსი 2011 წლის 31 მარტისთვის

	31 მარტი, 2011	31 მარტი, 2010
	€	€
ხანგრძლივვადიანი აქტივები		
ქონება, საწარმო და მოწყობილობა	4,933.7	4,314.2
არაფიზიკური აქტივები	46,8	46,8
გაყიდვისთვის შესაძლებელი აქტივები	114.0	116,2
დერივატიული ფინანსური ინსტრუმენტები	23,9	22,8
ჯამური ხანგრძლივვადიანი აქტივები	5,118.4	4,500.0
მოკლევადიანი აქტივები		
მარაგები	2,7	2.5
სხვა აქტივები	99,4	80,6
მიმდინარე გადასახადი	0.5	-
დებიტორული დავალიანება	50,6	44.3
დერივაციული ფინანსური ინსტრუმენტები	383.8	122.6
შეზღუდული ნაღდი ფული	42,9	67.8
ფინანსური აქტივები: ნაღდი 3თვე	869.4	1,267.7
ნაღდი და მისი ეკვივალენტები	2,028.3	1,477.9
ჯამური მოკლევადიანი აქტივები	3,477.6	3,063.4
ჯამური აქტივები	8,596.0	7,563.4
მიმდინარე ვალდებულებები		
კრედიტორული დავალიანება	150.8	154.0
გაზრდილი დანახარჯები და სხვა ვალდებულებები	1,217.0	1,088.2
საგალო ვალდებულება	333.8	265.5
მიმდინარე გადასახადი	-	0.9
დერივაციული ფინანსური ინსტრუმენტები	125.4	41.0
ჯამური მიმდინარე ვალდებულებები	1,827.0	1,549.6
ხანგრძლივვადიანი ვალდებულებები		
მისაწოდებელი	96.9	102.9
დერივაციული ფინანსური ინსტრუმენტები	8.3	35.4
გადადებული გადასახადი	267.7	199.6
სხვა კრედიტორები	126.6	136.6
ხანგრძლივვადიანი ვალი	3,315.6	2,690.7
ჯამური ხანგრძლივვადიანი ვალდებულებები	3,815.1	3,165.2
აქციონერთა კაპიტალი		
გამოშვებული აქციები	9.5	9.4
აქციების პრემია	659.3	631.9
კაპიტალის გაუმჯობესების რეზერვი	0.5	0.5
შემოსავლები	1,967.6	2,083.5
სხვა რეზერვი	317.0	123.3
აქციონერთა კაპიტალი	2,953.9	2,848.6
ჯამი ვალდებულებებისა და აქციონერთა კაპიტალი	8,596.0	7,563.4

წყარო: „Ryanair Full Year Results 2011", Ryanair website, http://www.ryanair.com/doc/investor/2011/q4-2011-doc.pdf.

ჩანართი 5 Ryanair Holding plc-ის და სუბსიდიარების კონსოლიდირებული წინასწარი მოგება-ზარალის ანგარიში 2011 წლის 31 მარტისთვის

	31 მარტი, 2011	31 მარტი, 2010
	€	€
საოპერაციო შემოსავალი		
დაგეგმილი შემოსავალი	2,827.9	2,324.5
დამატებითი შემოსავალი	801.6	663.6
ჯამური ოპერაციული შემოსავალი – ოპერაციების გაგრძელება	3,629.5	2,988.1
საოპერაციო ხარჯები		
პერსონალის ხარჯები	371.5	335.0
ამორტიზაცია	273.0	235.4
საწვავი & საცხები	1,226.7	893.9
შენახვა, მასალები და შეკეთება	93.9	86.0
Airport & handling charges	95.2	95.5
თვითმფრინავების რენტა	410.5	336.3
მარშრუტის ხარჯი	490.9	459.1
მარკეტინგი, დისტრიბუცია და სხვა	151.6	144.8
ისლანდიის ვულკანის ამოფრქვევასთან დაკავშირებული ხარჯები	-	-
ჯამური საოპერაციო ხარჯები	3,113.3	2,586.0
საოპერაციო მოგება – ოპერაციების გაგრძელება	516.2	402.1
სხვა შემოსავალი/ხარჯი		
ფინანსური შემოსავალი	27.2	23.5
ფინანსური ხარჯები	(92.2)	(72.1)
გაცვლითი კურსის დანაკარგი	(0.6	(1.0)
დანაკარგი გაყიდვების შესუსტებისაგან ფინანსური აქტივი	-	-
შემოსავალი ქონება, საწარმოსა და მონყობილობიდან	-	2.0
ჯამური სხვა ხარჯები	(65.6)	(47.6)
მოგება გადასახადამდე	450.6	354.5
გადასახადი მოგებაზე	(49.9)	(35.7)
წლიური მოგება	400.7	318.8
შემოსავალი ჩვეულებრივ აქციაზე (ევრო ცენტი აქციაზე)		
საბაზო	26.97	21.59
შემცირება	26.89	21.52
ჩვეულებრივი აქციების საშუალოს წონა (მლნ)		
საბაზო	1,485.7	1,476.4
შემცირება	1,490.1	1,481.7

წყარო: „Ryanair Full Year Results 2011", Ryanair website, http://www.ryanair.com/doc/investor/2011/q4-2011-doc.pdf

ჯამური საოპერაციო ხარჯები გაიზარდა 20%-ით და გახდა 3,113.3 მლნ ევრო, როგორც პირდაპირი შედეგი სანვავზე ფასების ზრდისა, მაგრამ ასევე გაზრდილი ფრენის საათების დროის გამო. საწვავის ხარჯები (39% მთელი საოპერაციო ხარჯების) გაიზარდა 37%-ით და გახდა 1,226.7 მილიონი ევრო. ერთეულის ხარჯი, საწვავის ხარჯის გარდა, გაიზარდა 3%-ით და საწვავის გათვალისწინებით გაიზარდა 11%-ით. საოპერაციო მარჟა გაიზარდა 1%-დან 14%-მდე, ხოლო საოპერაციო მოგება გაიზარდა 28%-ით და გახდა 516.2 მილიონი ევრო. ჩანართი 5, მოგება-ზარალის ანგარიში აჩვენებს ყველა დანახარჯსა და შემოსავალს.

ეს ციფრები კონსოლიდირებული, არააუდიტირებული საფინანსო ინფორმაციაა, რომელიც შედგენილია საერთაშორისო საფინანსო ანგარიშგების სტანდარტების პრინციპების დაცვით. მონაცემებში არ არის გათვალისწინებული ისეთი გამონაკლისი, როგორიცაა 29.7 მილიონი ევრო, რომელიც ასახავს საჰაერო სივრცის დახურვას 2010 წლის აპრილსა და მაისში, ისლანდიაში ვულკანის ამოფრქვევის გამო. გამონაკლისი ციფრები მთლიანად 2011 ფისკალური წლისათვის, რომელიც დასრულდა 31 მარტს, 13.5 მილიონი ევროა, რაც მოიცავს დანაკარგებს Air Lingus-ის აქციებზე. ამ მიზნით მოგება-ზარალის ანგარიში დასათაურებულია, როგორც „გამონაკლისების გარეშე", რაც ეთანხმება Ryanair-ის საოპერაციო და ფინანსური შედეგების წარმოდგენის სტანდარტულ ფორმას.

გარე ფაქტორები

სამთავრობო რეგულაციები

საავიაციო რეგულირების კომისია (სრკ). სრკ გასცემს ოპერატორების ლიცენზიებს, ევროკავშირის კანონმდებლობაზე დაყრდნობით, მას ასევე შეუძლია ლიცენზიის გაუქმება. Ryanair-ის მოქმედი ოპერატორის ლიცენზია ძალმოსილია 1993 წლის 1 დეკემბრიდან. სრკ ასევე პასუხისმგებელია, გადაწყვიტოს, როდის იქნება აეროპორტი „სრულად კოორდინირებული", რათა გასცეს უფლება, რომ მათ გააკონტროლონ სლოტი (დროის რეზერვირება გაფრენისა და ჩამოსვლისათვის კონკრეტული ავიაკომპანიის ფრენაზე). Ryanair-ი წარსულში არ იწონებდა მათ გადაწყვეტილებას, რომლის ძალითაც ეს სლოტკონტროლი მიენიჭა დუბლინის აეროპორტს.

ირლანდიის საავიაციო საბჭო (ისს). ისს პასუხისმგებელია უსაფრთხოებასა და ტექნიკურ ასპექტებზე ირლანდიის ავიაციაში და ასევე იძლევა გადამზიდავის ოპერირების სერტიფიკატს. ისს-ის მარეგულირებელი ძალაუფლება მოიცავს: საჰაერო უსაფრთხოება; თვითმფრინავის სერტიფიცირება; პერსონალის ლიცენზირება და ტრენინგი; თვითმფრინავის შენახვის, წარმოების, შეკეთების, საჰაერო მზადყოფნის და ოპერირების საკითხები; ევროკავშირის რეგულაციების დანერგვა; თვითმფრინავების ხმაურის საკითხები; მიწაზე გაწეული მომსახურება. Ryanair-ის ყველა თვითმფრინავს უნდა გააჩნდეს ისს-ის სერტიფიკატი, რომელიც ადასტურებს მათ საჰაერო მზადყოფნას, სერტიფიკატის მოქმედება შეიძლება შეჩერდეს ან გაუქმდეს თუ ავიაკომპანია ვერ შეასრულებს დარგში არსებულ მოთხოვნებს, წესებს და რეგულაციებს.

ტრანსპორტის დეპარტამენტი (ტდ). ტრანსპორტის დეპარტამენტი პასუხისმგებელია ევროკავშირისა და ირლანდიური რეგულაციების და საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვაზე. Ryanair-ისთვის მნიშვნელოვანია ტდ-ს მიერ ამოქმედებული ევროკავშირის რეგულაცია, რომელიც მოითხოვს კომპენსაციებს და დახმარებას მგზავრებისათვის, ჩასხდომის და ფრენების გაუქმების, ასევე ხანგრძლივი გადადების შემთხვევაში (EU 261).

Ryanair-ი განიხილავს EU 261 რეგულაციას, როგორც „უპატიოსნოსა და დისკრიმინაციულს", რადგან ისინი აიძულებენ ავიაკომპანიებს მგზავრებისათვის კომპენსაციების გადახდას, ასევე ყველა იმ ვითარებით განპირობებული ხარჯის დაფარვას, რომელსაც ავიაკომპანია ვერ აკონტროლებს, მაგალითად, როგორებიცაა საჰაერო მოძრაობის კონტროლის თანამშრომელთა გაფიცვა ან აეროპორტებში ასაფრენ ბილიკზე თოვლის განმენდის სამუშაოების შეფერხება. Ryanair-ი მიიჩნევს, რომ ამ დროს კომპენსაცია უნდა შემოიფარგლოს ბილეთის ფასით, მატარებლის, ავტობუსის ან ბორნის მსგავსად (თავისთავად რეგულაციაში ნათქვამია, რომ ავიაკომპანიები არ არიან პასუხისმგებელნი მაშინ, როდესაც ვითარების კონტროლი არ ძალუძთ). დაგვიანებული ჩასხდომის, გაუქმების, ან ხანგრძლივვადიანი გადადების (რომელიც გაუქმებად განიხილება) შემთხვევებში Ryanair-ის მსგავსი, მოკლე მანძილზე მფრინავი ავიაკომპანიები ვალდებულნი არიან, გადაიხადონ 250 ევრო თითოეულ მგზავრზე (იმ უხერხულობისათვის, რაც შეექმნათ მგზავრებს). ავიაკომპანიები ასევე ვალდებულნი არიან, გადაამისამართონ მგზავრები ან აუნაზღაურონ მათ ბილეთის ფასი, მიაწოდონ საკვები, უზრუნველყონ სასტუმროთი და სხვა პირობებით. Ryanair-ს წინა წელს გადახდილი აქვს 88 მილიონი მსგავს შემთხვევებში და ეს ამართლებს მათ მიერ 2 გირვანქა სტერლინგის დამატებას ბილეთის ფასზე. ავიაკომპანია ამ დანამატით, მიიღებს 150 მილიონ გირვანქა სტერლინგს, რაც თითქმის ორჯერ აღემატება მათ მიერ გადახდილ 88 მილიონს.

საწვავი

საწვავი მთელი საოპერაციო ხარჯების 34.1%-ს შეადგენს 2010 ფისკალური წლისათვის (43.8% 2009 წელს). Ryanair-ი აქტიურად ჩაერთო საწვავის ფასის ზრდის ჰედჯირების ოპერაციებში (მაგალითად, საწვავის შეძენა სამომავლოდ ფიქსირებული ფასით, რაც შეამცირებს დანაკარგებს ფასების ზრდის შემთხვევაში). ავიაკომპანია შეზღუდულია თავისი შესაძლებლობებით, ამდენად, გაუჭირდება, იტვირთოს ვალდებულება, რომ საწვავზე გაზრდილ ფასებს მგზავრებს არ დააკისრებს.

Ryanair-მა 2012 ფისკალური წლისათვის საწვავის 90% შეიძინა ჰედჯირებული ფასით $820 მეტრულ ტონაზე (1,000 კილოგრამი ან 2,204.62 ფუნტი) ან დაახლოებით $82 ბარელზე. ეს ფასების ზრდაა 12%-ით წინა წელთან შედარებით, მაგრამ უფრო დაბალია, ვიდრე მიმდინარე ფასები. ავიაკომპანია იღებს საწვავის უფრო მაღალ ფასს, რადგან მომავალი ზამთრისათვის ზოგიერთმა აეროპორტმა უარი თქვა მომსახურების დაბალ ტარიფებზე. ამან შეიძლება შეაჩეროს

რეისები, ვიდრე გამოიწვიოს ფინანსური ზარალის რისკები. ასევე Ryanair-ი ელოდება გადაზიდვების ზრდას 2012 ფისკალურ წელს, მიუხედავად ზამთარში გადაზიდვების შემცირებისა. კომპანია ელოდება საწვავზე საერთო დანახარჯების ზრდას 350 მილიონ ევრომდე.

საავიაციო დარგი და კონკურენცია

ევროპის საავიაციო ინდუსტრია საკმაოდ კონკურენტულია და მასში ოპერირებს რამდენიმე დაბალტარიფიანი გადამზიდავი (easy Jet, Air Berlin, Germanwings), სტანდარტული გადამზიდავები (British Airways, Lufthansa, Air France) და ჩარტერული კომპანიები (Monarch Airlines, Titan Airways). ჩარტერული მგზავრობა ხორციელდება როგორც დაბალტარიფიანი, ისე ჩვეულებრივი ავიაკომპანიების და ზოგიერთი ჩარტერული ავიაკომპანიის მიერ (Monarch), რომლებიც სთავაზობენ განრიგით მომსახურებას. ავიაკომპანიების კონკურენტული ბრძოლა ეხება ფასებს, მომსახურების დროსა და ინტენსივობას, მომსახურების ხარისხს (დროულად გაფრენა და ჩაფრენა, ბარგის დაკარგვის სიხშირე, კომპანიის მიერ მიზეზის გარეშე გაუქმებული ჩასხდომა), საფრენი პროგრამების სიხშირე და რეპუტაცია. Ryanair-ი მიიჩნევს, რომ სახელმწიფოს მფლობელობაში არსებულ კონკურენტებს აქვთ უპირატესობა, რადგან ისინი იღებენ სუბსიდიებს და სხვა სახელმწიფო დახმარებას. გარდა ამისა, ევროკავშირისა და აშშ-ის შეთანხმება ღია ცის შესახებ, რომელიც ამოქმედდა 2008 წლიდან, აშშ გადამზიდავებს აძლევს უფლებას, რომ მათ შესთავაზონ თავიანთი მომსახურება მგზავრებს ევროკავშირის შიდა ბაზარზე, რაც ასევე ზრდის კონკურენციას.

Ryanair-ი ამტკიცებს, რომ მას აქვს ყველაზე დაბალი ტარიფი. 2011 წლის მაისში *The Telegraph*-ის მიერ ჩატარებულმა გამოკვლევამ აჩვენა, თუ როგორ გაიზრდება დაბალტარიფიანი გადამზიდავის ფასები, თუ მას დაემატება ყველა მოსაკრებელი და, ამდენად, ისეთი ტრადიციული გადამზიდავის, როგორიცაა British Airways-ი ფასები გახდება უფრო კონკურენტული. გამოკვლევა ეფუძნება ოთხკაციანი ოჯახის გადაფრენას ლონდონიდან მადრიდში ფიქსირებული თარიღებით აგვისტოში, ორი რეგისტრირებული ბარგით, გოლფის ჯოხებით, დასაკეცი ლოგინითა და სადებეტო ბარათით ბილეთის ფასის გადახდით. ა. კვლევის შედეგებია: Ryanair-ი 271.92 ფუნტი; easy Jet-ი 275.92 ფუნტი და British Airways-ი 476.20 ფუნტი. Ryanair-ს ჰქონდა ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი, თუმცა ფასები მკვეთრად იზრდებოდა, როდესაც ემატებოდა ყველა სხვა გადასახადი. Ryanair-ის ბილეთის ფასს უნდა დაემატოს 48 ფუნტი ონლაინ რეგისტრაციისთვის, ბარგის საფასური (80 ფუნტი ბარგის პლუს 80 ფუნტი გოლფის ჯოხების და 20 ფუნტი დასაკეცი ლოგინის), ადმინისტრაციული 48 ფუნტი და დაგვიანება/გაუქმების ახალი გადასახადი 16 ფუნტი, რაც ჯამურად შეადგენს 563.92 ფუნტს და გამოდის სამივე გადამზიდავზე უფრო ძვირი.

ჩანართი 6 გვიჩვენებს ხარჯების გაშლას. რადგან კვლევა ეხება კონკრეტულ მგზავრობას და არ შეიძლება მისი გავრცელება ყველა მგზავრობაზე, ის მაინც ადგენს, რომ Ryanair-ი ვერ იქნება ყოველთვის ყველაზე იაფი და მგზავრებმა უნდა გაითვალისწინონ დამატებითი გადასახადები, ვიდრე შეიძენენ ბილეთს. რამდენადაც მგზავრები უკეთ ეცნობიან Ryanair-ის გადასახადების სტრუქტურას, ამან შეიძლება Ryanair-ს შეუქმნას პრობლემები, რადგან ის აღარ ფლობს უპირატესობას სხვა, დაბალტარიფიან გადამზიდავებთან შედარებით, როგორც ეს აჩვენა კვლევამ.

ავიაკომპანიებს ასევე კონკურენციას უწევს სახმელეთო ტრანსპორტი, მაგალითად, მაღალსიჩქარიანი მატარებლები, რომლებიც საკმაოდ განვითარებულია ევროპაში და სხვა ტრანსპორტიც (ეს უკანასკნელი Ryanair-ის შემთხვევაში უფრო რელევანტურია, რამდენადაც უნდა იმოგზაუროო ბრიტანეთს, ირლანდიას, კონტინენტურ ევროპასა და მაროკოს შორის).

ერთიანი ევროპული ცის მიდგომა, რომელიც ინიცირებული იქნა ევროკომისიის მიერ 1999 წელს, მნიშვნელოვნად იმოქმედებს ევროპის საავიაციო დარგზე. *The Wall Street Journal-ის* მიხედვით, 39 ევროპულ სახელმწიფოში 39 ეროვნული სააგენტოა, პლუს ევროკონტროლის სააგენტო 64 საკონტროლო ცენტრით. ევროპულ სისტემას ჰყავს ორჯერ მეტი ბიუროკრატი და დამხმარე პერსონალი, ვიდრე იმავე სისტემას აშშ-ში, ასევე საოპერაციო ხარჯები 75%-ით უფრო მაღალია, ვიდრე ფედერალური საავიაციო სააგენტოსი, პირველ ყოვლისა, პერსონალის დანახარჯების გამო. Ryanair-ის 2-ფუნტიანი გადასახადი დაწესდა, რათა დაეფარა ის ხარჯები, რომლებსაც იწვევს გაფიცვები, 2010 წელს ესპანეთში გაიფიცნენ საჰაერო მოძრაობის მაკონტროლებლები. მათი წლიური ანაზღაურება ნახევარი მილიონი დოლარი იყო. გაფიცვა გამოიწვია ესპანეთის მთავრობის გადაწყვეტილებამ, დაეწია მათთვის ხელფასები $300,000-მდე. წინააღმდეგობა, ევროპაში ჩამოყალიბდეს აშშ-ის მსგავსი სისტემა, ნაწილობრივ აიხსნება სურვილით, შენარჩუნდეს ისეთი ანაზღაურების სისტემები, როგორიცაა ესპანეთში. ევროკავშირის ოფიციალური პირები აცხადებენ, რომ ისინი უარს იტყვიან ასეთ ანაზღაურების სისტემებზე, შეამცირებენ საწვავის მოხმარებას და გამონაბოლქვს.

ჩანართი 6 ფასების შედარება გადაფრენისათვის ლონდონიდან მადრიდში ოთხკაციანი ოჯახისათვის, 2011 წლის აგვისტოში Ryanair, easyJet, British Airways (გირვანქა სტერლინგებში)

დანახარჯის ელემენტი	British Airways	Ryanair	EasyJet
ბილეთის ფასი	479.20	271.92	275.92
ონლაინ რეგისტრაცია	-	48	-
დაგვიანება/გადადება	-	16	-
ადმინისტრაციული გადასახადი	-	48#	8
ორი ნაჭერი ბარგის რეგისტრაცია	23კგ-მდე თავისუფალია	80 15 კილოგრამამდე 20	44 20 კილოგრამამდე თავისუფალია
დასაკეცი საწოლი	თავისუფალია	80	50
გოლფის ჯოხები	თავისუფალია		
მთლიანი ღირებულება	**479.20**	**563.92**	**387.17**

ვულკანის ამოფრქვევის, დიდთოვლობის, გაფიცვების შემთხვევაში ფრენების დაგვიანებისა და გადადების კომპენსაციისთვის მგზავრზე 2 ფუნტი გადასახადი დაემატა.

ამის თავიდან აცილება შეიძლება, თუ გამოყენებული იქნება MasterCard Prepaid Booking Card-ი ან 6 ფუნტი მგზავრზე ერთ ფრენაზე Ryanair-ის შემთხვევაში, ხოლო easyJet-ის შემთხვევაში გამოყენებული უნდა იქნას Visa Electron

წყარო: Oliver Smith, „Ryanair to earn 1.25 billion from extra charges", *The Telegraph*, May 6, 2011, http://www.telegraph.co.uk/travel/travelnews/8497343/Ryanair-to-earn-1.25bn- from-extra-charges.html.

მომავალი

2011 წლის 23 მაისს, ავიაკომპანიამ გამოაქვეყნა Ryanair-ის 2011 წლის სრული შედეგების ანგარიში, რომელში აღმასრულებელი მიქაელ ო'ლირი გამოყოფდა შემდეგ საკითხებს:

- მოგება გაიზარდა 26%-ით და შეადგინა 401 მილიონი ევრო
- მოძრაობა გაიზარდა 8%-ით და გახდა 72 მილიონი
- 40 ახალი თვითმფრინავი (წლის ბოლოს საჰაერო ფლოტი შეადგენდა 272 ხომალდს)
- 8 ახალი ბაზა: ელ პრატი, გრან კანარია, კაუნასი, ლანზაროტე, მალტა, სევილია, ტენერიფე, ვალენსია (ჯამურად 44 ბაზა)
- 382 ახალი მარშრუტი (ჯამურად 1,300)
- მომხმარებელთა მომსახურება გაუმჯობესდა (პირველ ადგილს იკავებს დროული ფრენების მიხედვით)
- 500 მილიონი ევროს დივიდენდი გადაუხადეს აქციონერებს (ბოლო სამი წლის განმავლობაში აქციონერებს დაუბრუნდათ 846 მილიონი ევრო)

ეს საკითხები აჩვენებენ, რომ ავიაკომპანია იზრდება, მომგებიანია და უბრუნებს აქციონერებს დივიდენდს. მაგრამ, არსებობს რისკები, რომლებიც უკავშირდება სწრაფ ზრდას? თუ მგზავრთა რაოდენობის ზრდა არ დაემთხვა ფლოტის ზრდას, მაშინ Ryanair-ს ემუქრება სიმძლავრეების არასრული დატვირთვა და, ამდენად, აუცილებელი იქნება ფასების შემცირება დამატებითი მგზავრების მოსაზიდად. მას ასევე გაუჭირდება თავისი გაზრდილი საჰაერო ფლოტის შენახვა. სანვავის ფასები იზრდება 2012 წელს. კანონმდებლობის მარეგულირებელი ზრდა, კერძოდ კი, ევროკავშირის რეგულაცია 261, უარყოფითად ზემოქმედებს Ryanair-ზე. კანონმდებლობის კიდევ ერთი ნაწილი გახდება ძალმოსილი 2012 წლის 1 იანვრიდან და ის ეხება გამონაბოლქვის რაოდენობას. ამ მოთხოვნების მიხედვით, ავიაკომპანიებმა უნდა გადაიხადონ ნახშირბადის დიოქსიდის გამონაბოლქვის საფასური. წინასწარი გაანგარიშებით, ავიაკომპანიებმა უნდა გადაიხადონ 1.4 მილიარდი ევრო 2012 წელს, რაც გაიზრდება 7 მილიარდ ევრომდე 2020 წელს. დაშვებული იქნება გამონაბოლქვის გარკვეული თავისუფალი რაოდენობა, მაგრამ დამატებით უნდა იქნეს შეძენილი გამონაბოლქვის ნებართვები. Ryanair-ის სხვა გამოწვევები შემდეგია:

1. რამდენად მდგრადია იაფი ბილეთის ფასებისა და დამატებითი გადასახადების სტრატეგია, როდესაც მომხმარებლები უკეთ იცნობენ Ryanair-ის ამ დანახარჯების სტრუქტურას?
2. მზადაა მომხმარებელი, მიიღოს დაბალი კლასის მომსახურება ბილეთის იაფი ფასის, სწრაფი გადაადგილებისა და შემცირებული დაგვიანებების სანაცვლოდ?
3. ხომ არ გამოიწვევს დამატებით საკანონმდებლო რეგულაციებს მომხმარებელთა გაზრდილი უკმაყოფილება ავიაკომპანიის მომსახურებითა და რეკლამირებით?
4. Ryanair-ის სტრატეგია ტოვებს შესაძლებლობას „განსხვავებული" დაბალტარიფიანი გადამზიდავისთვის, რომელსაც ექნება უფრო რბილი მიდგომები?

2011 წლის 24 მაისს, Ryanair-მა ცარიელი თვითმფრინავით იფრინა შოტლანდიის საჰაერო სივრცეში, რომელიც დახურული იყო ვულკანის ამოფრქვევის გამო ისლანდიაში. მათ იმის დამტკიცება სურდათ, რომ არ არსებობდა არანაირი საფრთხე ფრენისათვის ამ ზონაში და დიდი ბრიტანეთის სამოქალაქო ავიაციის ოფისის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება არ იყო მართებული. ამის საპასუხოდ დიდი ბრიტანეთის ტრანსპორტის მდივანმა განაცხადა, რომ რადარის მონაცემებით მათ არ უფრენიათ მთელ აკრძალულ ზონაში. რა არის ეს: Ryanair-ისათვის ჩვეული საზოგადოებისათვის განკუთვნილი განცხადება თუ ყურადღების გამახვილება იმ ფაქტზე, რომ ფრენების აკრძალვები უსარგებლოა?

მოამზადეთ Ryanair-ის აღმასრულებელი დირექტორის, ო'ლირისთვის სამწლიანი სტრატეგიული გეგმა.

The Emirates Group, 2014

WWW.THEEMIRATESGROUP.COM

შტაბბინით დუბაიში არაბთა გაერთიანებული საემიროები (აგს), ემირატების ჯგუფი (Emirates) მოიცავს: ა) Emirates (ავიაკომპანია) და ბ) Dnanta, კომპანია, რომელიც სპეციალიზდება მიწაზე განხორციელებულ საავიაციო მომსახურებაში და ოპერირებს 20 აეროპორტში. ახლო აღმოსავლეთში უდიდესი საავიაციო კომპანია, ემირატები, დაფრინავს 130-ზე მეტ დანიშნულების ადგილზე 70 ქვეყანაში, ექვს კონტინენტზე, ასევე აქვს პირდაპირი ფრენა დუბაიდან ვაშინგტონამდე (ფედერალური ოლქი კოლუმბია), სან-ფრანცისკომდე, ლოს-ანჯელესსა და სიეტლამდე. Emirates-ი ემსახურება მსოფლიოს პეკინიდან სან-ფრანცისკომდე და 100-ზე მეტ ბაზარს მათ შორის. ყოველ კვირა Emirates-ი დუბაიდან 1,200-ზე მეტ ფრენას ახორციელებს, რაც შეადგენს დუბაის საერთაშორისო აეროპორტის მთელი გადაზიდვების 40%-ს.

Emirates-ს გადაჰყავს 40 მილიონი მგზავრი და გადააქვს 2.0 მილიონი ტონა ტვირთი ყოველ წელს, ის იყენებს საჰაერო ფლოტს 170 თვითმფრინავიდან. კომპანიას შეკვეთილი აქვს დამატებით 230 თვითმფრინავი (საერთო ღირებულება $84 მილიარდი) და არის მსოფლიოს უმსხვილესი ოპერატორი ორივე თვითმფრინავისათვის – Airbus 380 და Boeing 777. კომპანია იყენებს დიდ თვითმფრინავებს – Airbus 380-სა და Boeing 777-ს, ამიტომ გამოუყოფს დამატებით ფართს შეძლებულ და ბიზნესკლასის მგზავრებს. კომპანიის თვითმფრინავების უმრავლესობას აქვს კერძო აპარტამენტი, ხოლო ზოგიერთს – სპა და საშხაპე. Emirates-ი კარგად ცნობილია, როგორც პირველი კლასის მგზავრებისათვის საუკეთესო მომსახურების მქონე კომპანია, ასევე შესანიშნავად ემსახურება ბიზნეს და ეკონომკლასით მოსარგებლეთ. ეკონომკლასის მგზავრები იღებენ კარგად გააზრებულ, ფართო ასორტიმენტის მქონე მენიუს, ელფოსტას, სმს მომსახურებას, ტელეფონს და პერსონალურ სატელევიზიო მონიტორს 1,400-ზე მეტი არხით. Singapore Air-ი განიხილება, როგორც უახლოესი კონკურენტი, რაც ეფუძნება საერთო ბიზნესმოდელს – საუკეთესო მომსახურება ბაზრებზე და პრემიუმფასები.

Emirates-ს ჰყავს 67,000 დაქირავებული, ხოლო მისი წლიური შემოსავალი 73.1 მილიარდ დირჰამზე (აგს ფული) მეტია. დირჰამი მიბმულია აშშ დოლართან ისე, რომ ვალუტის კურსის ცვლა უმნიშვნელოა. Emirates-ის მფლობელია დუბაის მთავრობა, ხოლო მისი ოპერირება დუბაის საინვესტიციო კორპორაციის სახელით ხორციელდება. თუმცა დუბაის მთავრობაც და საინვესტიციო კორპორაციაც აღნიშნავს, რომ კომპანიის სწრაფი ზრდა განაპირობა არა პროტექციონისტულმა პოლიტიკამ, არამედ კონკურენციამ. დუბაის მთავრობა განიხილავს Emirates-ს სრულიად დამოუკიდებელ, საკუთარ წარმატებაზე თავად პასუხისმგებელ ბიზნესერთეულად. დუბაი ატარებს ღია ცის პოლიტიკას და ამდენად მისი ყველა ფრენის 60%-ს ახორციელებენ სხვა კომპანიები.

2013 წლის აგვისტოში Emirates-ი გახდა პირველი ავიაკომპანია ახლო აღმოსავლეთში, რომელიც იმ მგზავრებს აწვდის Google Now ბარათებს, რომლებმაც ბილეთი Emirates.com-ით დაჯავშნეს. Google-ის სააპლიკაციო ძებნის სისტემა Google Now ბორტზეა და სრულად ინტეგრირებულია ანდროიდებსა (მოწყობილობები 4.1 ანდროიდები და უფრო ზეკით) და აიფონებზე, ასევე აიპადებზე. ეს ახალი პროდუქტი საშუალებას აძლევს Emirates-ის, უყუროს მომხმარებელს, მონიტორინგი განახორციელოს მომავალ ფრენაზე, მიიღოს გაფრენის დროისა და ტერმინალის ინფორმაცია. Google Now მგზავრებს აწვდის რელევანტურ ინფორმაციას მათი დანიშნულების ადგილის შესახებ (მაგალითად, ამინდის პროგნოზი, ვალუტის კურსი, ადგილობრივი ღირსშესანიშნაობანი, სასტუმროები და გასართობი ადგილები).

Copyright by Fred david Books LLC. (Written by Forest R.David)

ისტორია

დუბაი ქალაქია აგს-ში. ის გაშენებულია იმავე სახელწოდების საემიროში და წარმოადგენს ერთერთს აგს-ის შვიდი საემიროდან. დუბაის ყველაზე დიდი მოსახლეობა ჰყავს აგს-ში (2,104,895) და ზომით მეორე სახმელეთო ტერიტორიაა (4,114 კვ.კმ.) აბუ-დაბის შემდეგ. დუბაისა და აბუ-დაბის საემიროებს (აბუ-დაბი, იმავდროულად, დედაქალაქია) აქვთ ვეტოს უფლება აგს-ის კანონმდებლობით გათვალისწინებულ მნიშვნელოვან ნაციონალურ საკითხებზე (მხოლოდ ამ ორ საემიროს

აქვს ვეტოს უფლება). ქალაქი დუბაი განლაგებულია ემირატების საზღვაო სანაპიროს ჩრდილოეთში და ხშირად არასწორად აღიქმება, როგორც ქალაქი სახელმწიფო, ან მთელი აგს აღიქმება, როგორც დუბაი.

როდესაც 1950-იანების ბოლოს ბრიტანელებმა დატოვეს დუბაი, შეიხმა საჰედ ბინ მაკტოუმმა (Emirates-ის აღმასრულებელი დირექტორი) გამოაცხადა ღია ზღვის, ღია ცისა და ღია ვაჭრობის პოლიტიკა ქვეყნის განვითარებისათვის. ის მოითხოვდა, რომ ყველა სახელმწიფო სააგენტოს მიეღო მოგება. დუბაი მიზნად ისახავდა ნავთობის შეზღუდულ რესურსებზე დამოკიდებულების მოხსნას 50 წლის განმავლობაში და ამდენად აქვს ათწლეულობით თავისუფალი ბაზრის ფუნქციონირების გამოცდილება. Emirates Group-ი მოქმედებს 1959 წლიდან ისევე, როგორც დუბაის საჰაერო ავიაციის ნაციონალური ასოციაცია (Dnata). Dnata ახორციელებს აეროპორტების ოპერირებას და ტვირთების გადაზიდვას. ასევე არის სააგენტოები სხვადასხვა სეგმენტში. როდესაც გასული საუკუნის ოთხმოციან წლებში Gulf Air-მა დაიწყო მომსახურების შემცირება დუბაიში, ქვეყნის სამეფო ოჯახმა გამოყო დაფინანსება Dnata-სთვის, რომ მას შეეძინა კიდევ ორი თვითმფრინავი. იმ მომენტიდან მისი სახელია Emirates Group-ი. კომპანიის პირველი ფრენა განხორციელდა 1985 წელს ლიზინგით აღებული Airbus-ის თვითმფრინავით. ოთხი წლის მუშაობის შემდეგ Emirates-ი ემსახურებოდა 12 დანიშნულებას, 1994 წელს ის უკვე დაფრინავდა 32 დანიშნულების ადგილამდე და ჰყავდა 15 თვითმფრინავი, ამდენად, იყო ზომით მეექვსე ყველაზე მსხვილი ავიაკომპანია ახლო აღმოსავლეთში. ამავე პერიოდში დუბაის აეროპორტს ემსახურებოდა 92 მეტოქე ფირმა, რომლებიც ინტენსიურ კონკურენციას უწევდნენ Emirates-ს.

1990-იანების ბოლო Emirates-სათვის სწრაფი ზრდის პერიოდი იყო; მათ შეუკვეთეს 16 Airbus-ი 330-200, საერთო ფასად $2 მილიარდი და 1997 წელს დამატებით შეუკვეთეს ექვსი Boeing-ი 777-200. ამის შემდეგ კომპანიამ გახსნა $65-მილიონიანი ტრენინგცენტრი პილოტების და ეკიპაჟის სიმულაციური ცენტრით. კომპანიამ გააგრძელა გაფართოება, დაუკვეთა დამატებით 22 Airbus-ი A380, ყველაზე დიდი თვითმფრინავი მსოფლიოში და 2001 წელს დამატებით ექვსი Boeing-ი 777. 2000-იან წლებში ასევე აღინიშნა თვითმფრინავების რაოდენობის სწრაფი ზრდა, ყოველთვიურად ემატებოდა ახალი მიმართულებები მსოფლიოს სხვადასხვა მხარეს. Emirates-მა მიიღო 22 ახალი თვითმფრინავი 2012 ფისკალურ წელს, ეს იყო ყველაზე დიდი რაოდენობა, რომელიც კი ოდესმე მიუღიათ ერთი წლის განმავლობაში. Emirates-ი, ალბათ, მსოფლიოში ყველაზე სწრაფად მზარდი და ყველაზე მომგებიანი ავიაკომპანიაა.

დუბაი მსოფლიოში ერთ-ერთ ყველაზე სწრაფად მზარდი ქვეყანაა, რადგან აქ ყოველთვე ათასობით ადამიანი ემიგრირებს, ხშირად იმიტომ, რომ დუბაიში არ არის საშემოსავლო გადასახადი. საცხოვრებელი სტანდარტი ძალიან მაღალია, ინფრასტრუქტურა შთამბეჭდავი, ბიზნესი იზრდება საზღვრების გარეშე და ნახტომისებურად, სკოლები დუბაიში საერთაშორისოა და ყველა ეროვნების ბავშვს ეძლევა ბრწყინვალე შესაძლებლობები. მიუხედავად ამისა, ექსპატრიანტს დუბაიში მუშაობა შეუძლია მხოლოდ დაქირავებულის სპონსორობით.

შიდა საკითხები

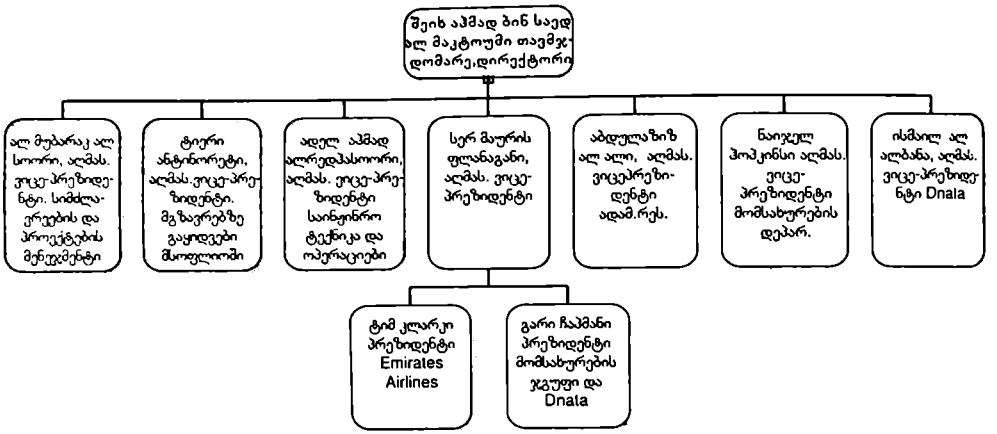
მისია და ხედვა

Emirates-ის მისიაა „უნდა გავხდეთ მსოფლიოში საცხოვრებელი სტილის ერთ-ერთი ნამყვანი ბრენდი".

ორგანიზაციული სტრუქტურა

როგორც ნაჩვენებია პირველ ჩანართში, Emirates-ი ოპერირებს დივიზიონალური პროდუქტის მიხედვით აგებული სტრუქტურით. მიაქციეთ ყურადღება, რომ არც ერთი ქალი არ არის ნარმოდგენილი ზედა დონის მენეჯმენტში, ეს არცაა გასაკვირი ახლო აღმოსავლეთის კულტურული ტრადიციების გათვალისწინებით. მიუხედავად ამისა, შეიძლება Emirates-ი გახდეს სამაგალითო, რადგან შესაძლებელია რამდენიმე ქალის ზედა დონის მენეჯმენტში დანინაურება იმის წარმოსაჩენად, რომ ქალებსაც შეუძლიათ ბიზნესის მართვა. ვიცეაღმასრულებელი დირექტორის პოზიცია ტრადიციულად უფროსი ოპერაციების ოფიცრის ანალოგიურია.

ჩანართი 1 Emirates-ი ორგანიზაციული სტრუქტურა



წყარო: ეყრდნობა კომპანიის დოკუმენტაციას.

EMIRATES-ის განსაკუთრებული მომსახურება

პირველი კლასის მგზავრებს Emirates-ის ფრენებზე აქვთ საკუთარი აპარტამენტები Airbus 380-ში, Airbus 350-სა და Boeing 777 თვითმფრინავებში. Emirates-ის პირველი კლასის მგზავრების მომსახურება იწყება მაშინ, როდესაც პირადი მძღოლი აიყვანს მგზავრს და მიიყვანს აეროპორტში მარტივი რეგისტრაციისათვის. მომხმარებელს შეუძლია პირველი კლასის ლაუნჯის გამოყენება, სადაც ის დაელოდება თვითმფრინავში ჩასხდომას. პირველი კლასის მგზავრებისთვის დასაშვებია 25 ფუნტამდე ხელბარგი, ხოლო ჩასაბარებელი ბარგი თითქმის შეუზღუდავად 170 ფუნტამდე ჯამური წონით. თვითმფრინავის ბორტზე მგზავრისთვის განკუთვნილია აპარტამენტი პერსონალური მინი ბარით, სარკით, კარადით, 23-ინჩიანი ტელევიზორითა და 1,400-ზე მეტი არხით, უახლესი კინოფილმების ჩათვლით, სპეციალური კარი საგანგებო პირადი მიზნებისათვის, სმს მომსახურება, ინტერნეტი და ბევრი სხვა რამ. თუ იქნება მოთხოვნა, მაშინ დასაჯდომი ადგილი ეკიპაჟის მიერ გადაკეთდება საწოლად (მატრასით). ცხადია, საწოლთან ერთად მგზავრს ეძლევა საღამური, ჩუსტები, ტუალეტის აქსესუარები, Bulgaris-ის ლოსიონების ჩათვლით. პირველი კლასის მგზავრებს შეუზღუდავად მიეწოდებათ საკვები და სასმელი, ისეთი პროდუქტების ჩათვლით, როგორებიცაა: Dom Perignon, მარტინი, ირანული ხიზილალა, ლობსტერები, შემწვარი იხვი და კიდევ ბევრი სხვა რამ. პირველი კლასის მომხმარებლებისთვის ხელმისაწვდომია პირველი კლასის ლაუნჯი, რათა დაუკავშირდნენ სხვა პირველი კლასის მგზავრებს და მიირთვან მათთვის დამზადებული საკვები მსოფლიოს საუკეთესო მზარეულებისაგან. პირველი კლასის მგზავრებს შეუძლიათ ბორტზე არსებული ორი საშხაპით სარგებლობა, ეს მათი მომსახურების ნაწილია Airbus 380-ში. სპაცენტრები კაკლითა და მარმარილოთია გაწყობილი, მორთულია ლამაზი ქსოვილებითა და აქ შესაძლებელია მასაჟის მიღება. 2009 წელს პირველი კლასის ბილეთის ფასი დუბაიდან მელბურნამდე $16,000 იყო.

ბიზნესკლასის მგზავრობა Emirates-ის ბორტზე, ალბათ, საუკეთესოა მსოფლიოში. ბიზნესკლასის მგზავრებს შეუძლიათ ძალიან ბევრი დამატებითი მომსახურების მიღება, მაგალითად: ღილაკზე ერთი თითის დაჭერით სკამის გადაკეთება 79-ინჩიან საწოლად, ლეპტოპებისათვის ენერგიის მიწოდება, ექსტრა ზომის მაგიდები, ფართოეკრანიანი ტელევიზორები 1,400-ზე მეტი არხით, სმს მომსახურება, ინტერნეტი, მინი ბარი, რომელიც განთავსებულია სკამში და გამყოფები პირადი სივრცის უზრუნველყოფისთვის. ეს ყველაფერი წარმოდგენილია A 380 და Boeing 777-ის თვითმფრინავებში. ბიზნესკლასის მგზავრებს ასევე აქვთ ძვირფასი საკვებისა და სასმელის არჩევის შესაძლებლობა. საუცხოო შამპანური და ძველი ღვინოები ჩვეულებრივი მოვლენაა და ყველა საკვები წარმოდგენილია Royal Dounton-ის განსაკუთრებული საკვების ჩვენებაზე ჩინეთში. ბიზნესკლასის მგზავრებისთვის ასევე ხელმისაწვდომია ბიზნესკლასი ლაუნჯი A 380-ის მეორე სართულზე, სადაც მზარეულები ამზადებენ სასუსნავს. Emirates-ის ეკონომკლასის მომხმარებლებს შეუძლიათ ისარგებლონ პერსონალური ტელევიზორით 1,400-ზე მეტი არხით, ადგილზე მიეწოდებათ საკვები, ინტერნეტი, ტელეფონი და სმს მომსახურება.

ფინანსები

Emirates-ის ფისკალური წელი მთავრდება 31 მარტს. ყველა ფინანსური ანგარიში წარმოდგენილია ფინანსების საერთაშორისო ანგარიშების სტანდარტების მიხედვით და განიხილება იმ ინსტიტუტის მიერ, რომელიც კომპანიასთან არ არის დაკავშირებული, როგორც ეს ხდება სააქციო საზოგადოებების შემთხვევაში. Emirates-მა გამოაცხადა მოგების შესახებ დაარსებიდან 25-ე წელს. 2013 ფისკალური წლისათვის შემოსავლები გაიზარდა 17.4%-ით წინა წელთან შედარებით და ეს იყო საუკეთესო წელი Dnata-თვის, რომლის შემოსავალი იყო 6.62 მილიარდი დირჰამი. საწვავის გაზრდილმა ფასებმა შეამცირეს მოგება, რადგან ისინი იკავებენ მთელი ხარჯის 40%-ს. არაბული გაზაფხული და არასტაბილურობა აფრიკაში ასევე ამცირებს მოგებას, თუმცა კომპანიის სუფთა მოგება 2013 ფისკალური წლისათვის იყო 7.83 მილიარდი დირჰამი, რაც 57%-ით აღემატებოდა წინა წლის მაჩვენებელს. Emirates-ის მიერ გადაყვანილი მგზავრების საერთო რაოდენობა გაიზარდა 15.9%-ით 2013 ფისკალურ წელს და 80%-ის დონეზე შენარჩუნდა.

Emirates-ის მოგება/ზარალის ანგარიში და ბალანსი წარმოდგენილია ჩანართებში 2, 3. ყურადღება მიაქციეთ კომპანიის ძალიან ძლიერ ფინანსურ მდგომარეობას.

სეგმენტები

Emirates Group-ს აქვს ორი ძირითადი ქვედანაყოფი Emirates და Dnata. Emirates-ი ავიაკომპანიაა, ხოლო Dnata ახორციელებს (ა) ტვირთის გადაზიდვას და მიწაზე მომსახურებას, (ბ) მოგზაურობის მომსახურებას, (გ) კვების პროდუქტების მიწოდებას, (დ) ფრეიტფორვარდერის მომსახურებას.

ჩანართი 2 Emirates-ის მოგება/ზარალის ანგარიში (მილიონ აგს დირჰამებში)

	2013	2012	2011
	მლნ აგს დირჰამი	მლნ აგს დირჰამი	მლნ აგს დირჰამი
შემოსავალი	71,159	61,508	52,945
სხვა საოპერაციო შემოსავალი	1,954	779	1,286
საოპერაციო ხარჯები	(70,274)	(60,474)	(48,788)
საოპერაციო მოგება	**2,839**	**1,813**	**5,443**
სხვა შემოსულობა და ზარალი	—	—	(4)
ფინანსური შემოსავალი	406	414	521
ფინანსური ხარჯები	(900)	(657)	(506)
ასოცირებული და ერთობლივი საწარმოების შედეგების წილი	127	103	91
მოგება საშემოსავლო გადასახადამდე	**2,472**	**1,673**	**5,545**
საშემოსავლო გადასახადი	(64)	(53)	(78)
მოგება წლისათვის	**2,408**	**1,620**	**5,467**
მოგება არაკონტროლირებადი ინტერესებისთვის	**125**	**118**	**92**
მოგება Emirates მფლობელობისთვის	**2,283**	**1,502**	**5,375**
წლის მოგება	**2,408**	**1,620**	**5,467**
სავალუტო კურსის განსხვავება	9	(9)	38
ნაღდი ფულის ჰედჯირება	56	(259)	(282)
აქტუალური დანაკარგები საპენსიო ვალდებულებების მიხედვით	(70)	(116)	(57)
სხვა შემოსავალი	(5)	(384)	(301)
საერთო შემოსავალი წლისათვის	**2,403**	**1,236**	**5,166**
საერთო წლის შემოსავალი არაკონტროლირებადი ინტერესებისთვის	**125**	**118**	**92**
საერთო შემოსავალი Emirates მფლობელობისათვის	**2,278**	**1,118**	**5,074**

წყარო: 2013 *წლიური ანგარიშის მე-8 გვერდი.*

ჩანართი 3 Emirates-ის ბალანსი (მილიონ აგს დირჰამებში)

	2013	2012	2011
	მლნ აგს დირჰამი	მლნ აგს დირჰამი	მლნ აგს დირჰამი
აქტივები			
ხანგრძლივვადიანი აქტივები			
ქონება, სანარმო და მოწყობილობა	57,039	49,198	39,848
არაფიზიკური აქტივები	910	902	901
ინვესტიციები ერთობლივ საწარმოებში	485	430	386
წინასწარ გადახდილი ლიზინგი	807	917	384
Loans and other receivables	508	370	1,704
დერივაციული ფინანსური ინსტრუმენტები	92	69	—
გადადებული საშემოსავლო გადასახადი	15	10	—
		51,896	**43,223**
მიმდინარე აქტივები			
მარაგები	1,564	1,469	1,290
დებიტორული და სხვა მისაღები თანხები	8,744	8,126	6,481
დერივაციული ფინანსური ინსტრუმენტები	67	8	123
მოკლევადიანი საბანკო დეპოზიტები	18,048	8,055	3,777
ნაღდი ფული და მისი ეკვივალენტები	6,524	7,532	10,196
	34,447	**25,190**	**21,867**
საერთო აქტივები	**94,803**	**77,086**	**65,090**
ქონება და ვალდებულებები			
კაპიტალი და რეზერვი			
კაპიტალი	17	801	801
შემოსავალი	22,729	21,256	20,370
გაუნაწილებელი მოგება			
სხვა რეზერვი	(768)	(833)	(565)
Emirates-ის მფლობელის	**22,762**	**21,224**	**20,606**
არაკონტროლირებადი ინტერესი	**270**	**242**	**207**
საერთო ქონება	**23,032**	**21,466**	**20,813**
ხანგრძლივვადიანი ვალდებულებები			
სესხება და ლიზინგის ვალდებულებები	35,752	26,843	20,502
საპენსიო ვალდებულებები	—	631	479
გადატანილი შემოსავალი	1,460	1,074	930
გადატანილი კრედიტი	294	350	401
გადატანილი საშემოსავლო გადასახადი	—	—	2
კრედიტორული და სხვა გადასახდელები	—	—	31
დერივაციული ფინანსური ინსტრუმენტები	1,016	957	642
		29,855	**22,987**
მოკლევადიანი ვალდებულებები			
კრედიტორული და სხვა გადასახდელი	25,013	20,601	17,551
საშემოსავლო გადასახადის ვალდებულება	24	36	22
სასესხო და ლიზინგის ვალდებულება	5,042	4,037	2,728
გადატანილი შემოსავალი	1,147	915	792
გადატანილი კრედიტი	87	136	136
დერივაციული ფინანსური ინსტრუმენტები	6	40	61
	31,319	25,765	21,290
საერთო ვალდებულებები	71,771	55,620	44,277
საერთო ქონება და ვალდებულებები	**94,803**	**77,086**	**65,090**

წყარო: 2013 *წლიური ანგარიშის მე-9 გვერდი.*

EMIRATES

მგზავრებისაგან მიღებული შემოსავალი ყველაზე დიდი შემოსავალია, როგორც ნაჩვენებია ჩანართზე 4. ასევე მნიშვნელოვანია შემოსავალი ტვირთების გადაზიდვიდან, რაც ამ სეგმენტის მთლიანი შემოსავლის 15%-ია, ხოლო პროდუქციის გაყიდვა – 3%. ყველა სხვა აქტივობა შეადგენს

მთელი შემოსავლის 1%-ზე ნაკლებს. ამ სეგმენტში ასევე შედის საზღვაო და სავაჭრო ჰოლდინგები, 49%-ის მფლობელობა ღვინისა და სპირტიანი სასმელების ბიზნესში ტაილანდში, სასტუმროები აგს-ში, ავსტრალიაში და სეიშელის კუნძულებზე.

ჩანართი 4 Emirates-ის შემოსავალი სეგმენტების მიხედვით (მილიონ აგს დირჰამებში)

	2013	2011-12	2010-11
შემოსავალი	მლნ აგს დირჰამი	მლნ აგს დირჰამი	მლნ აგს დირჰამი
მგზავრები	57,477	48,950	41,415
ტვირთები	10,346	9,546	8,803
ბარგის გადაზიდვა	388	332	293
სხვა	767		
სატრანსპორტო შემოსავალი	**68,978**	**58,828**	**50,511**
პროდუქციის გაყიდვა	1,196	2,017	1,774
საკვები	502	245	226
სხვა	483	418	434
ჯამი	**71,159**	**61,508**	**52,945**

წყარო: 2013 წლიური ანგარიშის მე-13 გვერდი.

ეს სეგმენტი ოპერირებს 180-ზე მეტი თვითმფრინავით, საიდანაც დაახლოებით 120 ოპერაციულ ლიზინგზეა, 55 – ფინანსურ ლიზინგზე და 6-ს სრულად ფლობს Emirates-ი. 180-ზე მეტი თვითმფრინავიდან, რომლებითაც ოპერირებს კომპანია, 98 Boeing 777-ია, ესაა Boeing-ის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი თვითმფრინავი და მსოფლიოში უდიდესი ორძრავიანი საფრენი ხომალდი. დამატებით 21 თვითმფრინავია Airbus 380, ოთხძრავიანი ორსართულიანი ხომალდები, რომლებიც უდიდესია მსოფლიოში. Emirates-ი Airbus 380-ის თვითმფრინავების უდიდესი ოპერატორია მსოფლიოში. კომპანიამ დამატებით შეუკვეთა 223 თვითმფრინავი: 84 Boeing 777, 69 Airbus 380 და 70 Airbus 350-900. Airbus 350 ფართო სალონის მქონე, შორ მანძილებზე საფრენად განკუთვნილი ხომალდია, რომელმაც კონკურენცია უნდა გაუწიოს Boeing Dreamliner-ს. Airbus 350 დიდი წარმადობისაა, მას შეუძლია უფრო ნაკლები მგზავრის გადაყვანა, ვიდრე 777 და 380 მოდელებს. საშუალოდ, Emirates-ის ფართოსალონიანი თვითმფრინავების ასაკი 77 თვეა, მაშინ, როცა დარგის საშუალო მაჩვენებელია 136 თვე. 223 ახალი თვითმფრინავის დამატებით საჰაერო ფლოტის საშუალო ასაკი მკვეთრად შემცირდება.

ხარჯების 40%-ზე მეტი უკავშირდება ხომალდების საწვავს. დაქირავებულთა ხარჯები შეადგენს 13%, საოპერაციო ლიზინგისა 8%-ია. ალბათ გასაკვირი იქნება, მაგრამ თვითმფრინავების შენახვის ხარჯები დაახლოებით 1,296 მილიონი დირჰამია, რაც შეადგენს მთელი შემოსავლის 2%-ს, ეს დაახლოებით უტოლდება თვითმფრინავის დაჯდომისა და პარკირების გადასახადს. ჩანართი 4 აჩვენებს შემოსავლების განაწილებას Emirates-ის სეგმენტების მიხედვით.

ჩანართი 5 აჩვენებს Emirates-ის ფრენების გეოგრაფიულ განაწილებას. ცალკე აღებული არც ერთი ბაზარი არ წარმოადგენს შემოსავლების 30%-ს, რაც ქმნის გეოგრაფიულად კარგად დივერსიფიცირებულ კომპანიას სხვადასხვა რეგიონის მომსახურებით. ამერიკის ბაზარი იზრდება ყველაზე მაღალი მაჩვენებლით მიმდინარე ფისკალურ წელს, თუმცა აღმოსავლეთ აზიისა და ავსტრალიის რეგიონებს აქვთ უმნიშვნელოვანესი ზრდა დირჰამებში. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ამერიკის ბაზარი, ზრდის მიხედვით, ბოლო ადგილიდან გადავიდა მე-4-ზე.

DNATA

Dnata-ს 2013 ფისკალური წლის მოგება და შემოსავალი რეკორდულია ყველა პერიოდისათვის და შეადგენს 6.5 მილიარდ და 815 მილიონ დირჰამს, როგორც ეს ნაჩვენებია ჩანართში 6. შემოსავლის უდიდესი ნაწილი მიღებულია Dnata-ს მიერ შეძენილი კომპანიებიდან, რაც მოიცავს დიდ ბრიტანეთში არსებული სამოგზაურო კერძო კომპანია Travel Republic Ltd.-ის შეძენას 2011 წელს, Alpha Flight Group-ის მიერ ფრენების დროს განხორციელებული კვების მომსახურების შეძენას 2010 წლის ბოლოს. სწორედ ამიტომ ამ სეგმენტის შემოსავლები გაიზარდა ასე მკვეთრად 2011-2012 წლებში, რადგან ამ პერიოდში კომპანიის მოგება/ზარალის ანგარიშში აისახა Travel Republic-ის შემოსავლები.

ჩანართი 5 Emirates-ის შემოსავლების გეოგრაფიული განაწილება (მილიონ აგს დირჰამებში)

წელი	აღმოსავლეთ აზია და ავსტრალია	ევროპა	დასავლეთ აზია და ინდოეთის ოკეანე	ამერიკა	ახლო აღმოსავლეთი	აფრიკა	ჯამი
2012-2013	20,844	20,140	8,031	8,275	7,117	6,712	71,159
2011-12	18,277	17,058	7,083	6,696	6,314	6,130	61,508
2010-11	15,503	14,433	6,405	5,518	5,488	5,598	52,945

წყარო: 2012 -2013 *წლიური ანგარიშის მე-14 გვერდი.*

ჩანართი 6 Dnata-ს შემოსავლები სეგმენტებიდან (მილიონ აგს დირჰამებში)

წელი	2012-2013	2011-2012	2010-2011	%-ული ცვლილება
ფრენის დროს საკვებით მომსახურება	1,686	2,452	576	325,7
აეროპორტის ოპერაციები	2,474	2,321	1,980	17,2
ტვირთები	1,077	993	882	12.6
ინფორმაცია ტექნოლოგია	755	649	546	18.9
სამოგზაურო მომსახურება	544	319	243	31.3
სხვა	-	173	100	73.0
ჯამი	6,536	6,907	4,327	59.6

წყარო: კომპანიის დოკუმენტები.

ჩანართი 7 შემოსავლების გეოგრაფიული განაწილება %-ში

	2011-2012	2010-2011	2009-2010
აგს	77%	62%	45%
საერთაშორისო	23%	38%	55%

წყარო: 2012 *წლიური ანგარიშის მე-54 გვერდი.*

ფრენის დროს საკვებით მომსახურება უზრუნველყოფს შემოსავლების უდიდეს ნაწილს და ის ასევე გაიზარდა 325%-ით. მიუხედავად ამისა, 2010-2011 ფისკალური წელი მოიცავს ამ მომსახურების განხორციელების მხოლოდ სამ თვეს, რაც ხსნის მისი ასეთი ზრდის ტემპს. ფრენის დროს, Alpha Flight Group-ის შეძენის შემდეგ, 2012 ფისკალურ წელს, ყოველდღიურად 48 მილიონ მგზავრს მიეწოდებოდა საკვები. მიაქციეთ ყურადღება, რომ Dnata-ს ყველა შემოსავალი საგრძნობლად იზრდება ბოლო ორი წლის განმავლობაში. ჩანართი 7 აჩვენებს Dnata-ს აგს და საერთაშორისო შემოსავლებს. პირველად საერთაშორისო შემოსავლები აღემატებოდა ადგილობრივს.

კონკურენცია

საავიაციო დარგზე ზემოქმედებს შემდეგი ფაქტორები: გლობალური არეულობები, საწვავის ფასების ცვლილებები, შერწყმა და გაერთიანება, სტრატეგიული ალიანსები, ვიდეოკონფერენციები, ფასდაკლებით მომუშვე ავიაკომპანიების ზრდა (როგორიცაა Ryanair-ი). 100-ზე მეტი ავიაკომპანია ემსახურება დუბაის საერთაშორისო აეროპორტს, რომელიც, სავარაუდოდ, გახდება მსოფლიოს ყველაზე დატვირთული აეროპორტი 2016 წელს. 2013 წლის ბოლოს დუბაიში ასევე გაიხსნება ალ მაკტოუმის სახელობის ახალი სამგზავრო აეროპორტი, მარტო 2012 ფისკალურ წელს Emirates-მა დაიწყო ხანგრძლივი ფრენები სიეტლში, დალასში-ფორტვორსში, რიო დე ჟანეიროში, ბუენოს აირესში, ვაშინგტონში, ჟენევაში, ბაღდადსა და სანკტ პეტერბურგში. Emirates-ის ყველაზე მსხვილი

უშუალო კონკურენტები არიან: Singapore Airlines, British Airways, Delta, Middle East Airlines, flydubai. მსოფლიოს მოსახლეობის 75%-ისთვის დუბაიში ჩაფრენას 8 საათი სჭირდება.

SINGAPORE AIRLINES GROUP

Singapore Air-ის ისტორია 1947 წელს იწყება, როდესაც კომპანიას ერქვა Malayan Airways Limited და ოპერირებდა სინგაპურის მახლობლად მდებარე ქალაქებში. 1971 წელს Malayan Airways გაიყო ორ ნაწილად Singapore Airlines-ად და Malayan Airline System-ად, Singapore Airlines-მა მიიღო ბრენდი. Singapore Air-ი ამჟამად ოპერირებს 101 თვითმფრინავით, რომელთა საშუალო ასაკი ექვსი წელი და 7 თვეა, ასევე შეკვეთილი აქვს 30 თვითმფრინავი. Emirates-ის მსგავსად, Singapore Air-ი ოპერირებს Airbus 380-ით (19 თვითმფრინავი) და Boeing 777-ით (58 თვითმფრინავი). ჯგუფი ოპერირებს საჰაერო მგზავრობის ინდუსტრიაში მოქმედი 20 სუბსიდიარით, რომელთა შორისაა: SIA Cargo, SIA Engineering Company, SilkAir-ი, Scoot-ი, Tradewinds Tours and Travel-ი. ორიეე SilkAir-ი და Scoot-ი ავსებს Singapore Air-ის მომსახურებას. Singapore Air-ი ძირითადად ემსახურება ევროპას, აზიას და ავსტრალიას, თუმცა ის დაფრინავს აშშ-ის ოთხ და აფრიკის სამ ქალაქშიც.

Singapore Airlines Group-ის ფისკალური წელი, როგორც Emirates-ის, სრულდება 31 მარტს. 2012 ფისკალური წლისათვის კომპანიის მოგება შემცირდა $756 მილიონით და მან შეადგინა $336 მილიონი, ანუ მოგება შემცირდა 69%-ით, თუმცა შემოსავლები გაიზარდა $333 მილიონით და შეადგინა $14.8 მილიარდი, რაც, წინა წელთან შედარებით, 2%-იანი ზრდაა.

ორივე, Singapore Air-ი და Emirates-ი ძვირად ღირებული ავიაკომპანიებია, რომლებიც იყენებენ თვითმფრინავში აპარტამენტს (გამოყოფილია პირველი კლასისაგან), პირველ კლასს, ბიზნესკლასს და ეკონომკლასს. პირველი კლასის მგზავრებს აქვთ 23-ინჩიანი ტელევიზორი, კვებით მომსახურება მაგიდებზე, რომელთა დიზაინი შექმნა Givenchy-მ, ღვინოები, შამპანური. Singapore Air-ი ახდენს თავის პოზიციონირებას, როგორც ერთადერთი ავიაკომპანია, რომელიც მგზავრს სთავაზობს ცალკე მდგომ საწოლს (და არა სკამის გარდაქმნას საწოლად). საწოლს ემატება საძილე პიჟამო, საძინებლის ჩუსტები და ქსოვილები, რომლებიც ასევე Givenchy-ის დიზაინითაა შექმნილი. მგზავრებს მიეწოდებათ კანის მოვლის და ტუალეტის საშუალებები.

მომხმარებლები პირველ კლასში, ბიზნესკლასსა და ეკონომკლასში იღებენ მომსახურებაზე დანამატებს, რაც აღემატება სხვა ავიაკომპანიების მიერ მიწოდებულ მომსახურებას. ყველა მგზავრს ემსახურება არაუგვიანეს 1972 წელს დაბადებული გამორჩეული „სინგაპურელი გოგონა", კომპანიის განაცხადით, „ჩვენი საუკეთესო მომსახურების გრძელვადიანი სიმბოლო".

FLYDUBAI

flydubai-ი შეიქმნა დუბაის მთავრობის მიერ 2008 წელს და მას საწყის ეტაპზე მხარს უჭერდა Emirates-ი, მაგრამ flydubai არაა Emirates Group-ის წევრი. დუბაის მთავრობის მხარდაჭერით, flydubai-მ დაუკვეთა 50 Boeing 737-800 საერთო ფასით $3.74 მილიარდი. პირველი თვითმფრინავები მიიღო 2009 წელს და პირველი გაფრენა შესრულდა ბეირუთის მიმართულებით, ეს იყო პირველი ბაზარი, რომლის მომსახურებაც განხორციელდა. კომპანია სწრაფად გაიზარდა, რამდენადაც ახალი შეკვეთები შესრულდა და თვითმფრინავები მიიღეს. 2013 წლის დასაწყისში კომპანია ემსახურებოდა 52 ბაზარს, ძირითადად, ახლო აღმოსავლეთში, აგრეთვე რამდენიმე ბაზარს აღმოსავლეთ ევროპასა და ინდოეთში. Emirates-სგან განსხვავებით, flydubai წარმოადგენს დაბალტარიფიან გადამზიდავს, რომლის მომსახურება უფრო ნააგავს ისეთ ავიაკომპანიებს, როგორებიცაა: Spirit Airlines-ი და AirTran-ი აშშ-ში, ან Ryanair-ი და easyJet-ი ევროპაში. flydubai ოპერირებს 28 თვითმფრინავით და ასრულებს 800 რეისს კვირაში. თვითმფრინავების საშუალო ასაკი 2 წელზე ნაკლებია. ამ ეტაპზე კომპანია არ ასაჯაროებს ფინანსურ ინფორმაციას.

MIDDLE EAST AIRLINES

Middle East Airlines-ი (MEA) დაიწყო 1945 წელს ბეირუთში და ემსახურებოდა ქალაქებს სირიაში, კვიპროსზე, ეგვიპტესა და მოგვიანებით საუდის არაბეთში. ავიაკომპანია წარმოადგენს ადგილობრივ ალტერნატივას მომხმარებლებისათვის ახლო აღმოსავლეთში. 1963 წელს, MEA გაერთიანდა Air Liban-თან და დაიმატა მიმართულებები ახლო აღმოსავლეთში, დასავლეთ აფრიკასა და ევროპაში. 2010 წელს MEA-მ მიიღო ორი ახალი Airbus 320 თვითმფრინავი და განაახლა ფრენები ბერლინსა და ბრიუსელში. 2012 წელს MEA შეუერთდა SkyTeam-ს და ამჟამად ემსახურება ევროპას, სპარსეთის ყურეს, ახლო აღმოსავლეთს და აფრიკას. მნიშვნელოვანი მიმართულებებია ყოველდღიურად ოთხი ფრენა პარიზში, ლონდონში, ფრანკფურტსა და ბრიუსელში; ასევე ხორციელდება ფრენები რომში, მილანში, ათენში, ჟენევაში, სტამბოლსა და სხვა ევროპის ქალაქებში. ფრენებია საუდის არაბეთის რამდენიმე ქალაქში, ამანში, ერაყში, ქაიროსა და შარმან შეიხში. ჯამურად,

MEA ოპერირებს ოთხ წელზე ნაკლები ასაკის 19 თვითმფრინავით. შეკვეთილი აქვს 10 თვითმფრინავი და ემსახურება 31 ბაზარს. კომპანიას აქვს პირველი კლასი და ეკონომკლასი. 2011 წელს MEA-ს შემოსავალი $637 მილიონი იყო, მოგება კი – $62 მილიონი.

BRITISH AIRWAYS

British Airways-ი Oneworld Alliance-ის წევრი და საჰაერო ფლოტის ზომით უმსხვილესი გადამზიდავია დიდ ბრიტანეთში. ავიაკომპანია ოპერირებს 250 თვითმფრინავით, აქვს 50 შეკვეთა და ემსახურება მთელ მსოფლიოს. ავიაკომპანიას აქვს ალიანსები სხვადასხვა ავიაკომპანიასთან, მათ შორის სამხრეთ აფრიკულ Comair-სა და სკანდინავიურ Sun Air-თან. კომპანიის შემოსავალი 2011 წელს იყო $14.8 მილიარდი. British Airways-ი მომხმარებელს სთავაზობს ეკონომკლასს, პრემიუმ-ეკონომკლასს, ბიზნესკლასს და პირველ კლასს.

DELTA

Delta-ს შტაბბინა მდებარეობს ატლანტაში და ის Sky Team Alliance-ის წევრია. Delta აშშ-ის ძირითადი ავიაკომპანიაა. Delta-ს აქვს ჰაბები აშშ-ის ქალაქებში, ისევე, როგორც ამსტერდამში, ტოკიოსა და პარიზში. ის ოპერირებს 5,000-ზე მეტ ფრენას ერთ დღეში და დამატებით 2,500 ფრენას Delta Connection-ის მეშვეობით. Delta მსოფლიოს უმსხვილესი ავიაკომპანია და იმ მცირეთაგან ერთ-ერთია, რომელიც ემსახურება ექვსივე დასახლებულ კონტინენტს. ავიაკომპანიას აქვს ელიტარული ბიზნესი: პირველი კლასი, ეკონომკომფორტი და ეკონომკლასი. Delta-ს გამოცხადებული შემოსავალია $14 მილიარდი და სუფთა შემოსავალი – $854 მილიონი 2011 წელს.

სტრატეგიული ალიანსები

1990-იანებიდან ავიაკომპანიებმა დაიწყეს ალიანსების ფორმირება, რათა უკეთ გაეწიათ კონკურენცია მეტოქეებისათვის. ისტორიულად, თუ ავიაკომპანია არ ემსახურება შერჩეულ ბაზარს, მაშინ მომხმარებელი მოძებნის იმ ავიაკომპანიას, რომელიც ამას აკეთებს. ალიანსები მნიშვნელოვნად წყვეტენ აღნიშნულ პრობლემას, რადგან მათ ერთობლივად შეუძლიათ სარგებლის მიღება: ჰყავთ კონკურენტი (ამჟამად უკვე ალიანსის წევრი), რომელიც გასწევს ფრენის ნაწილს მომსახურებას. ალიანსები სასარგებლოა უფრო ეფექტიანი მარკეტინგისთვის, რეკლამებისა და ხშირი ფრენის პროგრამებისთვის, რაც იზიდავს მომხმარებლებს, აირჩიოს ერთი ავიაკომპანია საჭირო ფრენისთვის.

მსოფლიოში სამი უმსხვილესი ალიანსია: Sky Team-ი, Star Alliance და OneWorld-ი. Sky Team-ი ბაზირებულია ამსტერდამში და მისი დამფუძნებლები 2000 წელს იყვნენ: Delta, Air France, Aeromexico, Korean Air-ი. Sky Team Alliance-ში შედის 19 გადამზიდავი ხუთი კონტინენტიდან და წლის განმავლობაში მათ გადაჰყავთ 550 მილიონზე მეტი მგზავრი. OneWorld-ის განთავსებულია ნიუ-იორკში, შეიქმნა 1999 წელს და მისი დამფუძნებლები არიან: American Airlines-ი, British Airways-ი, Canadian Airlines-ი, Cathay Pacific-ი და Qantas-ი. დღეს ეს ალიანსი აერთიანებს 11 ავიაკომპანიას და წლიურად მას გადაჰყავს 335 მილიონ მგზავრზე მეტი. Star Alliance დაფუძნდა 1997 წელს Air Canada-ს, Lufthansa-ს, Scandinavian Airlines-ის, Thai Airways International-ისა და Unitied Airlines-ის მიერ.

Star Alliance-ი განთავსებულია ფრანკფურტში, გერმანიაში. მას ჰყავს 28 წევრი ავიაკომპანია და ემსახურება 193 ქვეყანას, ყოველწლიურად გადაჰყავს 670 მილიონზე მეტი მგზავრი და, ამდენად, ყველაზე მსხვილი ალიანსია მგზავრების რაოდენობის მიხედვით.

ალიანსი QANTAS-თან

Emirates-ი არც ერთი ალიანსის წევრი არ არის, Qantas-ი კი OneWorld-ში შედის. მიუხედავად ამისა, 2013 წლის იანვარში, Emirates-მა და Qantas-მა, ორმა კონკურენტმა, შექმნეს ალიანსი, რომლის მიხედვითაც Qantas-ის Airbus 380-ს დართეს ნება, გაფრინდეს დუბაის აეროპორტის A ტერმინალიდან (ერთადერთი ტერმინალი მსოფლიოში, რომელიც შეიქმნა Airbus 380-თვის). Qantas-ის მგზავრები ისარგებლებენ ტერმინალით, ვიდრე გაფრინდებიან ევროპაში. ამის სანაცვლოდ, Qantas-მა თავისი ევროპული ფრენების ჰაბი სინგაპურიდან გადმოიტანა დუბაიში. არც ერთ ავიაკომპანიას არ ეკუთვნის მეორის აქციები, მაგრამ ისინი ერთად მუშაობენ ფასების, გაყიდვებისა და განრიგების უკეთესი კოორდინირებისთვის. Qantas-ის აღმასრულებელი დირექტორი ალან ჯოისი დარწმუნებულია, რომ ეს პარტნიორობა თავისი არსით პირველია და განსხვავდება ტრადიციული ალიანსებისაგან.

დუბაის ბიზნესკულტურა

დუბაიში ბიზნესწარმატების მისაღწევად აუცილებელია მათი კულტურისა და რელიგიის პატივისცემა, ასევე არსებული წესების განუხრელი დაცვა. მაგალითად, კოლეგა არასოდეს უნდა გააკრიტიკოთ სხვების წინაშე. ქალებმა უნდა ჩაიცვან კონსერვატიულად. ქუჩაში დაუშვებელია ალკოჰოლის მოხმარება, ის უნდა წაიღოთ სახლში და უნდა გქონდეთ შესაბამისი ლიცენზია. განსხვავებული სქესის დაუქორწინებელმა პირებმა ერთად არ უნდა იცხოვრონ; ერთსქესიანთა ურთიერთობები დუბაიში დაუშვებელია. თუ დაუქორწინებელი ქალი დაორსულდა, მან დაუყოვნებლივ უნდა დატოვოს ქვეყანა. დაიმახსოვრეთ სხვა მნიშვნელოვანი წესები, რომლებიც დუბაიში უნდა დაიცვათ: არასოდეს გადაიდოთ ფეხი ფეხზე, თუ თქვენ წინაა რომელიმე მაღალი თანამდებობის პირი, ეს უპატივცემულობის გამოხატულებაა. დიდი ხნით არ გააგრძელოთ ხელის ჩამორთმევა, ეს არ აღიქმება მეგობრულ ჟესტად; არ გამოიყენოთ მარცხენა ხელი დასალევის, ან საჭმლის შეთავაზებისათვის, მარცხენა ხელი განიხილება, როგორც ბინძური, ამიტომ გამოიყენეთ მარჯვენა ხელი შეთავაზებისათვის; არ თქვათ უარი შემოთავაზებულ სასმელზე, თქვენ შეიძლება შეურაცხყოფა მიაყენოთ მასპინძელს; საზოგადო ადგილებში არასოდეს წამოიწყოთ ქალთან მეგობრული საუბარი; არ გაუწოდოთ ხელი ქალს, თუ მან თვითონ არ გააკეთა ეს; არ გააბათ ფლირტი და ფიზიკური ურთიერთობები საწინააღმდეგო სქესის წარმომადგენელთან; ნუ შეეცდებით ქალთან თვალით კონტაქტის დამყარებას; არ ჰკითხოთ არაბ მამაკაცს არაბი ქალების შესახებ, რადგან ეს ცუდ მანერად მიიჩნევა; არ თქვათ უარი საჩუქარზე, მაგრამ გახსენით ის მარტომ და არა საზოგადოების თვალწინ. არ გამოხატოთ საწინააღმდეგო სქესის წარმომადგენელთან კომუნიკაციის სურვილი.

დუბაიში სამუშაო დღე იწყება დილის 8.00. საათზე და გრძელდება დღის 1.00 საათამდე, თუმცა დაქირავებულები სამსახურში ბრუნდებიან საღამოს 7.00 საათზე. მუსლიმური მარხვის – რამადანის დროს სამუშაო საათები ოფისებში ორი საათით მცირდება. არაბულ კულტურაში ტანსაცმელმა უნდა დაფაროს სხეულის ყველა ნაწილი, კიდურების ჩათვლით. პარასკევს მუსლიმები ლოცულობენ და ისვენებენ, ამდენად, ამ დღეს ბიზნესი არ უნდა აწარმოოთ. რამადანის პერიოდში მუსლიმანები თავს არიდებენ დღის სინათლეზე ჭამას, მოწევას და დალევას.

მომავალი

სასაცილოა, მაგრამ Emirates-ს ყველაზე დიდი საფრთხე შეიძლება flydubai-ის მხრიდან ემუქრებოდეს, რადგან მსოფლიოში იზრდება მოთხოვნა დაბალტარიფიან გადაზიდვებზე. იფრინო Emirates-ით, ნიშნავს, გადაიხადო ძვირი, ამიტომ კონკურენტები ხედავენ უზარმაზარ პოტენციალს, დაეუფლონ საბაზრო წილს უფრო დაბალი ფასების მეშვეობით. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ Emirates-ის თავმჯდომარეს და უმაღლეს აღმასრულებელს, შეიხ აჰმედ ბინ საიდ ალ მაქტოუმის, ჰქონდეს ნათელი სტრატეგიული გეგმა მომდევნო სამი წლისათვის.

მოამზადეთ Emirates Group-ის ბიზნესსტრატეგია მომდევნო სამი წლისათვის.

United Parcel Services, Inc., 2013

WWW.UPS.COM, UPS

United Parcel Services (UPS) (შტაბბინა ატლანტაში, ჯორჯიაში) მსოფლიოს უმსხვილესი ლოგისტიკური კომპანიაა, შემოსავლებისა და გზავნილების მოცულობის მიხედვით. საჰაერო მიწოდებისა და ფრახტის მომსახურების დარგში ოპერირებით UPS გზავნის 150 ფუნტის წონის ამანათებს აშშ-ში და ასევე მსოფლიოს 220 ქვეყანაში. 1907 წლიდან UPS ემსახურება მომხმარებელს, ოპერირებს ტრანსპორტს, რომელიც მოიცავს 100,000 ავტომობილს, ვენს, სატვირთო მანქანას, ტრაქტორსა და მოტოციკლს, ასევე 530 თვითმფრინავს და იყენებს 35,000 სატვირთო კონტეინერს. დამატებით UPS-ს აქვს 39,100 ჩასაგდები ყუთი, 2,100 მომხმარებელთა ცენტრი, 4,700 UPS მაღაზია და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, ჰყავს 89,000 მძღოლი.

UPS-ის შემოსავლები 2013 წლის მე-2 კვარტალში გაიზარდა 1.2%-ით, რადგან კომპანიის საერთაშორისო ამანათების მოცულობა 5%-ით გაიზარდა, ხოლო ადგილობრივ ბაზარზე ზრდამ 1.9% შეადგინა, წინა წლის შესაბამის პერიოდთან შედარებით. მე-2 კვარტალში UPS-მა მიაწოდა 15.7 მილიონი ამანათი დღიურად, რაც წინა წელთან შედარებით, 2.3%-იანი ზრდაა. კომპანიის შიდა მიწოდების შემოსავლები მე-2 კვარტალში გაუმჯობესდა და შეადგინა $8.24 მილიარდი, რაც 2.3%-იანი ზრდაა; შემოსავლები თითოეულ გზავნილზე 0.3%-ით გაიზარდა. კომპანიის ყოველდღიური ამანათების მოცულობა 1.9%-ით გაიზარდა, წინა წლის შესაბამის პერიოდთან შედარებით. ძირითადად ზრდა მოხდა იმ შიდა გადაზიდვების ხარჯზე, რომლებიც ელექტრონული კომერციის მეშვეობით განხორციელდა. მეორე დღეს მისაწოდებელი წერილების რაოდენობამ იკლო 1.5%-ით. 2013 წლის მე-2 კვარტალში UPS-ის საერთაშორისო დღიური გზავნილების მოცულობა 5.0%-ით გაიზარდა, ხოლო შემოსავალი 1.6%-ით და $3.06 მილიარდს მიაღწია. ყოველდღიური საექსპორტო გადაგზავნები 5.0%-ით გაიზარდა, დიდი წილი ევროპასა და აზიაზე მოდის. მომხმარებლები მთელ მსოფლიოში ამცირებენ საქონლისა და მომსახურების შეძენას, რამაც გამოიწვია UPS-ის ერთ საექსპორტო გზავნილზე შემოსავლების 3.4%-ით შემცირება.

UPS-ის გლობალური საჰაერო ქსელის შტაბბინა მდებარეობს ლუისვილში, კენტუკიში, სადაც კომპანიას შეუძლია, ერთ საათში დაამუშაოს 416,000 გზავნილი! UPS-საქვს სხვა სატრანსპორტო ჰაბებიც აშშ-სა და გერმანიაში, კანადაში, ჰონგ კონგში, სინგაპურში, ტაივანსა და ჩინეთში. კომპანია შესულია ორივე ინდექსში Dow Jones 30 Composite და Dow Transportation. UPS-ს ჰყავს 399,000 დაქირავებული სრულ სამუშაო დღეზე (323,000 აშშ-ში და 76,000 აშშ-ის გარეთ). 349,000 დაქირავებული პროფკავშირის წევრია. UPS-ი ოპერირებს სამ პრინციპულ სეგმენტზე: (1) აშშ შიდა გზავნილები, (2) საერთაშორისო გზავნილები, ეს უფრო ახალი და მცირეა, ვიდრე აშშ სეგმენტი, (3) მიწოდების ჯაჭვის და ფრახტის სეგმენტი. UPS-ის მთავარი კონკურენტია United States Postal Services-ი.

UPS-ის პირდაპირი ბიზნესია გზავნილებისა და დოკუმენტების დროული მიწოდებაც, კომპანიამ გაზარდა თავისი შესაძლებლობები ბოლო წლებში, რათა განეხორციელებინა მომსახურების უფრო ფართო სპექტრი, რომელსაც უწოდებენ მიწოდების ჯაჭვის გადაწყვეტილებებს: ფრეიტ ფორვარდი, საბაჟო ბროკერობა, დოკუმენტების შევსება, დაბრუნება, ფინანსური ტრანზაქციები და შეკეთებაც კი. UPS-ი ასევე ლიდერია სატრანსპორტო მომსახურების გაწევაში სატვირთო ავტომობილებზე უფრო ნაკლები ტვირთამწეობის მანქანებით.

Copyright bu Fred David Books LLC. (Written by Forest R. David)

ისტორია

UPS-ი 1907 წელს დაარსდა სიეტლში, ვოშინგტონში, თინეიჯერების – კლოდ რაინისა და ჯიმ კასეის მიერ, როგორც American Messenger Company. თინეიჯერებმა დაინახეს შესაძლებლობა, რომ შეზღუდული სატელეფონო და საავტომობილო მომსახურების პირობებში შესაძლებელი იქნებოდა მოკლე მანძილზე გადაადგილების გარკვეული დავალების ან მომსახურების შესრულება, ინფორმაციის გადატანა და აფთიაქების მიერ მისი მიწოდება. UPS-ის ადრეული სტრატეგია იყო ფასებით კონკურენცია და უკეთესი ფასების შეთავაზება არსებული მომსახურების დონის შენარჩუნებით.

1913 წლისათვის ტელეფონი უფრო ფართოდ გავრცელდა, რამაც ინფორმაციის გადაგზავნის მომსახურება შეამცირა, ამდენად American Messenger Company-მ შეიცვალა სახელი და დაერქვა Merchant's Parcel Delivery და შეერწყა Evert Mc Cabe's-ს რათა ფოკუსირებულიყო ექსკლუზიურად საფთიაქო და გასტრონომიულ გზავნილებზე, რომლებიც უნდა მიეტანათ მომხმარებლებთან სახლებში. Evert Mc Cabe's-ის შეძენამ დაამატა მოტოციკლები და ერთი ფორდის ავტომობილი, ამდენად, 1916 წლისათვის „UPS"-ს ჰქონდა გაზრდილი რაოდენობით მისაწოდებელი ავტომობილები. მალე კომპანიამ გაზარდა ბიზნესი და ასევე დაიწყო უნივერმაღთა გზავნილების სახლებში მიტანა სიეტლის გარშემო.

გეოგრაფიული გაფართოება გაგრძელდა 1920-იანებში, საჰაერო მიწოდების დამატებით კომპანიამ დაიწყო მომსახურება წყნარი ოკეანის სანაპიროზე განლაგებულ ქალაქებში. კომპანიამ შეიცვალა დასახელება და გახდა United Parcel Service-ი და გადაიტანა შტაბბინა ნიუ-იორკში. UPS-მა გააგრძელა ამ წლებში ზრდა და 1975 წელს დაიწყო კანადაში ტორონტოს მომსახურება. ეს იყო პირველი შემთხვევა, როდესაც კომპანია ემსახურებოდა მომხმარებელს აშშ-ის გარეთ. მომდევნო წელს UPS-მა წამოიწყო ოპერაციები გერმანიაში და 1989 წელს, British document company-ს შეძენის შემდეგ, დაიწყო მომსახურება მთელ მსოფლიოში.

1990 წელმა აჩვენა, რომ UPS-მა კარგად გამოიყენა ელექტრონული ინფორმაციის მზარდი შესაძლებლობები, რამაც ხელი შეუწყო გზავნილების გადაადგილებას. კომპანიამ გადაიტანა შტაბბინა ატლანტაში, ჯორჯიაში, 1994 წელს. პირველი 90 წლის განმავლობაში კომპანია ოპერირებდა, როგორც კერძო ბიზნესი, შემდეგ კი, 1999 წელს, UPS-მა გასაყიდად გაიტანა თავისი აქციების 10%, რამაც კომპანიას აქციების მეშვეობით კაპიტალის გაზრდისა და შეძენების უფრო ადვილად განხორციელების საშუალება მისცა.

1999 წელს UPS-მა შეიძინა Challenge Air-ი, რის შედეგადაც UPS-ი გახდა ყველაზე დიდი ტვირთების საჰაერო გადამზიდავი ლათინურ ამერიკაში. სხვა შეძენებმა დიდ ბრიტანეთსა და პოლონეთში გაზარდა UPS-ის გლობალური წვდომა ევროპაზე. დღეს UPS-ს შეძენილი აქვს 40-ზე მეტი კომპანია, გადამტვირთავი და გადამგზავნი კომპანიებიდან დაწყებული, საერთაშორისო საფინანსო და სავაჭრო მომსახურების გაწევით დამთავრებული.

UPS-ის მიწოდების ჯაჭვის გადაწყვეტილების შესაძლებლობები ადვილად ხელმისაწვდომია კლიენტებისათვის 220 ქვეყანაში და ტერიტორიაზე. UPS-ის შემოსავლები 2012 წელს გაიზარდა 1.9%-ით და $54.1 მილიარდს მიაღწია, თუმცა სუფთა შემოსავალი შემცირდა 78.8%-ით და $807 მილიონი შეადგინა. 2012 წელს კომპანიის დაბრუნებადობა აქციებზე 11.1%-დან (წინა წლის მაჩვენებელი) 2.2%-ით დაეცა. 2013 წელს UPS-ი ცდილობდა ევროპული კომპანიის, TNT Express-ის, $6.8 მილიარდად შეძენის დასრულებას, რაც გაზრდიდა მის წვდომას ევროპულ და აზიურ ბაზრებზე.

შიდა საკითხები

ხედვა და მისია

UPS-ის ხედვა წარმოდგენილია კომპანიის ვებგვერდზე:

> ჩვენი მიზანია მსოფლიო ვაჭრობის სინქრონიზაცია ისეთი ბიზნესგადაწყვეტილებების მეშვეობით, რომლებიც ქმნიან ფასეულ კონკურენტულ უპირატესობას ჩვენი მომხმარებლებისათვის.

ვებგვერდზე ასევე წარმოდგენილია კომპანიის მისიის განაცხადი:

მისია: რისი მიღწევა გვსურს:

- გავზარდოთ ჩვენი გლობალური ბიზნესი მომხმარებლების, ლოგისტიკური საჭიროებების მომსახურებით, საუკეთესო მომსახურების და ფასეულობის შეთავაზების საფუძველზე.
- დავრჩეთ ფინანსურად ძლიერ კომპანიად – დაქირავებულთა მხრიდან ფართო მფლობელობით – რაც გვაძლევს ხანგრძლივვადიანი პერსპექტივით კონკურენტულ დაბრუნებადობას აქციათა მფლობელებისათვის.
- მივცეთ ბიძგი ჩვენს თანამშრომლებსა და ბიზნესპარტნიორებს, რომ საუკეთესოდ გააკეთონ საქმე, გაზარდონ შესაძლებლობები პერსონალური განვითარებისა და წარმატებისათვის.
- მაგალითით ვაჩვენოთ, რომ ვართ პასუხისმგებლობის მქონე, მზრუნველი და მდგრადი კომპანია, რომელსაც ცვლილებები შეაქვს იქ, სადაც ემსახურება ადამიანებს.

UPS-ი თავისი ბიზნესის ბუნებას ასე აღწერს:

> როგორც მსოფლიოს უმსხვილესი გზავნილების მიმწოდებელი კომპანია, რომელიც გლობალური ლიდერია სპეციალიზებული სატრანსპორტო და ლოგისტიკური მომსახურების მიწოდების საქმეში, UPS-ი აგრძელებს ლოგისტიკის საზღვრების გაფართოებას, მიწოდების ჯაჭვის მენეჯმენტს, ელექტრონულ კომერციას... ახდენს პროდუქციის, ინფორმაციისა და ფონდების მოძრაობის კომბინირებას.

მდგრადობა

UPS-ი აქვეყნებს თავის ვებგვერდზე მდგრადობის კომპლექსურ ანგარიშს, რომელშიც მდგრადობის შესახებ აცხადებს:

UPS-ი იღებს ვალდებულებას, აწარმოოს ბიზნესი სოციალურად, გარემოს დაცვითი და ეკონომიკურად საპასუხისმგებლო ფორმით. ჩვენ ვაქვეყნებთ წლიურ პროგრამებს მიზნების მიღწევის საკითხებზე.

UPS-ი აღიარეს აშშ 10 კორპორაციიდან იმ ერთ-ერთ კომპანიად, რომელსაც მიენიჭა A+ გლობალური ანგარიშგების ინიციატივის მიერ დადგენილ გამჭვირვალობის საკითხებში. „UPS-ის მდგრადობის სტრატეგიის ერთ-ერთი სახელმძღვანელო პრინციპია დამოკიდებულება გამჭვირვალობისადმი", – წერდა UPS-ის თავმჯდომარე და აღმასრულებელი დირექტორი სკოტ დევისი ორგანიზაციის 2011 წლის მდგრადობის ანგარიშში. „ჩვენ ვასაჯაროებთ უფრო მეტ ინფორმაციას, ვიდრე ადრე... ხუთწლიან პერიოდზე გამოვაქვეყნეთ ანგარიში, რომელშიც ჩამოთვლილი იყო წარმატებები და გამოწვევები. ახლა, ფოკუსირებული ვართ მომავალზე". მდგრადობის უფროსი ოფიცერი სკოტ ვიკერი აცხადებს, რომ UPS-ი ამჟამად იყენებს „საინფორმაციო მატრიცას" იმის ზუსტად აღსაწერად, როგორ ეთანადება ორგანიზაციის ინტერესები აქციონერებისას. მოქმედი გლობალური ანგარიშგების ინიციატივა აღიარებს UPS-ს, (ა) კომპანიის მანქანები გადიან 85 მილიონი მილით ნაკლებს, ამდენად იზოგება 8.4 მილიონი გალონი საწვავი და მცირდება 83,000 მეტრული ტონა ნახშირბადის დიოქსიდის გამონაბოლქვი. ეს განხორციელდა მარშრუტების დაგეგმვის უახლესი ტექნოლოგიების გამოყენებით. (ბ) ტელემატიკური ტექნოლოგიის გამოყენება, რომელიც ამცირებს 98 მილიონი წუთით ძრავის უსარგებლო მუშაობას და 653,000 გალონ საწვავს ზოგავს, (გ) ყველაზე მაღალი ქულების მიღებას იმ აშშ კომპანიებს შორის, რომლებიც მონაწილეობდნენ ნახშირბადის გამონაბოლქვის შემცირების პროექტში და იმავე პროექტში მიიღეს მსოფლიოში მეოთხე, ყველაზე მაღალი ქულა.

თუ ავიღებთ *Fortune*-ის Brainstorm Green 2012, UPS-ის უფროსი ოპერაციების ოფიცერი დევიდ აბნეი ამბობს: „მდგრადობა ესაა ცხოვრების გზა. ის ყოველთვის მაღალ ნიშნულზეა ჩვენი რადარების ეკრანზე". UPS Foundation-ი, ფირმის ქველმოქმედებისათვის განკუთვნილი სტრუქტურა, იწყებს ხანგრძლივვადიანი ეფექტის მქონე აქტივობების მხარდაჭერას, თანამშრომლების მიერ ნებაყოფლობით 1 მილიონი ხის დარგვას მთელ მსოფლიოში. ეს აქტივობები დაიწყება ჩინეთში, კანადაში, ჰაიტიზე, ნიდერლანდებში, ნორვეგიაში, რუსეთში, უგანდასა და აშშ-ში 2013 წლის ბოლოს. *Fortune* Magazine-ს მიერ 2012 წელს UPS-ი აღიარებული იქნა #1 „ყველაზე სასურველ კომპანიად" მოწოდების დარგში.

კულტურა და ეთიკა

კომპანიის ეთიკის კოდექსი გამოქვეყნებულია UPS-ის ვებგვერდზე იმ ნაწილში, რომლის სათაურია სახელმძღვანელო დოკუმენტები (http://www.investors.ups.com/phoenix.zhtml?c=629000&p=irol-govhihglights).

დამატებით UPS-ს აქვს ის, რასაც თავის ვებგვერდზე „განმასხვავებელ კულტურას" უწოდებს. განაცხადი იკითხება შემდეგნაირად:

> გვჯერა, რომ ჩვენი დაქირავებულების დამოკიდებულება საქმისადმი მნიშვნელოვნად განპირობებულია განსხვავებული „დაქირავებულის მფლობელობის" კონცეფციით. ჩვენი დაქირავებულების მიერ აქციების მფლობელობის ტრადიციები 1927 წლიდან იწყება, როდესაც ჩვენმა დამაარსებლებმა, რომლებსაც სჯეროდათ, რომ დაქირავებულების მიერ აქციების ფლობა ბიზნესის წარმატებისათვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი მოვლენაა, შესთავაზეს მათ აქციები. დაქირავებულების მხრიდან აქციების შეძენის დაჩქარების მიზნით, ამჟამად შემუშავებული გვაქვს აქციებზე დაფუძნებული საკომპენსაციო პროგრამები.
>
> ყავისფერ ტანსაცმელში ჩაცმული კომპანიის მძღოლები და დაქირავებულები, ყავისფერი სატვირთო ავტომობილები ჩვენი განსხვავებული კულტურისადმი დამოკიდებულების სიმბოლოა, რომელიც აგრეთვე მხარდაჭერილია დაქირავებულთა მხრიდან კომპანიის დიდი ნაწილის ფლობით. UPS-ი ძლიერი, ერთიანი კომპანიაა.

მას შემდეგ, რაც განხორციელდა $150,000 დონაცია ირვინგში ბაზირებული ამერიკის ბოის-კაუტებისათვის, UPS-მა განაცხადა, რომ კომპანია აღარ გააგრძელებდა მათ დაფინანსებას, ვიდრე გეისკაუტებს და ლიდერებს ექნებოდათ სკაუტურ მოძრაობაში წევრობის უფლება. შემდგომ *Atlanta Business Chronicle*-მ გამოაქვეყნა Gay & Lesbians Alliance Against Defamation განცხადება, რომ UPS-ის საქველმოქმედო ფონდი, შეცვლილი სახელმძღვანელო წესების მიხედვით, აღარ დააფინანსებს ორგანიზაციებს, რომლებსაც არ ექნებათ ფონდის თანმხვედრი არადისკრიმინაციული პოლიტიკა.

ორგანიზაციული კულტურა

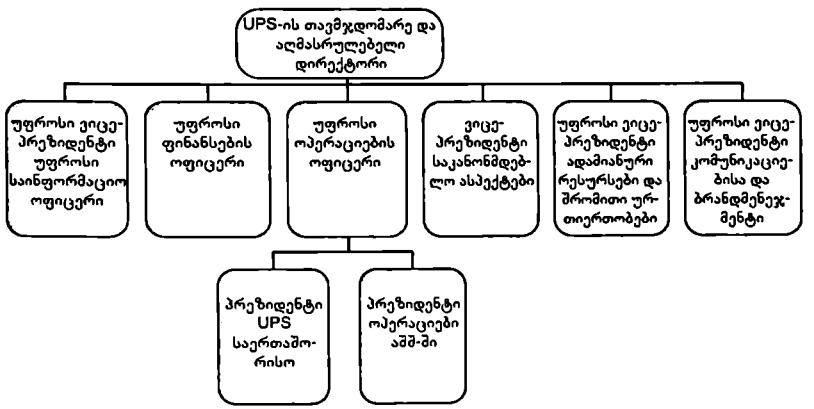
UPS-ის ზედა დონის რვა აღმასრულებელს შორის ორი ქალი და ერთი აფროამერიკელია.

ჩანართი 1 ასახავს UPS-ის არსებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. მიაქციეთ ყურადღება, რომ კომპანია იყენებს გეოგრაფიული არეალების მიხედვით აგებულ დივიზიონალურ სტრუქტურას.

სტრატეგია

2012 წლის განმავლობაში UPS-მა ოთხ კონტინენტზე გახსნა ჯანდაცვის 12 ობიექტი, რითაც ასეთი ობიექტების რიცხვი 37-დე გაზარდა. UPS-ი ყოველდღიურად ცდილობს, ჰქონდეს მომხმარებლებისათვის კონკურენტული ფასები და საუკეთესო მომსახურება მთელ მსოფლიოში. UPS-ი სარგებლობს რამდენიმე ტრენდით, რომლებიც ბაზრებზე ვითარდება, მათ შორისაა: (ა) გლობალური ვაჭრობის ზრდა, (ბ) ახალ ბაზრებზე გასვლა, (გ) აუტსორსინგი, (დ) საცალო ვაჭრობის ზრდა, (ე) სწრაფად მზარდი საზღვრისპირა ვაჭრობა. ესაა მიზეზები, თუ რატომ შეიძინა UPS-მა იტალიური Pieffe Group-ი, ფარმაცევტული ლოგისტიკის კომპანია, რომელიც ეხმარება ევროპაში ბაზირებულ ფარმაცევტულ კომპანიებში UPS-ის, როგორც მათი პროდუქციისა და მომსახურების მიმწოდებელი კომპანიის, მიმართ ნდობის გაზრდაში. UPS-ის პრინციპული სტრატეგიაა, რომ აშშ-ის გარეთ განახორციელოს წარმატებული ბიზნესების იდენტიფიცირება და, მათი შემდგომი შეძენის მიზნით, ფარმაცევტულ კომპანიებთან დაიწყოს ალიანსების ფორმირება. ჩინეთი ძირითადი მზარდი ბაზარია, საჰაერო ჰაბებით შანხაისა და შენჯენში. UPS-ის ინვესტიციები ჩინეთში მოიცავს აზიაში და მსოფლიოს გარშემო ფრენების სიხშირის დამატებას იმ მიზნით, რომ აზიაში, ევროპასა და საერთოდ მსოფლიოში უფრო ეფექტიანად მოემსახუროს მომხმარებლებს. ამჟამად UPS-ი ემსახურება 40 აზიურ სახელმწიფოს 20-ზე მეტი ალიანსის მეშვეობით. მას შემდეგ, რაც 2010 წელს UPS-მა ვიეტნამში შექმნა ალიანსი, მათი მომსახურება გაორმაგდა.

ჩანართი 1 UPS-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა



წყარო: ინფორმაცია კომპანიის ვებგვერდიდან

UPS-ი გეგმავს საბაზრო წილის გაზრდას ევროპაში, სადაც მისი საერთაშორისო შემოსავლის ნახევარი ფორმირდება; ძლიერი ზრდაა მოსალოდნელი გერმანიაში, დიდ ბრიტანეთში, საფრანგეთში, იტალიაში, ესპანეთსა და ნიდერლანდებში. მიუხედავად გაგრძელებული ეკონომიკური პრობლემებისა ევროპაში, UPS-ი 70%-ით აფართოებს ევროპულ საჰაერო ჰაბს კიოლნში (გერმანია), რაც ნიშნავს 190,000 გზავნილს ერთ საათში. შედარებისათვის: ეს მაინც ძალიან ცოტაა ლუისვილის (კენტუკი) წარმადობასთან შედარებით, სადაც ის ერთ საათში 400,000 გზავნილს აღნევს. კიოლნის ჰაბის გაფართოება 2013 წელს დასრულდა. დამატებით, 2012 წელს ბელგიური Kiala S.A.-ის შეძენა საშუალებას აძლევს ელექტრონულ საცალო მოვაჭრეებს, შესთავაზონ მომხმარებლებს დროული მიწოდება საცალო ობიექტებში ან სახლებში.

UPS-ის მიერ 2009 წელს თურქული Unsped Paket Servisi-ის შეძენამ ამ ქვეყანაში გამოიწვია ორნიშნულიანი ზრდა. სამხრეთ და ჩრდილოეთ ამერიკის ეკონომიკები იზრდება ისევე, როგორც მექსიკის და UPS-ი კარგად პოზიციონირებს ამ ქვეყნებში.

UPS-მა 2012 წლის 31 დეკემბერს განაცხადა, რომ 4.5%-ით გაზარდა UPS Air-ის და აშშ-დან განხორციელებული საერთაშორისო მომსახურების მიწოდება. UPS-ი ამ ზრდას ყოფს ორ ნაწილად: 6.5% მოდის UPS Air-ის და საერთაშორისო მომსახურებაზე, ამას აკლდება 2% საწვავის ფასი. UPS სახმელეთო გადაზიდვის ტარიფები ასევე გაიზარდა 5.9%-ით, რაც 1%-ით შეამცირა სანავაზე მომატებულმა დანახარჯმა და საბოლოოდ დაფიქსირდა 4.9%-იანი ზრდა. UPS Next Day Air Freight, Second Day Air Freight, Three-Day Freight ტარიფები გადაზიდვისათვის აშშ-ში, კანადასა და პუერტო-რიკოში ასევე 4.9%-ით გაიზარდა.

UPS-მა დაასრულა $6.58 მილიარდიანი მოლაპარაკება TNT Express N.V.-თან, რომელიც საკურიერო მიწოდების მომსახურების კომპანიაა. მისი შტაბბინა ჰოოფდორფშიქ (ნიდერლანდები). მისი უშუალო კონკურენტები არიან FedEX-ი და DHL-ი. TNT Express-ი უშუალოდ ფლობს ოპერაციებს 65 ქვეყანაში და აწვდის დოკუმენტებს, ამანათებსა და ტვირთებს 200 ქვეყანას. კომპანიას აქვს 7.2 მილიარდი ევროს გაყიდვები 2011 წელს. როგორც შეთანხმების ნაწილი, UPS-ი ეძებს პრობლემების თავიდან აცილების შესაძლებლობებს, რაც საფრთხეს უქმნის ევროპაში ოპერაციების გაორმაგების გეგმას. TNT-ის შეძენა არის ამ გეგმის შესრულების ნაწილი, რადგან კომპანიის საჰაერო ოპერაციები საგანგებოდ განსახილველი საკითხია, რადგან ევროკავშირის არანაერ კომპანიებს არ ეკრძალებათ ავიაკომპანიებში 49%-ზე მეტი წილის ფლობა. TNT Express-ის შესყიდვა UPS-თვის უდიდესი შენაძენია.

საკუთარი სამედიცინო მომსახურების გლობალური განაწილების შესაძლებლობების გასაფართოებლად შეიქმნა ქსელი აზია წყნარი ოკეანის რეგიონში, UPS-მა შექმნა ახალი სიმძლავრეები ჰანგზოუსა და შანხაიში (ჩინეთი) და სიდნეიში (ავსტრალია). შედეგად ახალი სიმძლავრეების საერთო რიცხვი გაიზარდა 36-მდე, რაც ნახევარი მილიონი კვადრატული მეტრი საოფისე ფართია. UPS-ის სტრატეგიაა, განახორციელოს ინვესტიციები ჯანდაცვის ქსელში, რათა გახდეს სამედიცინო პროდუქციის ტრანსპორტირების უმსხვილესი კომპანია მსოფლიოში. გლობალიზაციის პროცესის დაჩქარება და ახალ ბაზრებზე ჯანდაცვის მომსახურების ზრდადი ტენდენცია სტრატეგიის განხორციელების ძირითადი მიზეზია. ახალი განაწილების ცენტრები აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში ემსახურება მულტინაციონალურ და რეგიონალურ მწარმოებლებს ჯანდაცვის სფეროში.

ᲡᲔᲒᲛᲔᲜᲢᲔᲑᲘ

UPS-ის ყველაზე მსხვილი 20 მომხმარებელი იძლევა კომპანიის შემოსავლების 10%-ზე ნაკლებს. UPS-ს აქვს საჰაერო ჰაბები ჰარტფორდში; ონტარიოში, კანადა; ფილადელფიაში; როკფორდსა და აშშ-ის გარეთ, ჰამილტონში, ონტარიო; კიოლნში, გერმანია; შანხაიში, ჩინეთი; შენზენში, ჩინეთი; რაიპეიში, ტაივანი; ინჩეონში, სამხრეთ კორეა; ჰონგ-კონგსა და სინგაპურში. UPS-ი იღებს შემოსავლებსა და საოპერაციო მოგებას სამ განსხვავებულ სეგმენტში: (1) აშშ შიდა გადაზიდვები; (2) საერთაშორისო გადაზიდვები და (3) მიწოდების ჯაჭვი და ფრახტი. ჩანართი 2 ამჟღავნებს, რომ UPS-ის მიწოდების ჯაჭვისა და ფრახტის შემოსავალი მთელი შემოსავლის 17% და მთელი საოპერაციო მოგების 10%-ია. ასევე მიაქციეთ ყურადღება, რომ UPS-ის მოგების ნახევარზე მეტი მოდის ოპერაციებიდან აშშ-ის გარეთ, შესაბამისად, არსებობს კარგი შესაძლებლობები გლობალური ზრდისათვის, რაც გახლდათ TNT Express-ის შეძენის ერთ-ერთი მიზეზი. მაგრამ სამხრეთ ამერიკასა და ნაკლებად აზიაში UPS-ის პოზიციები ძლიერი არ არის.

ᲩᲐᲜᲐᲠᲗᲘ 2 მოგება/ზარალის ანგარიშიდან შერჩეული მონაცემები

	წლები, რომლებიც სრულდება 31 დეკემბერს				
	2012	2011	2010	2009	2008
შემოსავალი					
აშშ შიდა გზავნილები	$32,856	$31,717	$29,742	$28,158	$31,278
საერთაშორისო გზავნილები	12,124	12,249	11,133	9,699	11,293
მიწოდების ჯაჭვი და ფრახტი	9,147	9,139	8,670	7,440	8,915
შემოსავლების ჯამი	**54,127**	**53,105**	**49,545**	**45,297**	**51,486**
საოპერაციო ხარჯები:					
კომპენსაციები და ბენეფიტები	33,102	27,575	26,557	25,933	29,826
სხვა	19,682	19,45 0	17,347	15,856	20,041
ჯამური საოპერაციო ხარჯები	52,784	47,025	43,904	41,789	49,867
საოპერაციო მოგება (ზარალი)					
აშშ შიდა გზავნილები	459	3,764	3,238	1,919	823
საერთაშორისო გზავნილები	869	1,709	1,831	1,279	1,246
მიწოდების ჯაჭვი და ფრახტი	15	607	572	310	(450)
ჯამური საოპერაციო მოგება	1,343	6,080	5,641	3,508	1,619

წყარო: 2012 ფორმა 10K, გვ.21

ჩანართი 3 აშშ-ის შიდა გზავნილების ოპერაციები

	წელი მთავრდება 31 დეკემბერს			%-ული ცვლილება
	2012	2011	2010	2012/2011
დღიური გზავნილების საშუალო მოცულობა (ათასებში):				
მეორე დღეს საჰაერო მიწოდება	1,277	1,206	1,205	5.9%
გადადებული	1,031	975	941	5.7%
სახმელეთო მიწოდება	11,588	11,230	11,140	3.2%
საშუალოს ჯამური მოცულობა	**13,896**	**13,411**	**13,286**	3.6%
საშუალო შემოსავალი გზავნილზე:				
მეორე დღეს საჰაერო მიწოდება	$19.93	$20.33	$19.14	(2.0)%
გადადებული	13.06	13.32	12.50	(2.0)%
სახმელეთო მიწოდება	7.89	7.78	7.43	1.4%
საშუალო შემოსავლის ჯამი	$9.38	$9.31	$8,85	0.8%
საოპერაციო დღეების რაოდენობა პერიოდში	252	254	253	
შემოსავალი (მლნ-ში)				
მეორე დღეს საჰაერო მიწოდება	$6,412	$6,229	$5,835	2.9%
გადადებული	3,392	3,299	2,975	2.8%
სახმელეთო მიწოდება	23,052	22,189	20,932	3.9%
საერთო შემოსავალი	**$32,856**	**$31,717**	**$29,742**	3.6%

წყარო: UPS 2012 *ფორმა* 10K, *გვ.*24

აშშ-ის შიდა გზავნილების სეგმენტი

UPS-ის აშშ-ის შიდა გზავნილების დივიზიონმა 2012 წელს მიაღწია $32.8 მილიარდ შემოსავალს, რაც წარმოადგენს 3.6%-იან ზრდას, 2011 წლის $31.7 მილიარდიდან. საოპერაციო მოგება დაეცა 87.8%-ით იმავე პერიოდში. UPS-ის ამ დივიზიონმა მოახდინა ფოკუსირება მცირე გზავნილების დროულ მიწოდებაზე, მთელ აშშ-ში გზავნილის მიწოდება ხდება შეთავაზების დღეს, მეორე დღეს, ორი ან სამი დღის შემდეგ. სტანდარტული მიწოდება დამოკიდებულია გზავნილის მიტანის სისწრაფეზე. UPS-ი დღიურად აწვდის 11 მილიონ გზავნილს, რომელთაგან უდიდესი ნაწილი უნდა განხორციელდეს ერთიდან სამ დღემდე ვადაში. ამ სეგმენტის შიგნით, UPS-ს აქვს ალიანსი United States Postal Service (USPS), რომელსაც ჰქვია SurePost, ესაა მომსახურება, რომელიც მოიცავს მცირეწონიან, ნაკლებად სწრაფ გზავნილებს, სადაც UPS-ი აწარმოებს ხანგრძლივვადიან სახმელეთო ტრანსპორტირებას და USPS-ი ახდენს მიწოდებას დანიშნულებისამებრ. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ჩანართში 3 UPS-ის „მეორე დღეს მიწოდება“ და „გადადებული“ მიწოდება მცირდება 2012 და 2011 წლებში. ასევე მიაქციეთ ყურადღება, რომ ჩანართში 2 ნაჩვენებია საოპერაციო მოგების შემცირება 88%-ით.

საერთაშორისო გადაზიდვების სეგმენტი

UPS-ის საერთაშორისო გადაზიდვების სეგმენტი მოიცავს ყველა ოპერაციას აშშ-ის გარეთ. ეს სეგმენტი ახდენს ფართო შეთავაზებებს, როგორც ფასით, ასევე მიწოდების პირობებით, როგორიცაა Express Plus, Express და Express Saver სასწრაფო გადაზიდვებისათვის. უფრო ტრადიციული გზავნილები, რომლებსაც არ ესაჭიროებათ ექსპრეს მომსახურება, შეიძლება განხორციელდეს UPS Worldwide-ით. დამატებით, მომხმარებლები აშშ-ში, მექსიკაში, კანადაში და ევროპაში იღებენ შესაძლებლობას, გამოიყენონ UPS Transborder Standard-ის მიწოდების მომსახურება.

საერთაშორისო რეგიონებს შორის, რომელსაც ემსახურება კომპანია ევროპა, UPS-ის ყველაზე დიდი მომხმარებელია და მასზე მოდის კომპანიის საერთაშორისო შემოსავლების დაახლოებით ნახევარი. UPS-ი მიიჩნევს, რომ ევროპა დარჩება შემოსავლის დიდი ნაწილის წყაროდ მომავალშიც, ვინაიდან ევროპაში ბაზარს აქვს ფრაგმენტული ხასიათი და ასევე იმის გათვალისწინებით, რომ ევროპაში ექსპორტი წარმოადგენს მთლიანი შიდა პროდუქტის დიდ ნაწილს. დამატებით, UPS-ი და TNT Express-ი მიახლოებით გააორმაგებს UPS-ის ბიზნესს ევროპაში.

აზია ახალი მიჯნაა UPS-თვის, მაგრამ კონტინენტი იძლევა სწრაფი ზრდის შესაძლებლობებს. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ჩანართში 4 UPS-ის საერთაშორისო სეგმენტს აქვს რამდენიმე უარყოფითი მაჩვენებელი 2012 წელს, 2011 წელთან შედარებით.

ჩანართი 4 საერთაშორისო გზავნილების ოპერაციები

	წელი მთავრდება 31 დეკემბერს %-ული ცვლილება			
	2012	2011	2010	2012/2011
დღიური გზავნილების საშუალო მოცულობა (ათასებში):				
შიდა	1,427	1,444	1,403	(1.2)%
ექსპორტი	972	942	885	3.2%
საშუალოს ჯამური მოცულობა	2,399	2.386	2,288	0.5%
საშუალო შემოსავალი გზავნილზე:				
შიდა	$7.04	$7.17	$6.66	(1.8)%
ექსპორტი	36.88	37.85	36.77	(2.6)%
საშუალო შემოსავლის ჯამი	$19.13	$19.28	$18.3 1	(0.8)%
საოპერაციო დღეების რაოდენობა პერიოდში	252	2 54	253	
შემოსავალი (მლნ-ში)				
შიდა	$2,251	$2.628	$2,365	(3.7)%
ექსპორტი	9.033	9,056	8,234	(0.3)%
ტვირთი	560	565	534	(0.9)%
საერთო შემოსავალი	$12,124	$12.249	$11,133	(1.0)%
საოპერაციო ხარჯები (მლნ-ში)				
საოპერაციო ხარჯები	$11.255	$10,540	$9,302	6.8%
განსაზღვრული სარგებლის გეგმა	(941)	(171)	(42)	
დაზუსტებული საოპერაციო ხარჯები	$10.314	$10,369	$9,260	(0.5)%
საოპერაციო მოგება (მილიონებში) და საოპერაციო მარჟა:				
საოპერაციო მოგება	$869	$1,709	$1,831	(49.2)%

წყარო: UPS 2012 *ფორმა* 10K, *გვ.*28

მიწოდების ჯაჭვი და ფრახტი

UPS-ის მიწოდების ჯაჭვისა და ფრახტის სეგმენტი მოიცავს ლოგისტიკურ მომსახურებას, UPS-ის ფრახტის ბიზნესს და ფინანსურ შეთავაზებებს UPS Capital-ის მეშვეობით. 2012 წლის დეკემბერში UPS-ი მართავდა მიწოდების ჯაჭვს 195-ზე მეტ ქვეყანაში და ტერიტორიაზე. ის ფლობდა 35 მილიონ კვადრატულ ფუტამდე სადისტრიბუციო ფართს. მიწოდების ჯაჭვის კომპლექსური ბუნების გამო, UPS-ს აქვს შემდეგი მომსახურებაც: ფრეიტ-ფორვარდერების, საბაჟო ბროკერების, ლოგისტიკისა და დისტრიბუციის, UPS-ის ფრახტის და UPS-ის კაპიტალის.

UPS-ი აშშ-ში მეორე უმსხვილესი ფრეიტ-ფორვარდერი კომპანიაა და ექვს უმსხვილეს შორისაა საერთაშორისო კომპანიებიდან. ფრეიტ-ფორვარდერი ან ფორვარდერი აგენტი ტიპურად პირი ან კომპანიაა, რომელიც უზრუნველყოფს მიწოდების ორგანიზებას ინდივიდებისა ან კომპანიებისათვის, რათა მიიღოს მსხვილი შეკვეთები მწარმოებლებისაგან და განათავსოს პროდუქცია საბოლოო დანიშნულების ადგილზე, ან განახორციელოს დისტრიბუცია. ფორვარდერი არ არის ტიპური გადამზიდავი, მაგრამ ის ექსპერტია მიწოდების ჯაჭვის მენეჯმენტში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ფრეიტ-ფორვარდერი „სამოგზაურო აგენტია" ტვირთების დარგისათვის, ან მესამე მხარე, რომელიც აწვდის ლოგისტიკურ მომსახურებას. ამდენად, ტვირთის ტრანსპორტირების მაგიერ, UPS-ი ხშირად აჩქარებს ტვირთების მოძრაობას. ტვირთები მოიცავს ყოველგვერ ნაწარმს, სასოფლო-სამეურნეო ნედლეულით დაწყებული, სამრეწველო პროდუქციით დამთავრებული. ტვირთმა შეიძლება შეიცვალოს სხვადასხვა გადამზიდავი: გემები, თვითმფრინავები, სატვირთო მანქანები, რკინიგზა ან სხვა, ან ყველა ერთად, რომლებიც ხშირად არ არის თავად UPS-ის აქტივი.

UPS-ის ფრახტი ფართო სეგმენტია, რომელიც უზრუნველყოფს დიდ მანძილებზე გზავნილების ტრანსპორტირებას აშშ-ის 50-ვე შტატში, აშშ-ის სხვა ტერიტორიებზე და მექსიკაში. UPS Capital-ი ხელს უწყობს მომხმარებლებს ექსპორტისა და იმპორტის დაფინანსებაში ისევე, როგორც პროდუქციისა და გადახდის გადაწყვეტილებების დაცვას.

ფინანსები

2012 კალენდარული წლისათვის UPS-ის წლიური მოცულობა 2.8%-ით გაიზარდა. კომპანიის ბიზნესების მოცულობა არ გაზრდილა, რისი ახსნაც ნაწილობრივ შეიძლება ტრადიციული საცალო ვაჭრობიდან ონლაინვაჭრობაზე გადასვლით. UPS-ის მოგება/ზარალის ანგარიში ნაჩვენებია ჩანართში 5. ბალანსები კი ასახულია ჩანართში 6.

ჩანართი 5 UPS-ის მოგება/ზარალის ანგარიში (მილიონებში, გარდა ერთ აქციაზე მაჩვენებლისა)

	წლები მთავრდება 31 დეკემბერს		
	2012	2011	2010
შემოსავალი	$54,127	$53,105	$49,545
საოპერაციო ხარჯები:			
კომპენსაციები და ბენეფიტები	33,102	27,575	26,557
შეკეთება და შენახვა	1,228	1,286	1,131
ამორტიზაცია და ცვეთა	1,858	1,782	1,792
ტრანსპორტის შესყიდვა	7,354	7,232	6,640
საწვავი	4,090	4,046	2972
სხვა მასალა	902	943	939
სხვა ხარჯი	4,250	4,161	3,873
ჯამური საოპერაციო ხარჯები	52,748	47,025	43,904
საოპერაციო მოგება	1,343	6,080	5,641
სხვა მოგება და (ხარჯი)			
საინვესტიციო შემოსავალი	24	44	3
საპროცენტო განაკვეთის ხარჯი	(393)	(348)	(354)
ჯამური სხვა შემოსავალი და (ხარჯი)	(369)	(304)	(351)
შემოსავალი გადასახადების გადახდამდე	974	5,776	5,290
საშემოსავლო გადასახადი	167	1,972	1,952
სუფთა შემოსავალი	$ 807	$ 3,804	$ 3,338
საბაზო შემოსავალი ერთ აქციაზე	$ 0.84	$ 3.88	$ 3.36
საბოლოო შემოსავალი ერთ აქციაზე	$ 0.83	$ 3.84	$ 3.33

წყარო: UPS 2012 ფორმა 10K, გვ.58

ჩანართი 6 UPS-ის საბუღალტრო ბალანსი

	31 დეკემბერი	
	2012	2011
აქტივები		
მიმდინარე აქტივები:		
ნაღდი და მისი ეკვივალენტი	$7,327	$3,034
საბაზრო ფასიანი ქაღალდები	597	1,241
დებიტორული დავალიანება	6,111	6,246
გადატანილი საშემოსავლო გადასახადი	583	611
სხვა მიმდინარე აქტივები	973	1,152
ჯამური მიმდინარე აქტივები	15,591	12,284
ქონება, საწარმო და მოწყობილობა	17,894	17,621
გუდვილი	2,173	2,101
არაფიზიკური აქტივები	603	585
ინვესტიციები და შეზღუდული ნაღდი	307	303
დერივაციული აქტივები	535	483
გადატანილი საშემოსავლო გადასახადი	684	118
სხვა ხანგრძლივვადიანი აქტივები	1,076	1,206
ჯამური აქტივები	$38,683	$34,701

ჩანართი 6 გაგრძელება

	31 დეკემბერი	
	2012	2011
ვალდებულებები და აქციონერთა ქონება		
მიმდინარე ვალდებულებები:		
ხანგრძლივვადიანი სესხის გადასახადი და ვექსილები	$1,781	$33
დებიტორული დავალიანება	2,278	2,300
გადატანილი ხელფასები	1,927	1,843
დაზღვევის საკუთარი რეზერვები	763	781
სხვა მიმდინარე ვალდებულებები	1,641	1,557
ჯამური მიმდინარე ვალდებულებები	8,390	6,514
ხანგრძლივვადიანი ვალი	11,089	11,095
პენსიები და პენსიაზე გასვლის ბენეფიტები	11,068	5,505
გადატანილი საშემოსავლო გადასახადის	48	1,900
ვალდებულებები	1,980	1,806
დაზღვევის საკუთარი რეზერვები	1,555	773
სხვა ხანგრძლივვადიანი ვალდებულებები		
აქციონერთა ქონება:		
A კლასის ჩვეულებრივი აქციები (225 და 240 გამოუშვეს 2012 და 2011 წლებში)	3	3
B კლასის ჩვეულებრივი აქციები (729 და 725 გამოუშვეს 2012 და 2011 წლებში)	7	7
დამატებით მოზიდული კაპიტალი	-	-
გასანაწილებელი შემოსავალი	7,997	10,128
აკუმულირებული დანაკარგები	(3,354)	(3,103)
გადადებული კომპენსაციების ვალდებულებები	78	88
სახაზინო აქციები (1 და 2 აქციები 2012 და 2011 წლებში)	(78)	(88)
საერთო ქონება ინტერესების კონტროლისათვის	4,653	7,035
არასაკონტროლო ინტერესები	80	73
აქციონერთა საერთო ქონება	4,733	7,108
საერთო ვალდებულებები და აქციონერთა ქონება	$38,863	$34,701

წყარო: UPS 2012 *ფორმა* 10K, *გვ.*57

გარე ფაქტორები

მომხმარებელთა ქცევის ცვლილება

სულ უფრო მეტი ადამიანი ამბობს უარს დამატებითი თანხის გადახდაზე ერთ დღეში მიწოდების განსახორციელებლად. ისინი, სწრაფი მიწოდების ნაცვლად, დამატებით ერთ დღეს დაელოდებიან გზავნილს, ვიდრე გადაიხდიან დამატებით თანხებს უფრო სწრაფი მიწოდებისას. მომხმარებელთა ქცევაში ეს ცვლილება უნდა მივიჩნიოთ, როგორც მუდმივი, რომელიც არაა დამოკიდებული ეკონომიკურ მდგომარეობაზე.

კომპანიების მიერ განხორციელებული ექსპორტის იზრდება

UPS-ი კარგად აცნობიერებს, რომ მაღალი ტექნოლოგიების კომპანიების უმრავლესობა გაზრდის ექსპორტს, გაიზრდება მობილური ტელეფონების, ტაბლეტების და სხვა ელექტრონული მოწყობილობების ექსპორტი მომდევნო წლებში. ეს ექსპორტი განხორციელდება განვითარებულ ქვეყნებში მზარდი საშუალო კლასის წარმომადგენლებზე. ბარაკ ობამას ადმინისტრაცია მიზნად ისახავს ექსპორტის გაორმაგებას 2015 წლისთვის. სკოტ დევისი, UPS-ის აღმასრულებელი დირექტორი,

რომელიც შედის პრეზიდენტის საექსპორტო საბჭოში, მიიჩნევს, რომ თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმებები ძალიან მნიშვნელოვანია აშშ ექსპორტის და ეკონომიკის ზრდისათვის. თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმება აშშ-სა და პანამას შორის მალე გახდება ძალმოსილი, ასევე მზადდება თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმებები კოლუმბიასა და სამხრეთ კორეასთან. ზოგიერთი ექსპერტ-ანალიტიკოსი მიიჩნევს, რომ მაღალი ტექნოლოგიების პროდუქციის ექსპორტი და გადაზიდვა გაიზრდება 22%-ით ინდოეთში, ახლო აღმოსავლეთსა და აფრიკაში უახლოესი სამი-ხუთი წლის განმავლობაში. ეს ანალიტიკოს-ექსპერტები ასევე ელოდებიან გაყიდვების ზრდას ბრაზილიაში 18%-ით და დანარჩენ სამხრეთ ამერიკაში 19%-ით, ხოლო აღმოსავლეთ ევროპაში 15%-ით, კორეაში 13%-ით და ჩინეთში 8%-ით და სხვა აზიურ ქვეყნებშიც.

ბევრი აღმასრულებელი ფიქრობს, რომ საჭიროა სადისტრიბუციო ქსელის მოდიფიცირება აღმოსავლეთ სანაპიროზე გადასამუშავებელი ტვირთების მოცულობის გაზრდის მიზნით, რათა პანამის არხის შესაძლებლობების ზრდა 2015 წლიდან უფრო მაღალტონაჟიანი გემების გასატარებლად უკეთ იყოს გამოყენებული. საკმაოდ ცოტა კომპანია გეგმავს საჰაერო ტრანსპორტიდან საზღვაო ფრახტზე გადასვლას, ამდენად, აღმოსავლეთ სანაპიროზე მდებარე პორტები ახორციელებენ მოცულობით ინვესტიციებს წყლის სიღრმის გაზრდასა და სხვა პროექტებში, რაც მათ უფრო დიდი ზომის გემების მიღების საშუალებას მისცემს. ორივე – FedEx-იცა და UPS-იც – ხედავს მოთხოვნაში ცვლილების აუცილებლობას, რომელიც გამოიხატება გადაზიდვის ხარჯების გაიაფებით, კერძოდ კი, საზღვაო გადაზიდვების გამოყენება ძალიან ძვირი საჰაერო გადაზიდვის ნაცვლად, მსოფლიო ეკონომიკის ზრდის შესუსტების ფონზე.

ინტერნეტი და კატალოგით შეძენა

UPS-ის გადაზიდვების 40% ბიზნეს-მომხმარებელი ურთიერთობიდან მოდის, რაც რამდენიმე წლის წინ მხოლოდ მესამედი იყო. კომპანია იმედოვნებს, რომ ასეთი გადაზიდვები, ტიპურად მსხვილი კატალოგებიდან შეძენისა და ინტერნეტით ვაჭრობის გამო, გაიზრდება და შვებულებების პერიოდში მთელი გზავნილების 50% გახდება. მომხმარებელი, ალბათ, სულ უფრო მეტ შესყიდვას განახორციელებს ონლაინვაჭრობის მეშვეობით. UPS-ი და მისი უმცროსი მეტოქე FedEx-ი შესაძლებელია, ორმაგი სარგებლის მიმღების პოზიციაში აღმოჩნდნენ: UPS-ის გემები აწვდიან შესყიდულ პროდუქციას მიმღებს და ასევე უკან მოაქვთ დაბრუნებული პროდუქცია. 2012 წელს მოსალოდნელია, რომ ონლაინგაყიდვები 4-ჯერ სწრაფად გაიზარდოს, ვიდრე ჩვეულებრივი გაყიდვები. ეს ტრენდი ეხმარება UPS-ის შემოსავლებს იმის მიუხედავად, რომ შემცირებულია ბიზნესი-ბიზნესთან ვაჭრობა. ბიზნესი-ბიზნესი ურთიერთობა, ჩვეულებრივ, მიწოდებაა მწარმოებელსა და საცალო გამყიდველს შორის და მნიშვნელოვნად უკავშირდება სამრენველო წარმოებას.

კონკურენტები

როგორც ნაჩვენებია ჩანართში 7, UPS-ის კონკურენტები არიან USPS-ი და FedEx-ი. კიდევ ერთი მსხვილი კონკურენტია DHL International-ი. ჩანართი 6 აჩვენებს, რომ UPS-ის მიერ შექმნილი შემოსავალი ერთ დაქირავებულზე უფრო მაღალია, ვიდრე USPS-ის ან FedEx-ისა. მიაქციეთ ყურადღება, რამდენად დაბალია USPS-ის შემოსავალი ერთ დაქირავებულზე.

USPS

USPS-ს ჰქონდა რეკორდული ზარალი – $15.9 მილიარდი 2012 ფისკალური წლისათვის, რაც, მათი აზრით, მთლიანად გამოწვეული იყო მილიარდი დოლარის ჩარიცხვით პენსიაზე გასული თანამშრომლების ჯანდაცვის ფონდში. USPS-ის ზარალიდან $11.1 მილიარდი გადასახადებია იმ სამომავლო ჯანდაცვის ბენეფიტებისთვის, რომლებიც ექნებათ პენსიაზე გასულ თანამშრომლებს. ფოსტის ოფიციალური წარმომადგენლები ყოველთვის გამოთქვამდნენ წინააღმდეგობას იმ წინასწარი გადახდების სისტემასთან დაკავშირებით, რომელიც მოითხოვა კონგრესმა. USPS-ი აღნიშნავს, რომ სხვა სამთავრობო სააგენტოებს არა აქვთ მსგავსი მანდატი წინასწარი გადახდისათვის.

$15.9 მილიარდის ზარალი წარმოადგენს წინა წლის ზარალის $5.1 მილიარდის გასამმაგებას. ფრედრიკ როლანდო, წერილების გადამტანი ნაციონალური ასოციაციის პრეზიდენტი, ასევე უარყოფითად ეხმაურება კონგრესის გადაწყვეტილებას USPS-ის მიერ თანხების წინასწარ გადახდასთან დაკავშირებით. USPS-ი მნიშვნელოვნად დაქსაქსული კომპანიაა.

USPS-ს აქვს დანაკარგები საფოსტო შემოსავლებში რამდენიმე მიზეზის გამო, რასაკვირველია, ერთ-ერთია ყველას გადასვლა ელექტრონულ ფოსტაზე. რომ დაუპირისპირდეს ამ მასიურ ზარალს, USPS-ი გეგმავს 150,000 თანამშრომლის დათხოვნას 2015 წელს, არსებული თანამშრომლების სამუშაო საათების შემცირებას და ფასების ზრდას პირველი კლასის მარკებზე 3 ცენტიდან 49 ცენტამდე. USPS-ის ოფიციალური პირები აპირებენ, დაუბრუნდნენ მომსახურების ხუთდღიან ვადას, რაც გამოწვეულია დაბალი მოცულობითა და შემოსავლებით, შაბათის მომსახურებით.

ხუთდღიან მომსახურებაზე გადასვლა არაპოპულარული მოსაზრებაა კონგრესში და, ამდენად, რთულად განსახორციელებელიც.

ჩანართი 7 UPS-ის შედარება მეტოქეებთან

	USPS	UPS	FedEx
დაქირავებულთა რაოდენობა	551K	222K	230K
სუფთა შემოსავალი ($)	-	3.26 მლრდ	2.02 მლრდ
შემოსავალი ($)	65.7მლრდ	53.66 მლრდ	42.95 მლრდ
შემოსავალი ($) ერთ დაქირავებულზე	119 K	241551K	187K
EPS თანადობა ($)	-	3.38	6.40
საბაზრო კაპიტალიზაცია	-	66.8 მლრდ	27.1 მლრდ

EPS, შემოსავალი ერთ აქციაზე

სხვა ფედერალური სააგენტოებისაგან განსხვავებით, USPS-ი ტექნიკურად ვერ მიიღებს გადასახადის გადამხდელთა თანხებს, ამდენად, მან მიმართა აშშ ხაზინას, საიდანაც ისესხა $15 მილიარდი.

FEDEX

FedEx-ი (შტაბბინა მდებარეობს მემფისში, ტენესი) მსოფლიოში პირველი ექსპრესტრანსპორტირების მიმწოდებელია, რომელიც დაახლოებით 3.5 მილიონის გზავნილს აწვდის ყოველდღიურად 220 ქვეყანასა და ტერიტორიას FedEx-ის დაახლოებით 2,000 საოფისე მაღაზიიდან. FedEx-ი ფლობს და ოპერირებს საჰაერო ფლოტს 690 თვითმფრინავით და ასევე მას ჰყავს 50,000 ავტომობილი და ტრაილერი. თავის ყოველდღიურ ექსპრესბიზნესაქტივობებთან ერთად, FedEx Ground-ი ახორციელებს მცირე გზავნილების სახმელეთო მიწოდებას ჩრდილო ამერიკაში და სატვირთო ავტომობილზე უფრო მცირე ზომის ტვირთების გადატანას FedEx Freight-ის მეშვეობით, რომელიც უფრო დიდი ზომის გზავნილებს ამუშავებს, ვიდრე FedEx Ground-ი. FedEx-ის ოფისის მაღაზიები სთავაზობენ მომხმარებელს დოკუმენტებთან დაკავშირებულ და სხვა მომსახურებას, როგორც საცალო ჰაბი FedEx-ის სხვა ქვედანაყოფებისათვის.

FedEx-მა დახარჯა $100 მილიონი პუდონგის (ჩინეთი) აეროპორტში ახალი, 134,000 კვადრატული მეტრის საერთაშორისო ექსპრეს და სატვირთო ჰაბის მშენებლობაზე, რომელიც უნდა დასრულდეს 2017 წელს. FedEx-ის განცხადებით, ისინი გადაამუშავებენ 36,000 ამანათსა და დოკუმენტს ერთ საათში. ახალი შენობა მათ წლიურად 90 მილიონი სხვადასხვა გზავნილის დახარისხების შესაძლებლობას მისცემს, რაც შეესაბამება მოთხოვნას უახლოეს 20 წელიწადში.

პროგნოზის თანახმად, 2015 წელს შანხაი გახდება მსოფლიოს ყველაზე დიდი სატვირთო ჰაბი, სადაც გადამუშავდება 5 მლნ ტონა ტვირთი. ძირითადმა ავიაკომპანიებმა თავიანთი საფრახტო შესაძლებლობების 80% განათავსეს პუდონგის აეროპორტში, რომელიც ამჟამად მსოფლიოში მესამეა ტვირთბრუნვით, ჰონგ კონგისა და მემფისის შემდეგ.

FedEx-ი ზრდის თავის მომსახურებას აშშ-ში, კანადასა და მექსიკაში. კომპანიისათვის პრიორიტეტული მეორე დღეს მიწოდება იზრდება მისი FedEx Freight-ის სეგმენტში როჩესტერში (ნიუ იორკი) ახალი სერვისცენტრის გახსნით, რომელიც მისწვდება აშშ-სა და კანადურ 13 ბაზარს, ჩრთულს სასაზღვრო მიწოდებებში ტორონტოსა და მონრეალიდან და პირუკუ. მექსიკაში, FedEx-მა დაამატა ორი ახალი სერვისცენტრი კულიაკანსა და სილაოში, რათა გააძლიეროს თავისი ფრახტის ქსელი მექსიკის ჩრდილო-დასავლეთ და ჩრდილოეთის ცენტრალურ ნაწილებში. FedEx-ი აგებს ახალ ჰაბს გუანჩჟოუში (ჩინეთი), რათა მოემსახუროს 100 ახალ ჩინურ ქალაქს მომდევნო ხუთი წლის განმავლობაში.

შეძენების თვალსაზრისით, FedEx-მა დაასრულა პოლონური საკურიერო კომპანიის Opek Sp.zo.o. და ფრანგული B2B Express სატრანსპორტო კომპანიის, TATEX-ის შეძენა 2012 წლის შუა პეროდისათვის. ამის შემდეგ FedEx-მა შეიძინა Rapidao Cometa, ბრაზილიური სატრანსპორტო და ლოგისტიკური კომპანია. ამ შენაძენებმა უნდა უზრუნველყოს FedEx-ის უდიდესი საოპერაციო ეფექტიანობა, გაზარდოს მისი კონკურენტული უპირატესობა, მოახდინოს ხანგრძლივვადიანი სინერგიის გენერირება, ხელი შეუწყონ საერთაშორისო ბიზნესის წარმოებასა და უფრო მაღალ მომგებიანობას.

DHL

DHL-ი, რომელიც კერძო კომპანიაა და მისი შტაბბინა გერმანიაშია, გზავნილების მიწოდების გიგანტური კომპანიაა. ის ამ სეგმენტებში ახორციელებს ექსპრესმიწოდებას და ლოგისტიკურ ბიზ-

ნესს მისი მფლობელი Deutsche Post-ის სახელით. DHL-ი მსოფლიო ლიდერია ექსპრესმიწოდების მომსახურებაში და ოპერირებს ოთხი ქვედანაყოფის მეშვეობით: Express-ი, Global Forwarding and Freight Forwarding-ი, Mail-ი და Supply Chain-ი (საფოსტო მიწოდება გერმანიაში Deutsche Post-ის ბრენდის სახელით ხორციელდება; საერთაშორისო საფოსტო გზავნილებს ახორციელებს DHL-ი). DHL-ის ექსპრესსაკურიერო მომსახურების ქსელი მოიცავს 220 ქვეყანასა და ტერიტორიაზე მეტს, ის ასევე იყენებს ფლოტს, რომელიც შედგება 32,000 ავტომობილისა და 250 თვითმფრინავისაგან. DHL-ის მიწოდების ჯაჭვის ქვედანაყოფი იყენებს 23 მილიონი კვადრატული მეტრის (250 მილიონ კვადრატულ ფუტზე მეტი) სასაწყობო ფართს.

მომავალი

UPS-ი იმავე ბიზნესშია ჩართული, რომელშიც მის მიერ შეძენილი TNT Express-ია ევროპაში. მსგავსი ბიზნესები აზიაში, ავსტრალიაში, სამხრეთ ამერიკასა და აფრიკაში შესაძლებლობას მისცემს UPS-ს, განავითაროს თავისი მომსახურება გლობალურად. UPS-ის შემოსავლების ნახევარზე მეტი აშშ-ზე მოდის, თუმცა მსოფლიო მოსახლეობის 95% ცხოვრობს აშშ-ის გარეთ. სულ უფრო მეტი ხალხი ყიდულობს და ყიდის ონლაინ, რაც სამომავლოდ გადამწყვეტი პოზიტიური ტრენდია UPS-თვის. იმავდროულად, ძირითადი საფრთხეა მეტოქე FedEx-ი, რომელიც აგრესიული და გამოცდილია, ასევე ორიენტირებულია შეძენებზე. FedEx-ს არ მოსწონს მეორე გლობალურ გზავნილების ბიზნესში ყოფნა.

UPS-ს სჭირდება მკაფიო სტრატეგიული გეგმა სამომავლო წინსვლისათვის.

Amazon. com, Inc. – 2011

მ. ჯილ აუსტინი და რალფ ი. ვილიამსი, უმცროსი
Middle Tennesse State University

AMZN

HTTP://WWW.AMAZON.COM

26 წლის ამანდა ჰოკინგი დაიღალა ახალგაზრდა მკითხველებისათვის განკუთვნილი, პარანორმალურ მოვლენებზე შექმნილი ნოველების ტრადიციული გამომცემლის ძიებით. ამიტომ მან თვითონ დაიწყო ელექტრონული წიგნების ბეჭდვა და გაყიდვა, ასევე, მოთხოვნის საფუძველზე, წიგნის ამობეჭდვა და მიწოდება amazon.com-ისა და Barnesandnoble.com-ის მეშვეობით. მან გაყიდა 164,000 ელექტრონული ვერსია 2010 წელს და 2011 წლის იანვრისათვის – წიგნების 45,000 ათასი ეგზემპლარი. ამანდას ელექტრონული წიგნის ფასი 99 ცენტიდან $2.99-მდე მერყეობდა (ქაღალდის ყდიანი ღირდა $8.99) და მოგება შეადგენს $2.99 გაყიდული წიგნების 70%-ს და 99 ცენტად გაყიდულის 30%-ს. ჰოკინგმა შეცვალა თვითგამოცემის სტრატეგია 2011 წლის აპრილში, როდესაც ის დათანხმდა, გაეყიდა წიგნები ტრადიციული გამომცემლების მეშვეობით. მან ხელი მოაწერა $2-მილიონიან შეთანხმებას St. Martin's Press-თან ოთხი ნოველის გამოცემის თაობაზე. Amazon-ი იყო იმ ექვს კომპანიას შორის, რომლებსაც უნდოდათ მის ჰოკინგის წიგნების გაყიდვა. ეს იყო პირველი შემთხვევა, როდესაც amazon.com-მა მიმართა სატენდერო პროცესს, რომელშიც მონაწილეობდნენ ტრადიციული გამომცემლები. ზოგიერთმა ინსაიდერმა აღნიშნა, რომ Amazon-ის შეთავაზება უფრო მასშტაბური იყო, ვიდრე St. Martin-ის, მაგრამ ისინი მოითხოვდნენ, რომ ყველა ელექტრონული წიგნი Kindle-ს მეშვეობით გაყიდულიყო. St. Martin's Press-ი დაუკავშირდა ელექტრონული წიგნების ყველა გამყიდველს და ამდენად შესთავაზა ჰოკინგს უფრო ფართო აუდიტორია. რუს გრანდინეტი, Amazon-ის Kindle Content-ის ვიცე-პრეზიდენტი, ჰოკინგის წარმატების შესახებ ამბობს: „ციფრული ბეჭდვა უზარმაზარ შანსებს აძლევს წიგნებს, რომლებიც სხვა მხრივ არ განიხილებოდა". ეს არის მხოლოდ ორი მაგალითი იმისა, თუ როგორ დრამატულად შეიცვალა მსოფლიო, როგორ შეიცვალა მომხმარებელთა დამოკიდებულება წიგნების შერჩევისას. ეს ამბები ასევე წარმოაჩენს Amazon-ის საბაზრო ძალაუფლებასა და მის კონკურენტულ მიდგომებს.

Amazon-ის შტაბბინა სიეტლშია (ვაშინგტონი), ეს ცვლის ონლაინწიგნების გაყიდვის ლანდშაფტს და საერთოდ წიგნების გაყიდვასაც. 2010 წელს Amazon-ი დასახელდა მსოფლიოს ტოპბრენდად და მან გაუსწრო Coca-Cola-ს, Microsoft-ს და McDonalds-ს. 2010 წელს Amazon-ის შემოსავალი $34 მილიარდამდე გაიზარდა, ხოლო მოგებამ $1.5 მილიარდი შეადგინა. საშუალოდ 80 მილიონი ადამიანი ყოველ თვე სტუმრობს amazon.com-ს. 2011 წელს კომპანიამ ორი ახალი მომსახურება შესთავაზა მომხმარებელს, ესაა საკმაოდ წინააღმდეგობრივი „ღრუბლების" ტექნოლოგია, რომელიც საშუალებას იძლევა, შეინახო ან მოიძიო მუსიკა და შეხვიდე Netflix-ის მსოფლიო ფილმების კატალოგში.

Amazon-მა დაამატა 13 ახალი ცენტრი 2010 წელს და 15 ახალი ცენტრი 2011 წლის ექვს თვეში, ჯამურად კი ცენტრების რაოდენობამ 52-ს მიაღწია. Amazon-ის გაყიდვებმა $9.91 მილიარდი შეადგინა 2011 წლის მე-2 კვარტალში, რაც 51%-იანი ზრდაა 2010 წლის მე-2 კვარტალთან შედარებით, როდესაც გაყიდვები $6.5 მილიარდი იყო. ინტერნეტზე წვდომის ზრდა მსოფლიოში ცვლის მომხმარებელთა მიერ პროდუქციის შესყიდვის გზებს და იმას, თუ როგორ იღებენ მომხმარებლები ინფორმაციას პროდუქციის შესახებ. აშშ-ს ჰყავს მსოფლიო ინტერნეტმომხმარებლების ნახევარზე მეტი. აშშ-ის ინტერნეტს მიერთებული საოჯახო მეურნეობების წილი 2013 წელს 80%-მდე გაიზრდება. ხუთი წლის განმავლობაში – 2010-დან 2014 წლამდე – მოსალოდნელია, რომ ონლაინგაყიდვები 10%-ით გაიზარდოს. ონლაინსამომხმარებლო გაყიდვები 2014 წლის ბოლოს $249 მილიარდს გაუტოლდება. მოსალოდნელია, რომ ინტერნეტიდან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე განხორციელებული შესყიდვები მიაღწევს საცალო შესყიდვების 53%-ს 2014 წლისათვის. Amazon-ი ბრწყინვალედ ახერხებს ყველა ამ შესაძლებლობის კაპიტალიზაციას.

Amazon-ის მწარმოებელი პარტნიორი Quata Computer-ი Amazon-ისგან ელოდება 3 მილიონი ახალი ტაბლეტკომპიუტერის მოთხოვნას 2011 წლის მე-3 კვარტალში. მოსალოდნელია, რომ Amazon-ის ახალი, 10.1-ინჩიანი ტაბლეტი „Hollywood"-ი Apple-ის კომპიუტერების ძირითადი კონკურენტი გახდეს.

ისტორია – 1995-დან 2011-მდე

როდესაც ჯეფ ბეზოსი, მუშაობდა Shaw & Co-ში 1990-დან 1994 წლამდე, მას სთხოვეს, გამოეკვლია ინტერნეტით ბიზნესის განხორციელების შესაძლებლობები. ბეზოსის რეკომენდაცია Shaw & Co-სთვის იყო, რომ მათ დაეწყოთ წიგნების ონლაინგაყიდვა, მაგრამ იდეა უარყო კომპანიის მენეჯმენტმა. ბეზოსმა გადაწყვიტა, სამსახურიდან წამოსულიყო და თვითონ შეესხა ხორცი ამ იდეისთვის საკუთარი კომპანიის – Cadabra, Inc-ის ეგიდით.

ბეზოსმა ახალ ვენჩურს შეუცვალა სახელი და Amazon-ი დაარქვა, მსოფლიოში ყველაზე გრძელი მდინარის სახელი. Amazon-ის ლოგო იყო: ისარი პირველი A-დან Z-მდე. ამით საგანგებოდ აღნიშნავდნენ, რომ მათ აქვთ ყველაფერი, Amazon.com-ზე ყველაფრის ყიდვა შეიძლება A-დან Z-მდე.

Amazon.com-ი 1995 წლის ივლისში გაიხსნა, 1997 წლის მაისში კი, 3 მილიონი აქციის განთავსების შემდეგ ($18 ერთი აქციის ფასი), სააქციო საზოგადოებად ჩამოყალიბდა. 1996 წელს კომპანიის გაყიდვებმა პირველად გადააჭარბა $10 მილიონს წიგნების გაყიდვაში. მიუხედავად ამისა, 2003 წლამდე კომპანიას არ ჰქონია მოგება. ოპერაციების პირველი დეკადა ვერ ხორციელდებოდა სწრაფად და დარგის კრიტიკოსებს არაერთხელ აღუნიშნავთ Amazon-ის წარუმატებლობა, განსაკუთრებით 1990-იანის ბოლოს, როდესაც გაჩნდა სერიოზული პრობლემები. 1997 წლის ბოლოს Amazon-ი ემსახურებოდა 1.5 მილიონ მომხმარებელს (ესაა 738%-იანი ზრდა წინა წლის 180,000-დან). იმავე წელს კომპანიამ ჩამოაყალიბა სტრატეგიული პარტნიორობა ისეთ კომპანიებთან, როგორებიცაა Yahoo, progidy, America Online, Excite, Alta Vista, Netscape.

1998 წელს Amazon.com-მა შეისყიდა Internet Movie Database-ი, ინფორმაციის ბრიტანული წყარო იმ ფილმებსა და გასართობ პროგრამებზე, რომლებიც მოიცავს პერიოდს 1892 წლიდან დღემდე. ეს იყო Amazon-ის პირველი ნაბიჯი, დაეწყო ვიდეოფილმების ონლაინგაყიდვა და შეეღწია საერთაშორისო ბაზარზე. Shop the Web-ი მომსახურებაა, რომელიც აერთიანებს საცალო გამყიდველებს Amazon-თან და საშუალებას აძლევს Amazon-ს, იმოქმედოს, როგორც შუამავალმა. ამ ამპლუაში ის წარმოდგენილი იყო 1998 წელს. DVD-ისა და ვიდეოების გაყიდვების 45 დღის შემდეგ Amazon-ი გახდა წამყვანი ვიდეოს საცალო ონლაინგაყიდვების სფეროში 1998 წლის ბოლოსათვის. 1998 წელს Amazon-მა შეიძინა რამდენიმე კომპანია (Internet Movie Database, Bookpages, Telebook, Junglee, PlanetAll).

ელექტრონული მოწყობილობების გაყიდვა კომპანიის ვებგვერდიდან 1999 წელს დაიწყო და მოგვიანებით გახდა კომპანიის ყველაზე მსხვილი ბიზნესი. მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიას ჰქონდა ძალიან წარმატებული პროდუქციის ხაზი, Amazon-მა გამოიარა ძალიან რთული 2000 და 2001 წლები. მალე, მას მერე, რაც *Time*-ის ჟურნალმა 1999 წლის 27 დეკემბერს ბეზოსი „წლის პერსონად" დაასახელა, ბეზოსს მოუწია 150 თანამშრომლის განთავისუფლება და $323 მილიონზე მეტი ზარალის მიღება წინასაახალწლო პერიოდში. 2000 წელს ზარალმა $1.4 მილიარდი შეადგინა, 2001 წლის ბოლოს ფირმას $5 მილიონის მოგება ჰქონდა.

თავისი მიდგომით ოპერაციების წარმოებისადმი Amazon-მა რევოლუცია მოახდინა წიგნების გაყიდვის დარგში, როდესაც წიგნების გაყიდვის რანჟირება დაიწყო, რასაც ადრე გამომცემლები მკაცრად იცავდნენ და მკითხველების კომენტარებს ანუდიდნენ ფართო აუდიტორიას ისე, რომ განხილვამდე მომხმარებლისთვის არ იყო ხელმისაწვდომი წიგნების შესახებ გამოთქმული კრიტიკული მოსაზრებები. ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში Amazon-ის მენეჯერებმა ვებგვერდის მეშვეობით შესთავაზეს მომხმარებელს ახალი პროდუქცია, განავითარეს ახალი მომსახურება და შეუდნენ ახალ ბაზრებზე. 2006 წლის განმავლობაში კომპანიამ გახსნა Emergency Prepparedness Store (Tools & Hardare Store). ეს მაღაზია მომხმარებელს სთავაზობს ბუნებრივი კატასტროფების შემდგომ აღდგენისთვის საჭირო პროდუქციას და კონკრეტულ მაღაზიებს, სადაც შესაძლებელია ამ პროდუქციის შეძენა, ასევე პირველადი დახმარების საშუალებებს, საკომუნიკაციო და უსაფრთხოების მოწყობილობებს. მომხმარებელს შუძლია რესურსების მოძიება National Weather Service, National Hurricane Center, Federal Emergency Management Agency, American Red Cross-ის ვებგვერდებიდანაც. Amazon-მა გახსნა ასევე Grocery Store-ი, როგორც საბაზრო ტესტი, 2006 წლის მაისში და ბიზნესი ოფიციალურად დაიწყო ივლისში. მაღაზია მომხმარებელს სთავაზობს 1,200-ზე მეტ ბრენდს (Kashi, Nestle, Kellogg-ი, Kraft-ი, Procter & Gamble). პროდუქციის ნახევარზე მეტი ნატურალური და ორგანული პროდუქტია, ისეთი, როგორებიცაა: Wild Oats, Newman's own, Nature's Gate.

Toy და Baby Store 2006 წლის ივლისში გაიხსნა. საბავშვო რეგისტრი ხელმისაწვდომია და მომხმარებელს შეუძლია, მეგობრის შვილებს კარგი საჩუქრები შეურჩიოს. ვებგვერდიდან ხელმისანვდომი პროდუქცია წარმოადგენს ისეთ ბრენდებს, როგორებიცაა: Target eToys-ი, Discovery Channel Store, Babystyle. 2006 წელს ასევე გაიხსნა საავტომობილო ნაწილებისა და აქსესუარების მაღაზია. საავტომობილო მაღაზია მომხმარებელს სთავაზობს მილიონზე მეტ დეტალს, სათადარიგო ნაწილებს 250 ისეთი მწარმოებლისა და საცალო მოვაჭრისაგან, როგორებიცაა: Auto Barn-ი, HorsepowerFreaks-ი, Summit Racing Equioment-ი. შეთავაზებული ბრენდებიდან წარმოდგენილია: Fram-ი, Holley, Lund-ი, Raybestos-ი, Schumacher-ი. მომსახურება, რომელსაც „ნაწილის მოძებნა" ჰქვია, საშუალებას აძლევს მომხმარე-

ბელს, იპოვოს საკუთარი ავტომობილის შესაბამისი ნაწილი (დაახლოებით 10,000 ამერიკული ავტომობილისა და სატვირთოსთვის).

Amazon-მა 2007 წელს წარმოადგინა Kindle, უსადენო საკითხავი მოწყობილობა აშშ-ში. მომხმარებლებს შეუძლიათ, ჩამოტვირთონ წიგნები, ჟურნალები და გაზეთები, წაიკითხონ Kindle-დან და შეინახონ ჩამოტვირთული მასალები სხვა მოწყობილობით, მაგალითად, აიპადით. Kindle-ს უმეტესი წიგნი ღირს $9,99-დან $12,99-მდე, თუმცა სხვა წიგნები გაცილებით იაფია ($5-ზე ნაკლები და ზოგიც უფასო). 2009 წლის ოქტომბრიდან Amazon-მა დაიწყო Kindle-ს შეთავაზება 100-ზე მეტ ქვეყანაში, 2011 წელს კი გამოაცხადა, რომ მომხმარებლები, ჩვეულებრივ, გამოცემებთან ერთად ყიდულობენ უფრო მეტ Kindle-ს წიგნს. მიუხედავად იმისა, რომ ჩვეულებრივი წიგნების გაყიდვაც იზრდება, 2011 წლის იანვრისათვის Kindle-ს წიგნების გაყიდვებიდან მილებული შემოსავალი უფრო მეტი იყო, ვიდრე ჩვეულებრივი წიგნების გაყიდვებიდან. Kindle აწყდება სერიოზულ კონკურენციას ისეთი მულტიფუნქციური ნაკეთობისგან, როგორებიცაა, Apple's Ipad-ი და წიგნის საკითხავი სხვა მოწყობილობები: Nook, a Barnes and Noble. 2011 წელს Amazon-მა დაასრულა შეთანხმება Kindle-თან, რომ Kindle-ს წიგნები შესაძლებელია ჩამოიტვირთოს არსებული ბიბლიოთეკებიდან Kindle-ის მფლობელების მიერ.

Amazon-ი აგრძელებს ახალი მომსახურების სფეროებისა და პროდუქტების ჯგუფების გაფართოებას. 2009 წელს Amazon-მა შექმნა სტრატეგიული ალიანსი სახელმძღვანელოების გამომცემელთან, McGraw-Hill-თან, რომლის მიზანია უმაღლესი განათლების ბაზარზე ლიდერობა. McGraw-Hill ახორციელებს ასობით Kindle-ს დისტრიბუციას კოლეჯებსა და უნივერსიტეტებში, სადაც ახალი თაობის უსადენო მოწყობილობებია წარმოდგენილი.

ზოგიერთი ახალი მომსახურება/პროდუქტი მოიცავს: ფეხსაცმელს/ტანსაცმელს (Zappos-ს მეშვეობით, რომელიც შეიძინეს 2009 წელს $1.1 მილიარდად); Denim Shop-ს (2010) და მომსახურებას Amazon Relational Database Services-ი, Elastic MapReduce, Virtual Private Cloud-ი. ალბათ, ყველაზე მეტად საუბრობენ ახალ მუსიკალურ მომსახურებაზე, რომელიც დაიწყო 2011 წელს. მომხმარებლებს შეუძლიათ, ატვირთონ მუსიკა Amazon-ის მონაცემების დაცვის სისტემაში ვებზე და შემდეგ ისევ მოისმინონ ნებისმიერი პერსონალური კომპიუტერის მეშვეობით, ან Apple-ის კომპიუტერით. მუსიკა ხელმისაწვდომია მობილური ტელეფონებსა და ტაბლეტი კომპიუტერებიდან ანდროიდის ოპერაციული სისტემის მეშვეობით. მომხმარებლებს შეუძლიათ, იყიდონ სივრცე ვებზე $20-ად ერთი წლის შემდეგ, რათა გამოიყენონ 5 გიგაბაიტი (1,200 სიმღერა). ბილ კარი, Amazon-ის ვიცეპრეზიდენტი მუსიკისა და ფილმების განხრით, ამბობს, რომ ამ მომსახურებით მომხმარებელს შეუძლია, „შეინახოს მუსიკა ღრუბელზე და მოისმინოს ყველგან". თავს იჩენს გარკვეული საკანონმდებლო საკითხები. სამუსიკო კომპანიების მენეჯერებს სურთ მოლაპარაკების გამართვა ლიცენზიების თაობაზე მაშინ, როცა Amazon-ის მენეჯერები მიიჩნევენ, რომ დამატებითი ლიცენზირება საჭირო არ არის. Amazon-ი ამბობს, რომ ღრუბელზე საკრავი/ღრუბელზე არსებული ტექნოლოგია არ არის Google Docs-ის ან Microsoft's Windows Media Player-ის მსგავსი.

Amazon-მა თავისი გაყიდვების ძალა 2009 წელს საიუველირო ნაწარმის გაყიდვაშიც აჩვენა. როგორც მოსალოდნელი იყო, ეკონომიკის ზრდის შესუსტებამ გამოიწვია საიუველირო ნაწარმის გაყიდვების შემცირება, მიუხედავად იმისა, რომ Neiman Marcus-ი და J.C. Penney ვარაუდობდნენ გაყიდვების შემცირებას 20%-ით, Amazon-მა გაზარდა საიუველირო ნაწარმის გაყიდვები 13%-ით. Quidsi, კომპანია რომელიც ყიდის სამომხმარებლო პროდუქციას ბითუმად ორ ვებგვერდზე (diapers.com და soap.com), Amazon-მა შეისყიდა 2010 წელს. ეს შესყიდვა Amazon-ს აძლევს შესაძლებლობას, შევიდეს ახალ სამომხმარებლო კატეგორიაში. Amazon-ი მიიჩნევს, რომ მომხმარებლები, რომლებიც ყიდულობენ სამომხმარებლო პროდუქციას, შეიძენენ უფრო მაღალი მარჟის მქონე პროდუქტს.

მისია

AMAZON-ის მისია:

უნდა ვიყოთ დედამიწაზე ყველაზე მეტად მომხმარებელზე ორიენტირებული კომპანია, რომლის მეშვეობითაც მომხმარებლებს შეუძლიათ, იპოვონ ყველაფერი, რაც მოესურვებათ, იყიდონ ონლაინ და შეძლებისდაგვარად ყველაზე დაბალ ფასად.

კონკურენცია

Amazon-ის პირდაპირი კონკურენტები არიან: ონლაინვაჭრობის ვებგვერდები; წიგნის გამომცემლები, [illegible] მწარმოებლები და იმ პროდუქციის შემქმნელები, რომელიც იყიდება Amazon-ზე. ასევე ისეთი გამყიდველები, [illegible] რებიც არიან: Best Buy, Wall-Mart-ი, Target-ი, Sears-ი, Office Depot-ი. ჰიბრიდული საცალო მოვაჭრეების წარმატება [illegible] რებულია ჩვეულებრივი საცალო მოვაჭრეების გაყიდვების 8%-იანი შემცირებით 2004 წლიდან 2010

წლამდე. მკვლევრები აცხადებენ, რომ ჰიბრიდულ გამყიდველებს აქვთ უპირატესობა, ჩვეულებრივ, საცალო მოვაჭრეებთან შედარებით.

საერთაშორისო კომპანიებიც დაარსებულია იმავე ბიზნესმოდელით, რომელიც აქვს Amazon-ს. ჩინური კომპანიები ისე პოზიციონირებენ, რომ შეძლონ 400 მილიონი ჩინური ინტერნეტმომხმარებლის მომსახურება (ყველაზე მეტი, სხვა ეროვნებებთან შედარებით). ჩინური კომპანია 360buy.com 2004 წელს დაარსდა. ის ფიქრობს, რომ 2010 წელს მისი შემოსავალი $1.5 მილიარდზე მეტი იქნება და გაყიდის ბევრ პროდუქციას. 2010 წელს Wal-Mart-მა განახორციელა $500 მილიონის ინვესტირება 360buy.com-ში. მეორე ჩინური ვებსაცალო მოვაჭრეა China Dangdang, Inc-ი, მან დაიმატა $272 მილიონის კაპიტალი 2010 წელს აქციების გაყიდვით და ასევე გეგმავს ტექნოლოგიების გაძლიერებას. ბეირუთში დაფუძნებული კომპანია neelwafurat.com-ი დაარსდა 1998 წელს და ყიდის ნიგნებს, მუსიკას და DVD-ს ახლო აღმოსავლეთში.

Amazon-ს ასევე ჰყავს რამდენიმე არაპირდაპირი კონკურენტი, იმ კომპანიების ჩათვლით, რომლებიც ეწევიან ელექტრონული ვაჭრობის მომსახურებას, მაგალითად, ვებგვერდის შექმნა, მესამე მხარის დამხმარე კომპანიები, მომხმარებელთა მომსახურე კომპანიები, რომლებიც ანვდიან ვებმომსახურების ინფრასტურქტურას. სხვა არაპირდაპირი კონკურენტები არიან: მედიაკომპანიები, შედარებითი ვაჭრობის ვებგვერდები, ვებზე ძებნის შესაძლებლობები. ელექტრონული ვაჭრობის კონკურენტის მაგალითია: eBay.com, Toysrus.com, Target.com. ჩამოტვირთვის მომსახურების კონკურენტები არიან: Apple Computer-ი, Google.com და DVD-ის გაქირავების მომსახურების კომპანიები: Netflix-ი და Blockbuster-ი, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია ვიდეოების ჩამოტვირთვა.

ძირითადი კონკურენტები წიგნების ბაზარზე, სადაც Amazon-მა მოახდინა რევოლუცია, არიან Barnes&Noble, Borders-ი, Books-A-Million-ი. ინფორმაცია ამ კომპანიების შესახებ მოცემულია შემდეგ ტექსტში.

Barnes&Noble

Barnes&Noble-ის ტიპური მაღაზია მომხმარებელს სთავაზობს 60,000-დან 200,000-მდე დასახელების პროდუქტს და უმეტეს მაღაზიას აქვს Starbucks-ის კაფეები და მუსიკის დეპარტამენტები, რომლებიც ყიდიან 30,000-ზე მეტი დასახელების მუსიკალურ პროდუქციას. Barnes & Noble არის ქვეყნის ყველაზე მსხვილი ელექტრონული წიგნით მოვაჭრე, 1,357 მაღაზიით 50-ვე შტატში, აქედან 720 Barnes&Noble-ის სუპერმაღაზია და 637 მაღაზია კოლეჯების კამპუსებშია. ეს მაღაზიები ემსახურება დაახლოებით ოთხ მილიონ სტუდენტს და ლექტორს. 2010 წელს გაყიდვების მხოლოდ 10% მოდიოდა ონლაინგაყიდვებზე, როდესაც კოლეჯების გაყიდვები იყო 14%. დაახლოებით 90 მაღაზია დაიხურა 2007-დან 2011-მდე, მომავალშიც კომპანია ელის კონსოლიდაციის პროცესის გაგრძელებას. კომპანია საკმაოდ დიდ ინვესტიციას ახორციელებს საკუთარი ელექტრონული წასაკითხი მოწყობილობის შესაქმნელად (დაიწყო 2009 წელს), რომელსაც ჰქვია Nook-ი, ის იქნება Amazon Kindle-ის და Apple's iPad-ის კონკურენტი. 2011 წელს კომპანიამ გამოაცხადა, რომ Nook-ი გაიყიდება Staple-ს მაღაზიებში, რათა სულ უფრო მეტი მოწყობილობა შეიძინოს მომხმარებელმა; Nook-ი ასევე გაიყიდება Best Buy-სა და Wal-Mart-ში. 2010 წლის დეკემბერში კომპანიამ საკუთარი თავი გამოიტანა გასაყიდად, მაგრამ მყიდველებმა არ გამოხატეს დაინტერესება. ფინანსური ინფორმაცია Barnes & Noble-ის შესახებ მოტანილია ჩანართში 1.

BORDERS GROUP

Borders-ი აშშ წიგნის გამყიდველი მეორე კომპანიაა და მომხმარებელს სთავაზობს 170,000 წიგნს, მუსიკას და ფილმებს თავის მაღაზიებში. უმეტეს მაღაზიაში Seatle's Best-ის ყავის მაღაზიაცაა. 2010 წელს კომპანიას ჰქონდა 511 Borders-ის მაღაზია 45 შტატში, პუერტო-რიკოში და 175 პატარა მაღაზია, სახელწოდებებით Waldenbooks -ი, Borders Express-ი და Borders Outlets-ი. 2010 წლის მონაცემებით, კომპანიას ასევე აქვს Borders-ის 29 მაღაზია აეროპორტებში. მას შემდეგ, რაც 2011 წლის თებერვალში ვერ მოახერხა სერიოზულ წინსვლა წიგნების ციფრულ ბაზარზე და გამოიცვალა სამი აღმასრულებელი დირექტორი სამ წელიწადში, Borders-მა გამოაცხადა გაკოტრება. Borders-მა გადაწყვიტა, დახუროს 226 სუპერმაღაზია 2011 წელს და, ჩანს, დახურავს მეტსაც. კომპანიამ მიიღო $505 მილიონი GE Capital-ისაგან რეორგანიზაციისათვის, ასევე ანარმოებს მოლაპარაკებას რენტის შემცირებაზე $30 მილიონით მიწის მფლობელებთან. Borders-ის ახალი სტრატეგია მოიცავს წიგნისაგან განსხვავებული პროდუქციის (მაგალითად, თამაშები, მოწყობილობები) შენახვას მაღაზიაში, კომპანიის მენეჯერები ასევე განიხილავენ შესაძლებლობას, გაყიდონ კვების პროდუქტები და ღვინოები ადგილობრივი წარმოების Borders-ის კაფეებში. მენეჯერები იმედოვნებენ, რომ რეორგანიზაციის და რამდენიმე მაღაზიის დახურვის მეშვეობით კომპანია მომგებიანი გახდება. Borders-ის ფინანსური ინფორმაცია მოცემულია ჩანართში 2.

ჩანართი 1 Barnes & Noble-ის ფინანსური ინფორმაცია ($ მლნ-ში)

	2010 ფისკალური წელი	13 კვირა დასრულდა 2 მაისს, 2009	2008 ფისკალური წელი
მთელი გაყიდვები	$5,810.56	$1,105.12	$5,121.80
საოპერაციო შემოსავალი	73.25	(3.24)	143.33
სუფთა შემოსავალი	36.64	(2.72)	75.89
	1 მაისი 2010	**2 მაისი 2009**	**იანვარი 2009**
საერთო აქტივები	3,706.68	2,664.28	2,877.86
ხანგრძლივვადიანი ვალი	260.40	-	-
აქციონერების ქონება	903.37	911.82	9923.23

მიაქციეთ ყურადღება: Barnes & Noble-მა თავისი ფისკალური წელი, რომელიც სრულდებოდა იანვარში, შეცვალა აპრილით, ძალმოსილია 2009 წლის 30 სექტემბრიდან (ამდენად, 2009 წელი 13-კვირიანი გარდამავალი პერიოდია, რომელიც დასრულდა 2009 წლის 2 მაისს).

წყარო: Barnes&Noble, 2010 ფორმა 10K

ჩანართი 2 Border Group-ის ფინანსური ინფორმაცია ($ მლნ-ში)

	2010	2009	2008
მთელი გაყიდვები	$2,791.1	$3,242.1	$3,555.1
საოპერაციო შემოსავალი	(94.9)	(149.2)	4.1
სუფთა შემოსავალი	(109.4)	(186.7)	(157.4)
საერთო აქტივები	1,425.2	1,609.0	2,147.1
ხანგრძლივვადიანი ვალი	4.8	6.6	5.6
აქციონერების ქონება	158.3	263.1	479.1

წყარო; Border Group, ფორმა 10K

BOOKS-A-MILLION

Books-A-Million-ი დაარსებულია 1917 წელს, როგორც ქუჩის საინფორმაციო სტენდი ფლორენსში (ალაბამა) და ამჟამად მესამე ყველაზე მსხვილი წიგნების საცალო გაყიდვების მაღაზიათა ქსელია აშშ-ში. კომპანიას აქვს 223 მაღაზია და წარმოდგენილია 22 შტატსა და ვაშინგტონში. კომპანია მომხმარებელს სთავაზობს ორი ფორმატის საცალო მაღაზიებს: Books-A-Million-ის სუპერმაღაზიებს 22,000 კვადრატული ფუტის ფართობით (სახელწოდებით Books-A-Million-ი ან Book & Co.) და ტრადიციულ მაღაზიებს 3,500-დან 4,500 კვადრატული ფუტის ფართობით (სახელწოდებით Books-A-Million-ი ან Bookland-ი). Books-A-Million-ს აქვს საბითუმო და სადისტრიბუციო ქვედანაყოფები, ელექტრონული ვაჭრობის ქვედანაყოფი, ინტერნეტის განვითარების და მომსახურების კომპანია, Net Central-ი, რომელიც განთავსებულია ნაშვილში (ტენესი). Books-A-Million-ს ჰქონდა 7.5%-იანი კლება გაყიდვებში 2007-დან 2010 წლამდე, მიუხედავად ამისა, კომპანიას ჰქონდა მოგება. ფინანსური ინფორმაცია Books-A-Million-ის შესახებ წარმოდგენილია ჩანართში 3.

შიდა საკითხები

ფინანსები სეგმენტების მიხედვით

Amazon-ი განიხილავს თავის ბიზნესს ორ გეოგრაფიულ სეგმენტში, ჩრდილო ამერიკა და საერთაშორისო. 2010 წელს ჩრდილო ამერიკის გაყიდვებმა შექმნა კომპანიის შემოსავლის 55%, ხოლო 45% მოდიოდა საერთაშორისო გაყიდვებზე. ბოლო სამ წელიწადში საერთო გაყიდვები უფრო მეტად გაიზარდა ჩრდილო ამერიკაში, ვიდრე საერთაშორისო ბაზრებზე, როგორც ეს ნაჩვენებია ჩანართში 4, გაყიდვების 50%-ზე მეტი მოდის ჩრდილო ამერიკაზე.

Amazon-ის პროდუქციის მიქსი იყოფა სამ ძირითად კატეგორიად: მედია, ელექტრონული და სხვა ძირითადი პროდუქცია და მომსახურება. სხვა მომსახურება მოიცავს არა საცალო ვაჭრობას, როგორიცაა Amazon-ის ვებმომსახურება, სხვა ვებგვერდები, საიდანაც ხორციელდება გაყიდვა და კო-ბრენდირებული საკრედიტო ბარათების შეთანხმებები. ელექტრონული/სხვა ძირითადი პროდუქცია და სხვა გაყიდ-

ვები საგრძნობლად გაიზარდა 2009-დან 2010-მდე, როგორც ჩრდილო ამერიკაში, ისე საერთაშორისო ბაზრებზე, იმავდროულად, მედიაგაყიდვები შემცირდა (საერთაშორისო სეგმენტზე) ან გაიზარდა მხოლოდ მცირე პროცენტით (ჩრდილო ამერიკაში). 2010 წელს მედია ქმნის მთელი გაყიდვების 43%-ს, ელექტრონული კი – 54%-ს და „სხვა" მხოლოდ 3%-ია. მთლიანად მედია გაყიდვები 2009-დან 2010-მდე შემცირდა, მაშინ, როცა ელექტრონული მოწყობილობების და სხვა პროდუქციის გაყიდვა გაიზარდა, როგორც ეს ნაჩვენებია ჩანართში 5.

მარკეტინგი

Amazon-ის მარკეტინგული სტრატეგია შექმნილია კომპანიის ვებგვერდზე მომხმარებელთა მოძრაობის და განმეორებით შესყიდვის ხელშესანყობად. ის მიზნად ისახავს, გააცნოს მომხმარებელს პროდუქცია, მომსახურების სისტემა და გააძლიეროს Amazon-ის ბრენდი. Amazon-ი გეგმავს კამპანიებს ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით, ეწევა პორტალის რეკლამირებას და ძიების სპონსორობას. Amazon-ი ასევე ახორციელებს ბაზარზე პროდუქციის შეთავაზებას თავისი დამაკავშირებელი პროგრამების მეშვეობით, როდესაც კომპანიის თანამშრომლებს სხვა ვებგვერდებიდან გადმოჰყავთ მომხმარებლები თავიანთ ვებგვერდზე. პროგრამაში მონაწილეებს Amazon-ი უხდის საკომისიოს. Target-ი, Office Depot-ი, Shutterfly, Fidelity Investments-ი, Weight Watchers-ი და ბევრი მცირე საცალო მოვაჭრე განათავსებს თავის მაღაზიებს Amazon-ის ვებგვერდზე. რეკლამირებისა და მხარდაჭერის სხვა ხარჯები 2010 წელს $890 მილიონი იყო, რაც მნიშვნელოვანი ზრდაა 2009 წლის $593 მილიონთან შედარებით.

ჩანართი 3 Books-A-Million-ის ფინანსური ინფორმაცია ($ ათასებში)

	2010	2009	2008
მთელი გაყიდვები	$508,667	$515,357	$536,054
საოპერაციო შემოსავალი	$21,677	18,890	27,420
სუფთა შემოსავალი	$13,836	10,574	16,522
საერთო აქტივები	$273,498	279,292	284,833
ხანგრძლივვადიანი ვალი	$6,360	6,720	6,975
აქციონერთა ქონება	$114,708	104,484	99,051

წყარო: 2010 წლის წლიური ანგარიში,http://www.booksamillion.com

ჩანართი 4 Amazon.com-ის საერთო გაყიდვები გეოგრაფიული არეალების მიხედვით (მილიონებში)

	წელი სრულდება 31 დეკემბერს		
	2010	2009	2008
საერთო გაყიდვები			
ჩრდილო ამერიკა	$18,707	$12,828	$10,228
საერთაშორისო	15,497	11,681	8,938
კონსოლიდირებული	$34,204	$24,509	$19,166
წინა წელთან შედარება %-ში ზრდა			
ჩრდილო ამერიკა	46%	25%	26%
საერთაშორისო	33	31	33
კონსოლიდირებული	40	28	29
წინა წელთან შედარება გაცვლითი კურსის ეფექტის გამოკლებით			
ჩრდილო ამერიკა	46%	26%	26%
საერთაშორისო	34	33	31
კონსოლიდირებული	40	29	28
საერთო გაყიდვები ერთად			
ჩრდილო ამერიკა	55%	52%	53%
საერთაშორისო	45	48	47
კონსოლიდირებული	100%	100%	100%

წყარო: Amazon.com, 2010, ფორმა 10 K

ჩანართი 5 Amazon.com-ის საერთო გაყიდვები გეოგრაფიული არეალების და პროდუქციის ტიპების მიხედვით (მილიონებში)

	წელი სრულდება 31 დეკემბერს		
	2010	2009	2008
საერთო გაყიდვები			
ჩრდილო ამერიკა			
მედია	$6,881	$5,964	$5,350
ელექტრონიკა და სხვა ძირითადი პროდუქცია	10,998	6,314	4,430
სხვა	828	550	448
ჯამურად ჩრდილო ამერიკა	$18,707	$12,828	$10,228
საერთაშორისო			
მედია	$8,007	$6,810	$5,734
ელექტრონიკა და სხვა ძირითადი პროდუქცია	7,365	4,768	3,110
სხვა	125	103	94
ჯამურად საერთაშორისო	$15,497	$11,681	$8,938
კონსოლიდირებული			
მედია	$14,888	$12,774	$11,084
ელექტრონიკა და სხვა ძირითადი პროდუქცია	18,363	11,082	7,540
სხვა	953	653	542
ჯამურად კონსოლიდირებული	$34,204	$24,509	$19,166
წინა წელთან შედარება %-ში ზრდა			
ჩრდილო ამერიკა			
მედია	15%	11%	16%
ელექტრონიკა და სხვა ძირითადი პროდუქცია	74	43	41
სხვა	50	23	38
ჯამურად ჩრდილო ამერიკა	46	25	26
საერთაშორისო			
მედია	18%	19%	24%
ელექტრონიკა და სხვა ძირითადი პროდუქცია	54	53	50
სხვა	22	9	65
ჯამურად საერთაშორისო		31	33
კონსოლიდირებული			
მედია	17%	15%	20%
ელექტრონიკა და სხვა ძირითადი პროდუქცია	66	47	45
სხვა	46	20	42
ჯამურად კონსოლიდირებული	40	28	29
წინა წელთან შედარება %-ში ზრდა გაცვლითი კურსის ეფექტის გარეშე			
საერთაშორისო			
მედია	18%	20%	22%
ელექტრონიკა და სხვა ძირითადი პროდუქცია	57	56	49
სხვა	24	19	67
ჯამურად საერთაშორისო	34	33	31
კონსოლიდირებული			
მედია	16%	16%	19%
ელექტრონიკა და სხვა ძირითადი პროდუქცია	67	48	44
სხვა	46	22	42
ჯამურად კონსოლიდირებული	40	29	28
კონსოლიდირებული გაყიდვების მიქსი			
მედია	43%	52%	58%
ელექტრონიკა და სხვა ძირითადი პროდუქცია	54	45	39
სხვა	3	3	3
ჯამურად კონსოლიდირებული	100%	100%	100%

წყარო: Amazon.com, Inc., Form 10K SEC Filing 2011: Amazon.com

Amazon-ის მარკეტინგული სტრატეგიის უმთავრესი კომპონენტია მომხმარებელთა მომსახურება. Amazon-ის კულტურა ფოკუსირებულია მომხმარებელთა მომსახურებაზე. 2010 წელს *Business Week*-ის მიერ Amazon-ი მიჩნეულია პირველ კომპანიად მომხმარებელთა მომსახურების მიხედვით. ჩვეულებრივ, მომხმარებელი არასოდეს ელაპარაკება კომპანიის თანამშრომელს. თუმცა თუ გაჩნდა რაიმე პრობლემა, თანამშრომელი ერთვება საქმეში. შეიძლება ირონიულად მოგეჩვენოს, რომ სასწაულებრივი ტექნიკური შესაძლებლობების მქონე კომპანია პრობლემის გადაწყვეტისას ცდილობს დაქირავებულის დახმარებას.

კომპანიის მენეჯერები ასევე ფოკუსირებული არიან მუდმივ ინოვაციებზე, რომლებიც უზრუნველყოფენ მომხმარებლის დაკმაყოფილების ზრდას. სპეციფიკურად, მენეჯმენტის გუნდს უნდა, რომ ყველაფერი განხორციელდეს სწრაფად და ხელმისანვდომად, იყოს ძალიან ეფექტიანი მომხმარებელთა მომსახურება, ადვილად ფუნქციონირებადი სისტემები და გადარიცხვების ისეთი გარემო, რომელსაც ენდობიან მომხმარებლები. მომხმარებლისათვის ისეთი ხელსაყრელი შეთავაზება, როგორიცაა ერთი შეხებით ყიდვა, ეძებე დაჯავშნის სისტემის შიგნით – „შეიხედე და დაჯავშნე", ქმნის ინფორმაციულად ძალიან მდიდარ გარემოს. Amazon-ი ასევე ატარებს მომხმარებელთა გამოკითხვებს, არიგებს საჩუქრებს, ეებგვერდები მორგებულია მომხმარებელთა ინდივიდუალურ პრეფერენციებზე, სურვილებზე, ყიდვის წესებზე, ასევე ხორციელდება ქორწილებისა და ახალშობილთა რეგისტრაცია. Amazon-ი აწვდის მომხმარებელს საუკეთესო საჩუქრებს საშვებულებო სეზონის დროს, ეს საჩუქრები მოიცავს ყველაზე მოთხოვნად ნივთებს, საუკეთესო საჩუქრებს, ყველაზე კარგად გაყიდვად პროდუქციას და წლის განმავლობაში ყველაზე პოზიტიურად შეფასებულ პროდუქტებს. ამჟამად კომპანიას აქვს 130 მილიონზე მეტი მომხმარებელთა ანგარიში და 2 მილიონზე მეტი აქტიური გაყიდვის ანგარიში.

საწევრო შენატანზე დაფუძნებული პროგრამა Amazon Prime იყო წარმოდგენილი 2006 წლის ოქტომბერში. ამ პროგრამის დანახარჯია $79 წელიწადში და აძლევს წევრებს შესაძლებლობას, მიიღონ პროდუქცია ექსპრესწესით ორი დღის განმავლობაში, გადასახადისა და მინიმალური შესყიდვის მოცულობის მოთხოვნის გარეშე. ზოგიერთი პირი მიიჩნევს, რომ ელექტრონულ ვაჭრობაში Amazon Prime-ი ყველაზე ეფექტური მომხმარებელთა ლოიალობის პროგრამაა. Amazon-ის შემთხვევით მყიდველებს ხიბლავთ შესაძლებლობა, მიიღონ პროდუქცია ორი დღის განმავლობაში და ამდენად მოტივირებული არიან, გახდნენ პროგრამის წევრები და Amazon-ის ლოიალური მომხმარებლები, შესაბამისად, შეიძინონ სხვადასხვა პროდუქცია Amazon-ის მეშვეობით. 2010 წლის განმავლობაში Prime-ის ოთხმა მილიონმა წევრმა გაზარდა შესყიდვის მოცულობები 150%-ით მას შემდეგ, რაც გახდნენ პროგრამის წევრები; სწორედ ამ ზრდამ გამოიწვია Amazon-ის გაყიდვების მომატება 20%-ით. ანალიტიკოსები აცხადებენ, რომ სწორედ Prime-ია ის ძირითადი ფაქტორი, რამაც ეკონომიკური რეცესიის პირობებში (2008-დან 2010 წლამდე) გაყიდვების 30%-იანი ზრდა გამოიწვია. მეტოქეები Wal-Mart-ი, Target-ი, Best Buy, J.C. Penney ცდილობენ Prime-ის მოდელის კოპირებას. მიუხედავად იმისა, რომ Amazon-ს აქვს პროდუქციის ფართო არჩევანი, კონკურენტული ფასები, დამხმარე გამყიდველები და მძლავრი სადისტრიბუციო სისტემა, კონკურენტები რეაგირებენ Amazon Prime-ის წარმატებაზე და ემზადებიან მის გამოწვევებზე პასუხის გასაცემად.

დისტრიბუცია

Amazon.com-მა გადაიტანა ოფისები ახალ 11-სართულიან შენობაში, სიეტლის მახლობლად, South Lake Union-ის გარეუბანში. ისეთი სიმძლავრეები, როგორებიცაა შეკვეთების შევსებისა და სასაწყობო ცენტრები, მომხმარებელთა მომსახურების ოფისები, განლაგებულია მთელ აშშ-ში, კერძოდ კი, არიზონაში, კალიფორნიაში, დელავერში, ინდიანაში, კანზასში, კენტუკიში, ნევადაში, ჩრდილო დაკოტაში, პენსილვანიაში, ვირჯინიაში, ვაშინგტონსა და დასავლეთ ვირჯინიაში. კომპანია ლიზინგით განათავსებს კორპორაციულ ოფისებს, ახორციელებს შეკვეთების შევსებისა და სასაწყობო ოპერაციების, მომხმარებელთა მომსახურებისა და სხვა სამუშაოებს აშშ-ის გარეთ. საერთაშორისო ოფისები განლაგებულია ჩინეთში, საფრანგეთში, გერმანიაში, ინდოეთში, ირლანდიაში, იაპონიაში, ლუქსემბურგსა და გაერთიანებულ სამეფოში. 2010 წლის საშვებულებო სეზონის დროს დაკვეთები მიეწოდა 178 მილიონ მომხმარებელს მსოფლიოში. ცამეტი ახალი სადისტრიბუციო ცენტრი გაიხსნა 2010 წელს, რითაც სადისტრიბუციო ცენტრების საერთო რაოდენობა გახდა 52. შეესების შესაძლებლობები განთავსებული იყო 2006 წელს 12 მილიონ კვადრატულ ფუტზე და 2010 წლის ბოლოს 26.1 მილიონი კვადრატული ფუტი შეადგინა.

ტექნოლოგია

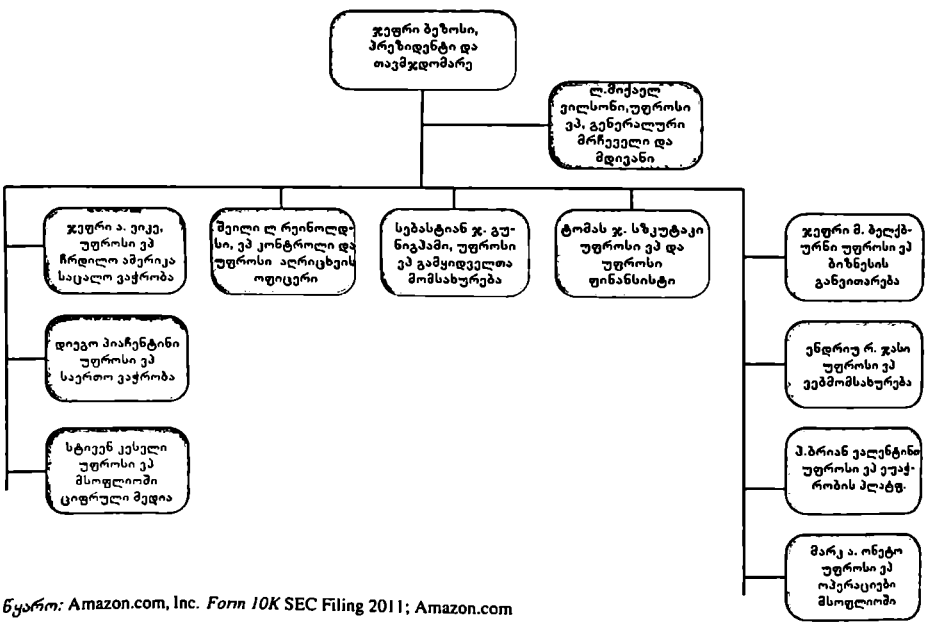
Amazon.com-ი პიონერი იყო ვებგვერდების დიზაინში, ტესტირებასა და ოპტიმიზაციაში, ასევე იყენებდა ტექნოლოგიას მომხმარებლის ყიდვის გამოცდილების პერსონალიზაციისთვის. Amazon-ს აქვს საკუთარი ტექნოლოგია და ლიცენზირებული ტექნოლოგიები სხვა კომპანიებისაგან. კომ-

პანიის მოქმედი სტრატეგია ფოკუსირებულია ინოვაციური განვითარების ძალისხმევაზე. ეს მიიღწევა საკუთარი სოფტვეარის შექმნითა და გაუმჯობესებით, ასევე ლიცენზიების შესყიდვით ან კომერციული მიზნებით შექმნილი ტექნოლოგიების შეძენით. Amazon-ი ახორციელებს ტექნოლოგიების რამდენიმე არეალის ინვესტირებას, რაც მოიცავს ციფრულ ინიციატივებს, გამყიდველთა პლატფორმებსა და ვებმომსახურებას. ეს კომპიუტერული აპლიკაციები საჭიროა ისეთი აქტივობებისათვის, როგორებიცაა: შეკვეთების შევსება, მომხმარებელთა მომსახურების ოპერაციები, შეკვეთების აღრიცხვა, შეკვეთების შესრულების სისტემა, გადახდის ტრანზაქციების ხელშეწყობა.

დარგის ექსპერტებს მიაჩნიათ, რომ Amazon-ის წარმატებისათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია მყიდველთა ნდობა. კომპანიას აქვს დაცული ტრანზაქციების განხორციელების ისტორია, შეკვეთების შევსებისა და შესრულების სანდოობა, საფასო დათმობების სისტემა. Amazon-ის მენეჯერები მუდმივად მუშაობენ, რათა გააუმჯობესონ ყიდვის პრაქტიკა ვებგვერდებზე ინტუიციური და მარტივი ნავიგაციის განვითარებით. Amazon-ი იყო მოწინავეთა რიგებში, როდესაც პოტენციურ მყიდველებს აკავშირებდა შესაბამის ინფორმაციასთან სპეციფიკური პროდუქციის შესახებ. Amazon.com-ის ვებგვერდი გვთავაზობს ყიდვის ისეთ პრაქტიკას, რომელიც ეფუძნება მომხმარებლების ყიდვის პრეფერენციებსა და წარსულის სურვილებს.

მომხმარებელთა მომსახურებაში გამოკვეთილი რამდენიმე ახალი მიმართულება მოიცავს „app"-ს iPhone-თვის და სპეციალურ სისტემას სატელევიზიო განხილვისთვის. 2010 წლის ნოემბერში Amazon-მა გამოუშვა iPhone-ის აპლიკაცია, რომელიც მომხმარებელს საშუალებას აძლევს: განახორციელოს პროდუქციის ბარკოდის სკანირება საცალო მაღაზიაში, დაუკავშირდეს Amazon.com-ს და შეამოწმოს, შეუძლია თუ არა Amazon-ს უკეთესი ფასის შეთავაზება. მოსალოდნელია სმარტფონების ტექნოლოგიების გამოყენების ზრდა შესადარებელ მაღაზიებში, რადგან უფრო მეტი მომხმარებელი ისარგებლებს ამ მოწყობილობებით. Apple-სა და Google-თან ერთად Amazon-ი მუშაობს ახალ მომსახურებაზე, რაც ტელევიზიით ბაზრის მიმოხილვას გულისხმობს. 2010 წლის ბოლოს Amazon-ის აღმასრულებლები შეხვდნენ მედიაკომპანიებს: NBC-ს, Time Warner-ს, Viacom-ს, რათა შეესწავლათ ტელემაყურებლებისთვის პროგრამების ინტერნეტით მიწოდების შესაძლებლობები. Amazon-ის მცდელობა ამ მიმართულებით გამოწვეულია ისეთი ინტერნეტმოთამაშეებისთვის, როგორებიც არიან: Netflix-ი და Hulu, ისევე, როგორც საკაბელო და სატელიტური მაუწყებლობის კომპანიებისათვის.

ჩანართი 6 Amazon.com-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა



წყარო: Amazon.com, Inc. *Form 10K* SEC Filing 2011; Amazon.com

მენეჯმენტი

კომპანიის დაარსებიდან ბეზოსმა დაიქირავა პროფესიონალები. მან გადმოიბირა აღმასრულებლები Wal-Mart-იდან, Microsoft, Barnes & Noble-დან, Symantec-იდან, რომ მათ ემუშავათ მარკეტინგის, სოფტვეარის განვითარების, ფინანსებისა და დისტრიბუციის სფეროებში. Amazon.com-ი ქირაობს დაახლოებით 33,700 ადამიანს (ორივე ფორმით, მთელი სამუშაო დღით და ნაწილობრივ დაქირავებულნი) 2010 წლის დეკემბრის ბოლოსათვის. კომპანია ქირაობს დამოუკიდებელ კონტრაქტორებს და დროებით მუშაკებს, რათა შეივსოს სამუშაო ძალა. უპირატესად ეს ხდება საშვებულებო სეზონზე, როდესაც იქმნება Amazon-ის მთელი წლიური შემოსავლის 35-40%. კომპანიის დაქირავებულები არ არიან პროფკავშირის წევრები. Amazon-ი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული პერსონალის ხარისხზე, რათა ამუშავდეს და გაუმჯობესდეს ტექნოლოგიური სისტემები. ჯეფ ბეზოსი კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორია მისი დაარსებიდან, 1995 წლიდან. კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოდგენილია ჩანართში 6.

ფინანსები

Amazon-ის მოგება/ზარალის ანგარიში წარმოდგენილია ჩანართში 7, საიდანაც ვიგებთ, რომ გაყიდვები 2009 წლიდან 2010 წლამდე $24.5 მილიარდიდან $34.2 მილიარდამდე გაიზარდა და სუფთა შემოსავალი გაიზარდა $900 მილიონიდან 2009 წელს, $1.15 მილიარდამდე 2010 წელს. Amazon.com-ის ბალანსი ჩანართში 8 აჩვენებს აქტივების ზრდას 2009 წლის $13.8 მილიარდიდან 2010 წლის $18.8 მილიარდამდე.

ჩანართი 7 Amazon.com Inc. კონსოლიდირებული ოპერაციების ანგარიში (მილიონებში, გარდა ერთ აქციაზე მონაცემებისა)

Amazon.com Inc.	წელი მთავრდება 31 დეკემბერს		
	2010	2009	2008
საერთო გაყიდვები	$34,204	$24,509	$19,166
საოპერაციო ხარჯები			
თვითღირებულება	26,561	18,978	14,896
შევსება	2,898	2,052	1,658
მარკეტინგი	1,029	680	482
ტექნოლოგია და შინაარსი	1,734	1,240	1,033
გენერალური და ადმინისტრაციული	470	328	279
სხვა საოპერაციო ხარჯები (შემოსავალი), საერთო	106	102	(24)
ჯამური საოპერაციო ხარჯები	32,798	23,380	18,324
შემოსავლები ოპერაციებიდან	1,406	1,129	842
პროცენტიდან შემოსავალი	51	37	83
პროცენტის ხარჯები	(39)	(34)	(71)
სხვა შემოსავალი (ხარჯი), საერთო	79	29	47
ჯამური არასაოპერაციო შემოსავალი (ხარჯები)	91	32	59
შემოსავალი საშემოსავლო გადასახადამდე	1,497	1,161	901
საშემოსავლო გადასახადი	(352)	(253)	(247)
ქონება-საინვესტიციო აქტივობის მეთოდი, გადასახადის შემდეგ	7	(6)	(9)
სუფთა შემოსავალი	$1,152	$902	$645
შემოსავლები აქციაზე	$2.58	$2.08	$1.52
შემცირებული შემოსავლები აქციაზე	$2.53	$2.04	$1.49
საშუალო შეფასება აქციების, რომლებიც მონაწილეობდა ერთ აქციაზე შემოსავლების გათვლებში			
საბაზო	447	433	423
შემცირებული	456	442	432
შეიცავს აქციებით კომპენსირებას			
შევსება	$90	$79	$61
მარკეტინგი	27	20	13
ტექნოლოგია და შინაარსი	223	182	151
გენერალური და ადმინისტრაციული	84	60	50

წყარო: Amazon.com, Inc, *Form 10K* SEC Filing 2011; Amazon.com

ᲩᲐᲜᲐᲠᲗᲘ 8 Amazon.com Inc. ᲙᲝᲜᲡᲝᲚᲘᲓᲘᲠᲔᲑᲣᲚᲘ ᲑᲐᲚᲐᲜᲡᲘ (ᲛᲘᲚᲘᲝᲜᲔᲑᲨᲘ, ᲒᲐᲠᲓᲐ ᲔᲠᲗᲘ ᲐᲥᲪᲘᲐᲖᲔ ᲛᲝᲜᲐᲪᲔᲛᲔᲑᲘᲡᲐ)

	31 დეკემბერი	
Amazon.com Inc.	2010	2009
ᲐᲥᲢᲘᲕᲔᲑᲘ		
მიმდინარე აქტივები		
ნაღდი და მისი ეკვივალენტი	$3,777	$3,444
საბაზრო ფასიანი ქაღალდები	4,985	2,922
მარაგები	3,202	2,171
კრედიტორული დავალიანება, სხვა	1,587	988
გადატანილი გადასახადი	196	272
ჯამი მიმდინარე აქტივები	13,747	9,797
გრძელვადიანი აქტივები, საერთო	2,414	1,290
გადატანილი გადასახადების აქტივები	22	18
გუდვილი	1,349	1,234
სხვა აქტივები	1,265	1,474
ᲯᲐᲛᲣᲠᲐᲓ ᲐᲥᲢᲘᲕᲔᲑᲘ	$18,797	$13,813
ვალდებულებები და აქციონერთა ქონება		
მიმდინარე ვალდებულებები		
მიმდინარე გადასახადები	$8,051	$5,605
ხარჯები და სხვა	2,321	1,759
ჯამურად მიმდინარე ვალდებულებები	10,372	7,364
ხანგრძლივვადიანი ვალდებულებები	1,561	1,192
ᲯᲐᲛᲣᲠᲘ ᲕᲐᲚᲓᲔᲑᲣᲚᲔᲑᲔᲑᲘ	11,933	8,556
აქციონერთა ქონება		
უპირატესი აქციები, $0.01 ფასი		
ავტორიზებული აქციები -500		
გამოშვებული და გარეთ არსებული აქციები	-	-
ჩვეულებრივი აქცია, $0.01 ფასი		
უპირატესი აქციები – 5,000		
გამოშვებული აქციები – 468 და 461 მილიონი		
გარეთ მყოფი აქციები – 451 და 444 მილიონი	5	5
სახაზინო აქციები, ღირებულება	(600)	(600)
დამატებით მოზიდული კაპიტალი	6,325	5,736
აკუმულირებული საერთო შემოსავალი (ზარალი)	(190)	(56)
გაუნაწილებელი შემოსავალი	1,324	172
ჯამური აქციონერთა ქონება	6,864	5,257
ჯამური ვალდებულებები და აქციონერთა ქონება	$18,797	$13,813

წყარო: Amazon.com, Inc, Form 10K SEC Filing 2011; Amazon.com

ᲛᲝᲛᲐᲕᲐᲚᲘ

Amazon-ის მოგება 2011 წლის პირველ კვარტალში 33%-ით შემცირდა და $201 მილიონი შეადგინა, რადგან კომპანიამ დაიქირავა 45%-ით მეტი თანამშრომელი, ნინა 12 თვესთან შედარებით და ამ მაჩვენებელმა 37,900 მიაღწია. ასევე Amazon-ი აგებს ცხრა ახალ სადისტრიბუციო ცენტრს, რომლებსაც 2011 წელს უწოდებენ შეკვეთების შევსების ცენტრებს. შემოსავალი 2011 წლის პირველ კვარტალში 38%-ით გაიზარდა და $9.86 მილიარდს მიაღწია. Amazon-მა $855 მილიონი დახარჯა შეკვეთების შევსებაზე პირველ კვარტალში, რაც $546 მილიონით აღემატება წინა წლის მონაცემებს. Amazon-ის დანახარჯები ტექნოლოგიასა და შინაარსზე გაიზარდა $576 მილიონამდე წინა წლის $366 მილიონთან შედარებით. Amazon-ი აგებს მონაცემთა ცენტრს თავისი Amazon Web Service-ის ბიზნესისათვის. პირველ კვარტალში Amazon-ის შემოსავლების ზრდა ისევ უკავშირდება ელექტრონული მოწყობილობებისა და ძირითადი პროდუქციის კარგად გაყიდვას, ასევე საერთა-

შორისო გაყიდვებთან შედარებით, იზრდება გაყიდვები ჩრდილო ამერიკაში. Amazon-ი აგრესიულად ავითარებს თავის ღრუბელი კომპიუტერების ბიზნესს.

რამდენადაც Amazon-ის წინაშეა მნიშვნელოვანი გამოწვევები ელექტრონულ ვაჭრობაში, ის ცდილობს ახალი მომსახურების განვითარების, პროდუქციის შეთავაზებისა და პარტნიორობის გაგრძელებას, არსებული მომსახურების გაფართოების მიზნით. ამასთან დაკავშირებით რამდენიმე საკითხია განსახილველი:

1. ბიზნესის რა წილი უნდა იყოს ფოკუსირებული პროდუქციის გაყიდვაზე, მომსახურების გაყიდვაზე, ბიზნესპარტნიორობაზე გაყიდვებისთვის და პარტნიორობაზე, რომ შეივსოს შეკვეთები სერვისებზე? რამდენად შესაძლებელია კომპანიისათვის, გახდეს მეტისმეტად დივერსიფიცირებული და ნავიდეს საგრძნობლად შორს, საწყის სტადიაზე წიგნების გაყიდვის ბიზნესთან შედარებით?
2. ვინ გახდება Amazon.com-ის კონკურენტი მომავალში? როგორ შეიძლება კომპანია დარწმუნებული იყოს, რომ ის ეფექტიანად გაწევს კონკურენციას დივერსიფიცირებულ ბიზნესებში?
3. როგორ უნდა დაადგინოს კომპანიამ ახალ საერთაშორისო ბაზრებზე შესვლის შესაძლებლობების პრიორიტეტები? რამდენად უნდა წარმოჩნდეს ეს სტრატეგიაში?
4. როგორ უნდა შეინარჩუნოს კომპანიამ ტექნოლოგიური განვითარება? უნდა განიხილოს სხვა ისეთი კომპანიების შეძენა, რომლებსაც აქვთ შესაბამისი ტექნოლოგიები, რაც დაეხმარება კომპანიას შესთავაზოს მომხმარებლებს მომსახურება? თუ უკეთესი იქნება პარტნიორობა კონტრაქტების მეშვეობით, რაც საშუალებას მისცემს კომპანიას, მიიღოს საჭირო ახალი ტექნოლოგიები?
5. უნდა გააგრძელოს Amazon-მა ზრდის დაგეგმვა, როგორც სტრატეგიის ნაწილი? რა მნიშვნელოვანი რისკები ახლავს სწრაფი ზრდის სტრატეგიის გამოყენებას?
6. Amazon-ის სტრატეგიები ფოკუსირდება მომხმარებლების საკითხებზე და ნაკლებ ყურადღებას უთმობს ფინანსურ მიზნებს. უნდა დაეთმოს უფრო მნიშვნელოვანი ადგილი ფინანსურ საკითხებს Amazon-ის მიზნების განხორციელებაში?
7. რა უნდა გააკეთოს Amazon-მა, რომ შეამციროს კომპანიასა და მის მომხმარებლებზე კიბერშეტევების საფრთხე?

საკითხავი მასალა

Beres, Glen A. „Arrested Development". National Jeweler, May 16, 2010.

Bosman, Julie. „Borders Plan For Recovery Is Described As Doubtful". The New York Times, April 7, 2011.

Chao, Loretta. „360buy Attracts Investment". Wall Street Journal (Online), December 2010.

Christman, Ed. „We're No. 2!" Billboard, December 18, 2010.

Campoy, Ana. „Amazon's Exit Spurs Tax Fight in Texas". Wall Street Journal, February 17, 2011.

Du, Hui, and Yu Cong. „Cloud Computing, Accounting, Auditing, and Beyond: Certified Public Accountant". The CPA Journal, October 2010.

Flamm, Matthew. „Publishers Approaching a e-Tipping Point: Amazon Muscles in on Traditional Territory". Crain's New York Business, April 4, 2011.

Fowler, Geoffery A., and Ellen Bryon. „Amazon Expands in Bulk with Diapers, Soap Deal". Wall Street Journal, November 8, 2010.

Kessler, Scott. „Industry Surveys-Computers: Consumer Services and the Internet". Standard and Poor's, October 14, 2010.

Memmott, Carol. „Authors Catch Fire with Self-Published e-Books". USA Today, February 9, 2011.

Schechner, Sam, and Geoffery A Fowler. „Amazon Grabs the TV Remote". Wall Street Journal, September 1, 2010.

Smith, Ethan, and Geoffery A Fowler. „Amazon Can't Dent iTunes". Wall Street Journal, December 17, 2010.

Stambor, Zak, „E-retail Will Influence 53% of Purchases by 2014, Forrester Says". Internetretailer.com, March 8, 2010.

Stone, Brad. „What's in Amazon's Box? Instant Gratification". Businessweek.com, November 24, 2010.

Netflix, Inc. – 2011

ლორი რადულოვიჩი
Baldwin-Wallace College

NFLX

HTTP://WWW.NETFLIX.COM

2011 წლის შუახანებში Netflix-ი ამზადებდა ხელმომწერებისათვის „საოჯახო გეგმას", რათა გაეფართოვებინა თავისი ყოფნა ფეისბუკზე. საოჯახო გეგმა საშუალებას მისცემს Netflix-ის მომხმარებლებს, დაამატონ ერთ ანგარიშზე რამდენიმე მომხმარებელი ფასდაკლებით, ისევე, როგორც ეს ხდება საოჯახო მობილური ტელეფონების შემთხვევაში. Warner Brothers-ი ყოველთვის აქვეყნებს ფილმების დაქირავების შეთავაზებას ფეისბუკის მეშვეობით. Netflix-ის შტაბბინა ლოს გატოშია (კალიფორნია) და ის კონკურირებს საკმაოდ დატვირთულ ვებ/საკაბელო/სატელევიზიო სფეროში, რომელშიც ტექნოლოგიური ცვლილებები უფრო სწრაფია, ვიდრე ნებისმიერ სხვა დარგში. განსხვავება ვებ, საკაბელო და ტელევიზიას შორის საკმაოდ ბუნდოვანი ხდება, რადგან მისაწოდებელი კონტენტი, ყველა მედიაარხის მიხედვით, ძალიან ჰგავს ერთმანეთს. 2011 წლის ივლისში Netflix-ის აქციის ფასი $304 იყო, მაგრამ მომდევნო თვეში $240-მდე დაეცა, ძირითადად, ეკონომიკის, მძაფრი კონკურენციისა და აშშ-ის სახაზინო ობლიგაციების რეიტინგის ვარდნის გამო, S&P-ის მიერ.

მნიშვნელოვანმა სტრატეგიულმა სვლებმა, რომლებსაც ახორციელებს რიიდ ჰასტინგსი, Netflix-ის თავმჯდომარე და აღმასრულებელი დირექტორი და აგრესიული ბარტერების განხორციელების მცდელობამ, მიიღოს სერიული პროგრამების ეთერში გაშვების უფლება, გამოიწვია Netflix-ის ხელმომწერთა ქსელის გაფართოება, გაზარდა შემოსავლები და აქციების ფასები. 2010 წლის ბოლოს Netflix-ის აქციების ფასები $175-მდე ავარდა, როდესაც 2010 წლის დასაწყისში ის $55 იყო. თუ Netflix-ის ხელმომწერთა ბაზა ამ ტემპით გააგრძელებს ზრდას, მაშინ კონტენტის შემქმნელებმა შეიძლება მალე განიხილონ Netflix-ი, როგორც მათი კონტენტის პირდაპირი დისტრიბუტორი ფილმებისა და ტელევიზიისთვის, ისეთივე, როგორიცაა Apple Inc-ი მუსიკის დარგში. Apple-ც კი იყენებს Netflix-ს, რათა ატვირთოს ფილმები Apple TV-ისთვის, iPhone-სა და iPad-თვის.

მომხმარებელთა ძლიერი მოთხოვნა სწრაფ ვიდეოებზე ცვლის მედიადარგის ლანდშაფტს და იწვევენ მედიადარგის კონკურენტთა მხრიდან უკმაყოფილების ზრდას, რომ Netflix-ი ხდება ძლიერი. სერვისული სტრუქტურები დაბალ ფასად სთავაზობენ საკაბელო და სატელიტური ტელევიზიის მომსახურებას, ასევე აქირავებენ ფილმებს. ამჟამად ტელევიზია ფართოდ იყენებს ინტერნეტს და აქვს ვიდეოს ჩამოტვირთვის შესაძლებლობა. მეტოქე ფირმები შიშობენ, რომ Netflix-ი ეცდება საკაბელო ტელევიზიის ჩანაცვლებას და ამით დააკარგვინებს მას მნიშვნელოვან შემოსავალს.

ისტორია

Netflix Inc. დაარსდა 1997 წლის 29 აგვისტოს დელაუერში და 2002 წლის მაისში სააქციო საზოგადოება გახდა. 2007 წლიდან კომპანიამ დაიწყო თავისი რესურსების გავრცელება ინტერნეტის მეშვეობით და ამჟამად ის მსოფლიოში უდიდესი ინტერნეტის მეშვეობით ფილმებისა და სატელევიზიო ეპიზოდების გამავრცელებელია. 100,000-ზე მეტი დასახელების DVD-ის ელფოსტით გაქირავების შესაძლებლობითა და 20 მილიონზე მეტი წევრით აშშ-სა და კანადაში, Netflix-ი სთავაზობს ხელმომწერებს, რომ მათ უშუალოდ თავიანთი კომპიუტერების, მაკბუკების, ინტერნეტთან დაკავშირებული სატელევიზიო მოწყობილობის, საოჯახო კინოთეატრების, ციფრული ვიდეომოწყობილობების მეშვეობით, ყოველგვარი კომერციული შეწყვეტის გარეშე, მიიღონ ინტერნეტ- და ვიდეოთამაშები: Apple's iPhone, iPad, iPod, Apple Tv და Google Tv. გადაცემების მიწოდება ხორციელდება Netflix-ის სოფტვეარის გამოყენებით, 200-ზე მეტი „Netflix ready devices"-ით, რომლებიც მოიცავს Blu-ray დისკების ფლეიერებს, ინტერნეტთან დაკავშირებულ ტელევიზიას, ციფრულ ვიდეოფლეიერებს, სათამაშო კონსოლებს – Microsoft"s Xbox 360, Nintendo's Wii, Sony's PS3. ტრადიციული ფილმების სანახავად, ხელმომწერები იღებენ DVD-ს ფოსტით, წინასწარი გადახდით და ასევე უკან აბრუნებენ მას. DVD-ს დაბრუნების შესახებ ცნობის მიღების შემდეგ Netflix-ი აგზავნის შემდეგ DVD-ს.

2010 წლის დეკემბრის მონაცემებით, Netflix-ი ქირაობს 2,180 თანამშრომელს სრული სამუშაო დღით, 2,197-ს ნანილობრივი დატვირთვით და მისი შემოსავალია $2.4 მილიარდი. შედარებისათვის, გაცილებით უფრო დიდ Amazon-ს ჰყავს 33,700 დაქირავებული სრული სამუშაო დღით და აქვს $34 მილიარდის გაყიდვები 2010 წელს. სხვა მეტოქეებისაგან განსხვავებით, Netflix-ი მომხმარებელს სთავაზობს ხელმოწერის რამდენიმე გეგმას, დამატებითი გადასახადების გარეშე, ვადაზე უფრო გვიან დაბრუნებისათვის და მიწოდებას გადასახადების გარეშე. ხელმომწერი მზარდი ბიბლიოთეკიდან ირჩევს ფილმის დასახელებას, რომლის ნახვა დაუყოვნებლივ შეიძლება. მომხმარებელთა კმაყოფილება დასტურდება პრაქტიკით, გამყარებული შესაბამისი რეკომენდაციებითა და ტექნოლოგიით, რომელიც ავტომატურად ახორციელებს შერჩევის მორგებას მომხმარებელთა არჩევანზე. Netflix-ის გეგმის ფასები ცვლადია და მას განსაზღვრავს მომხმარებლის მიერ დაბრუნებული DVD-ის რაოდენობა და ის, თუ რამდენად ლიმიტირებული ან არალიმიტირებულია გეგმა. Netflix-ის მომხმარებელთა დიდი ნაწილი ირჩევს 1, 2 ან 3 DVD-ის არალიმიტირებული გეგმიდან. ხელმოწერის ფასები 2010 წლის დეკემბრისათვის მოცემულია ჩანართში 1.

ჩანართი 1 Netflix-ის საფასო გეგმა

საფასო გეგმები 2010 წლის 31 დეკემბრისთვის	ფასი ერთი თვის
არალიმიტირებული DVD-გარეშე	$7.99
1 DVD – ულიმიტო გეგმა	9.99
2 DVD- ულიმიტო გეგმა	14.99
HD Blu-ray Disc Surcharges	1.00-4.00
ყველა სხვა ულიმიტო გეგმა	ფასი ცვალებადია

წყარო; Netflix, Inc. 10K SEC Filing 2011; Netflix.com

ხედვა/მისია/სტრატეგია

Netflix-ი გლობალური ბიზნესკომპანიაა, რომელიც მომხმარებელს აწვდის DVD-ის ფოსტის მეშვეობით, მაგრამ კომპანია ფოკუსირებულია ხელმომწერებისათვის კომერციულად თავისუფალი სატელევიზიო შოუებისა და ფილმების მიწოდებაზე. ამ ეტაპისთვის კომპანიას არ გააჩნია საჯაროდ ხელმისაწვდომი ხედვის ან მისიის განაცხადი. კომპანიის ძირითადი სტრატეგია ფორმულირებულია შემდეგი სახით:

> *Netflix-ის ძირითადი სტრატეგიაა, DVD-ის ფოსტით მიწოდებით გააფართოვოს ხელმოწერების ბაზა. ჩამოტვირთვისა და DVD-ის კომბინირებით ფორმირდება Netflix-ის ხელმომწერთა ბაზა. ვცდილობთ, ხელმომწერებს მივაწოდოთ DVD-ი თვის ყველაზე დაბალი ფასით, ფილმების უნიკალური შერჩეული რაოდენობა. გვჯერა, რომ მხოლოდ ჩამოტვირთვის ფუნქციასთან შედარებით, ეს ქმნის კონკურენტულ უპირატესობას. ეს უპირატესობა შემცირდება იმის კვალობაზე, თუ კონტენტი ინტერნეტის მეშვეობით სულ უფრო ხელმისაწვდომი იქნება კონკურენტთა მომსახურების გამოყენებით, ვიმედოვნებთ, სამომავლოდ შევძლებთ ჩვენი ისეთი უპირატესობების უფრო მეტად განვითარებას, როგორებიცაა ბრენდი, დისტრიბუცია და ჩვენი შესაბამისი შესყიდვის პლატფორმა. მიუხედავად იმისა, რომ იზრდება ინტერნეტის მეშვეობით მიწოდებული კონტენტის პოპულარობა, გვჯერა, რომ DVD-ის სტანდარტული დეფინიცია, როგორც მისი უფრო მაღალხარისხიანი შემდგომი პროდუქციისა, Blu-ray (DVD-ის სახით) იქნება ის, რისი მეშვეობითაც Netflix-ის ხელმომწერები სამომავლოდაც მიიღებენ შეთავაზების ჩამონათვალს. მიუხედავად ამისა, ვიმედოვნებთ, რომ ინტერნეტის მეშვეობით შეთავაზების სახლში მიწოდება შეამცირებს მოთხოვნას DVD-ზე. (წყარო: კომპანიის დოკუმენტები)*

სტრატეგია

Netflix-ი აგრესიულად ცდილობს ახალი კონტენტის შესახებ შეთანხმების მიღწევას. 2010 წლის აგვისტოში კომპანიამ გამართა მოლაპარაკება $1-მილიარდიან 5-წლიან შეთანხმებაზე Epix-თან, პრემიუმ სატელევიზიო არხების პროვაიდერთან, რათა ხელმისაწვდომი ყოფილიყო ისეთი ფართო რესურსების მქონე ბიბლიოთეკები, როგორებიც pay TV-ისთვის მიუწვდომელია. Netflix-ი ასევე ცდილობს, ხელმისაწვდომი გახადოს ახალი კონტენტი. Netflix-მა უნდა მოიცადოს 90 დღე, ვიდრე მისთვის ხელმისაწვდომი იქნება ის დასახელებები, რომლებიც აქვს pay TV-ს. სხვა სტრატეგიული სვლა იყო Netflix-ის მოლაპარაკება საკაბელო არხების პროვაიდერთან – Statz-თან, რათა განეხორციელებინა 2,500 ფილმისა და შოუს ჩვენება ისეთი შემქმნელებისაგან, როგორებიც არიან: Disney, Sony Pictures-ი და სხვა წყაროები. ეს შეთანხმება განიხილება, როგორც დიდი გამარჯვება, რადგან

ითვალისწინებს ისეთ შეთავაზებებს, როგორებიცაა: *Grey's Anatomy, Desperate Housewives-ი, Lost-ი, Scrubs-ი, Reaper-ი, Phineas and Ferb-ი, The Suite Life on Deck-ი, Wizards of Waverly Place, Hannah Montana, the High School Musical series-ი, Camp Rock* და ბევრი სხვა. სატელევიზიო გადაცემები Netflix-გან ძალიან პოპულარულია, თუმცა მეტოქეთა ფილმებიც საკმაოდ კარგია. მაგალითად, HBO-მ დაასრულა მოლაპარაკებები გადაცემებთან 20th Century Fox, Universal, Warner Brothers, New Line Cinema, DreamWorks, რაც იმავე გადაცემებთან Netflix-ის წვდომას ართულებს.

Netflix-ი ცდილობს მიმდინარე სეზონის სატელევიზიო შოუებზე უფლებების მოპოვებას, ფასით ეპიზოდში $100,000 ან მეტი. მოსაზრება, რომ Netflix-ი „გადაცემების მეფეა", მისი და კონკურენტების სტრატეგიული სულების ძირითადი მამოძრავებელი ძალაა. მიუხედავად ამისა, უახლესი ტექნოლოგიური შესაძლებლობები მოითხოვს დიდ ფინანსურ დაბანდებებს, იმავდროულად, Netflix-ის შეთანხმებები Disney-სა და Sony-თან 2011 წელს წყდება. გარდა ამისა, სპეკულირების თემად იქცა, რა მოხდება მაშინ, თუ Netflix-ი ვერ გააგრძელებს შეთანხმებას Statsz-თან და გადაწყვეტს, გადაცემები უშუალოდ მედიამწარმოებლებისაგან შეიძინოს.

Netflix-ი მუდმივად ეძებს ახალ გზებს ხელმომწერთა მომსახურების გასაუმჯობესებლად. მაგალითად, ერთი ანგარიშის მფლობელებს შეეძლოთ ერთი ფილმის ნახვა ერთ ადგილზე; Netflix-ი იხილავს პროექტებს, რომ ხელმომწერებს ერთდროულად რამდენიმე გადაცემის ყურება შეეძლოთ. ალტერნატიულად Netflix-ი განიხილავს საოჯახო ფასს, რაც ხელს უწყობს ერთ ოჯახში რამდენიმე ანგარიშის შექმნას, ეს კი მომხმარებელთა მოთხოვნებს კარგად ერგება. ასევე Netflix-ის მიზანია, ყოველი მომხმარებლისათვის ჰქონდეს პერსონალური ანგარიში, რაც მობილური მოწყობილობების გამოყენების ზრდის კვალობაზე სწორი გადანყვეტილებაა.

ᲒᲚᲝᲑᲐᲚᲣᲠᲘ ᲒᲐᲤᲐᲠᲗᲝᲔᲑᲐ

2010 წლის სექტემბრიდან Netflix-ი იწყებს გლობალურ გაფართოებას, როდესაც კანადაში შექმნა ულიმიტო გეგმა „DVD-ის გარეშე". ხუთწლიანი სალიცენზიო შეთანხმება Paramount Pictures-თან კანადაში ზრდის Netflix-ის დასახელებების ბიბლიოთეკას, საუკეთესო პროდუქციაზე წვდომას, მათ შორის, 350 ფილმის დასახელებასა და Paramount Pictures-ის ახალ ფილმებზე.

კანადაში გაფართოებამ შეამცირა წინასწარი ზრდის მაჩვენებლები. ინტერნაციონალიზაციისთვის საჭიროა მნიშვნელოვანი რესურსები, მენეჯმენტის მხრიდან ყურადღება და ასევე კომპანიის წინაშე არსებული მარეგულირებელი, ეკონომიკური და პოლიტიკური სახის რისკების ადეკვატური შეფასება. სპეციფიკური რისკი მოიცავს შეთავაზებების კულტურულ ადაპტაციას, საერთაშორისო ფინანსურ ოპერაციებს, ძალიან მაღალ პოლიტიკურ, სოციალურ და ეკონომიკურ არასტაბილურობას, დამატებით საკანონმდებლო ასპექტებს საგარეო ვაჭრობაში, ადგილობრივ კანონმდებლობას, გაზრდილ გარემოსდაცვით მარეგულირებელ და სხვადასხვა სახის ცვლილებებს, ნაკლებად მიმზიდველ ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის კანონებს, საგადასახადო წესებს, ვალუტის კურსის ცვლილებას და გაცვლითი კურსის რისკს, გაზრდილ კონკურენციას და ინტერნეტის გავრცელებისა და საერთაშორისო ბაზარზე დაკავშირების განსხვავებულ შესაძლებლობებს. Netflix-ი წაანყდება გამოწვევებს შეთავაზებების ლიცენზირების ყველაზე ეფექტიანი საბაზრო არხების იდენტიფიცირებაშიც.

ᲛᲐᲠᲙᲔᲢᲘᲜᲒᲘ

Netflix-მა მიიღო საცალო მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების მაღალი მაჩვენებელი ისეთი დამოუკიდებელი კვლევითი ორგანიზაციისგან, როგორიცაა Nielsen-ი. ხელმომწერთა 90%-ზე მეტი Netflix-ს სთავაზობს თავის მეგობარს. მომხმარებელთა დაკმაყოფილების მაღალი დონე და ლოიალური ხელმომწერების ბაზა ძალიან ძვირად ღირებულს და რთულს ხდის კონკურენტებისათვის Netflix-ის პოზიციების შეცვლას, კერძოდ კი, როგორც ხელმომწერთა სეგმენტის ლიდერისა.

Netflix-ი იყენებს მრავალ მარკეტინგულ არხს. ტრადიციული რეკლამირება ხორციელდება რეგიონალური და ნაციონალური ტელევიზიის მეშვეობით, ასევე რადიოთი. ის მოიცავს ჩანართებს, პირდაპირ წვდომას და საგაზეთო რეკლამას. Netflix-ი იყენებს პარტნიორობას სამომხმარებლო ელექტრონული პროდუქციის კომპანიებთან და კოოპერირებულ სარეკლამო შეთანხმებებს სტუდიებთან, საიდანაც ის იღებს ნაღდ ფულს სტუდიური ფილმების გამოყენებისათვის Netflix-ის მხარდამჭერ ღონისძიებებში. მომხმარებელთა ზეპირსიტყვიერი რეკლამირება და ხელმომწერთა მიერ გაცემული რეკომენდაციები განიხილება, როგორც გაყიდვების ზრდის მნიშვნელოვანი რესურსი. Netflix-ი ასევე იყენებს ონლაინრეკლამას, ბანერების, ტექსტური ლინკებისა და ელექტრონული ფოსტის გამოყენებით.

ტექნოლოგია

Netflix-ის ტექნოლოგია მიმართულია მომხმარებელთა ძებნის პროცესის გაძლიერებასა და ინტეგრირებული ოპერაციების მართვაზე, Netflix-ის ვებგვერდის, შეკვეთების განთავსების, შეკვეთების შევსებისა და მომხმარებელთა მომსახურების გაუმჯობესებაზე. Netflix-ის სოფტვეარი ასევე წარმოადგენს მომხმარებლის ინტერფეისს Netflix-ready მოწყობილობებისათვის. ეს ტექნოლოგია ხელს უწყობს ბიბლიოთეკის შინაარსის გამოყენების მაქსიმიზაციას და შეკვეთების შესრულებას მინიმალური კაპიტალით, მაღალი ხარისხის მომსახურების მიწოდებით და მარაგების ეფექტიანი მართვით. Netflix-ი ფლობს პატენტებს, სავაჭრო ნიშნებს, გამოცემის უფლებებს და კონფიდენციალურ შეთანხმებებს, რათა დაიცვას შესაბამისი სოფტვეარი და ვებგვერდი, შეინარჩუნოს კონკურენტული უპირატესობა.

Netflix-ის შესაბამისი ტექნოლოგია მორგებულია თითოეული ხელმომწერის მოთხოვნებზე და აძლიერებს მათ შესაძლებლობას. მონაცემები 3 მილიარდ რეიტინგზე მომხმარებლებისაგან გამოყენებულია რეკომენდაციებისათვის, მომხმარებელთა მოთხოვნებზე მოსარგებად, მოთხოვნის შესაქმნელად და შეთავაზებების სპექტრის მაქსიმალური უტილიზაციისათვის. მოთხოვნის შექმნა, ხელმომწერთა მოთხოვნების დაბალანსება ახალი და ძველი შინაარსისათვის, მომხმარებელთა დაკმაყოფილების მაღალი დონის შენარჩუნება Netflix-ს უქმნის სტაბილურ კლიენტთა ბაზას, ხელს უწყობს ხელმომწერთა დაბალი დანახარჯების შენარჩუნებას და უზრუნველყოფს ხელმომწერთა სიცოცხლის განმავლობაში მოგების ზრდას.

განსაკუთრებული მომსახურება

Netflix-ი უზრუნველყოფს ხელსაყრელ და სწრაფ წვდომას დასახელებებზე, Netflix-ready მოწყობილობების ჩათვლით. მომხმარებელთა გამოცდილება მიმართულია ვებგვერდის გამოყენების გამარტივებისკენ, დასახელებების შერჩევისკენ, სწრაფი და ხელსაყრელი მიწოდებისკენ. ხელმომწერებისათვის Netflix-ი ქმნის უნიკალურ გამოცდილებას იმით, რომ ხელს უწყობს მომხმარებელთა ინტერფეისს ვებგვერდზე და Netflix-ready მოწყობილობებზე, რომლებიც მორგებულია ხელმომწერთა ინდივიდუალურ და რანგირებულ ისტორიაზე. DVD-ის ფართო დასახელებების მარაგი მთელ ქვეყანაში არსებულ სადისტრიბუციო ცენტრებს უკავშირდება და გადაცემების დასახელებაზე წვდომა კომერციული შეფერხების გარეშე ხელს უწყობს სწრაფ მიწოდებას და მომხმარებელთა კმაყოფილებას. 2010 წლის დეკემბერში ამერიკის მომხმარებელთა კმაყოფილების ინდექსში Netflix-ი დასახელებულია პირველ ელექტრონული ვაჭრობის კომპანიად, მომხმარებელთა დაკმაყოფილების მიხედვით.

ჩანართი 2 Netflix-ის მარკეტინგული დანახარჯები (ათასებში, გარდა პროცენტებისა და მომხმარებელთა აღწერის ხარჯისა)

	წელი სრულდება 31 დეკემბერს		ცვლილება
მარკეტინგული ხარჯები	2010	2009	2010 2009-თან
მარკეტინგი	$293,839	$237,744	23.6%
% შემოსავლებიდან	13.6%	14.2%	
სხვა მონაცემები			
ჯამური ხელმომწერთა დამატება	16,301	9,332	74.7%
ხელმომწერთა აღწერის ხარჯები	$18.03	$25.48	(29.2)%

წყარო: Netflix, Inc. 10K SEC Filing 2011; Netflix.com

საბაზრო სეგმენტები

Netflix-ის შემოსავალი იქმნება ხელმომწერების თვიური შენატანებით ორი ბიზნესსეგმენტიდან: 1) აშშ და 2) საერთაშორისო ბაზარი. 2010 წლის სექტემბერში Netflix-ი გახდა საერთაშორისო კომპანია და დაიწყო შეთავაზებები კანადაში ულიმიტო DVD-ის გარეშე. Netflix-ი არ აჩვენებს გაყიდვებს კანადაში, როგორც საერთაშორისო გაყიდვების ნაწილს. ამის მაგივრად, კომპანია აღნიშნავს, რომ ვენჩური ვერ ქმნის მოგებას და აპირებს, სამომავლოდ ცალკე განიხილოს ორი გეოგრაფიული არეალი.

Netflix-ის ხელმომწერთა ზრდა სეზონურია, ყველაზე მაღალია ოქტომბრიდან მარტამდე. Netflix-ის მარკეტინგული ხარჯები ნაჩვენებია ჩანართში 2.

კონკურენტები

Netflix-ს ჰყავს ტრადიციული კონკურენტები ხელმომწერთა სეგმენტში, რომელიც მოიცავს სახლში გასართობი ვიდეოების ბაზარს, მაგრამ ის ასევე იყენებს ბიზნესმოდელს, რომლის მეშვეობითაც შინაარსი ინტერნეტით ვრცელდება. ვიდეოების ბაზარი მოიცავს სამ სეგმენტს: 1) ვიდეო მოთხოვნით, 2) სარეკლამო გზავნილით მხარდაჭერა და 3) ხელმოწერა. აშშ-ში სახლში ხელმომწერების მომსახურება ამჟამად შეადგენს $66-მილიარდიან ბიზნესს და 2013 წელს მოსალოდნელია მისი ზრდა $84 მილიარდამდე.

ვიდეომოთხოვნით სექტორში Netflix-ის კონკურენტები არიან: Amazon-ი, Apple, Microsoft-ი, ხოლო სარეკლამო გზავნილით მხარდაჭერილი სეგმენტია Hulu და YouTube. ამჟამად Netflix-ი პირდაპირი პროვაიდერია ხელმოწერების სეგმენტში, მაგრამ კონკურენცია იზრდება, რადგან მომხმარებლები ასევე იყენებენ ინტერნეტით ვიდეოს მიწოდებას. Standard&Poors-ის მიხედვით, Amazon-ი, როგორც ვიდეო მოთხოვნით პროვაიდერი, 25 ინტერნეტკომპანიას შორის მე-10 ადგილზეა, მისი წვდომაა 36.5% ინტერნეტბაზარზე (Kesler 2010). დამატებით, აშშ-ის შინამეურნეობების 75%-ისთვის ხელმისაწვდომია ინტერნეტი 2008 წელს და ეს მაჩვენებელი მიაღწევს 80%-ს 2013 წელს. Nielsen-ის შეფასებით, 116 მილიონი შინამეურნეობაა, სულ მცირე, ერთი ტელევიზიითა და Netflix-ით, რითაც მიაღწევს 14.5% შეღწევის მაჩვენებელს (Downing 2011). 2010 წლის ნახევრის მონაცემებით, ონლაინვიდეოშინაარსის გამავრცელებლებს შორის Hulu მეორეა, Google-ის შემდეგ. Netflix-ი არასოდეს ყოფილა საუკეთესო 10 კომპანიას შორის. Warner Brothers-ი ასევე იწყებს ფილმების გაქირავებას Facebook-ის მეშვეობით. კონკურენცია იზრდება!

მიუხედავად ყველაფრისა, ეს ბიზნესი საწყის ეტაპზეა. eMarketer-ის მონაცემებით, ინტერნეტმომხმარებლების ორი მესამედი ან 147.5 მილიონი ადამიანი აშშ-ში უყურებს ონლაინვიდეოებს და მოსალოდნელია ამ რიცხვმა 2014 წელს 193.1 მილიონს მიაღწიოს. არსებობს პროდუქტის ბევრი შემცველი, რადგან ერთ თვეში მომხმარებლები იყენებენ გასართობი წყაროების სხვადასხვა რაოდენობას: საკაბელო არხებს, RedBox-სა და Blockbuster DVD-ს, რომლებიც ყიდულობენ DVD-ს Wal-Mart-დან ან Amazon-დან, ჩამოტვირთავენ ფილმებს Apple iTunes-დან და უყურებენ სატელევიზიო შოუებს Hulu.com-ზე. დარგში შესვლის ბარიერები დაბალია და შესაძლებელია სტარტაპის განხორციელება საკმაოდ დაბალი ხარჯებით. გარდა ამისა, ინოვაციები და არსებული ტექნოლოგიების ზრდა ქმნის საფრთხეს, ისევე, როგორც ახალი ტექნოლოგიების განვითარება, ვიდეოების სანახავად. ჯამურად, Netflix-ის კონკურენტები არიან:

- DVD-ს გაქირავებისათვის, RedBox-ი და Blockbuster-ი.
- გადახდისა და მოთხოვნით ვიდეოებისათვის საკაბელო პროვაიდერები – Time Warner-ი, Comcast-ი
- პირდაპირი სატელიტური ტელევიზიისათვის DIRECTV-ი
- ტელეკომუნიკაციების პროვაიდერი AT&T Verizon-ი
- ონლაინ DVD გაქირავება ვებგვერდიდან Blockbuster-ი
- საცალო ვაჭრობა Best Buy, Wal-Mart-ი, Amazon.com-ი
- ინტერნეტპროვაიდერები Amazon.com Apple iTunes-ი, Hulu.com YouTube

ინტერნეტვიდეოების ფრონტზე არსებობს გარკვეული მოსაზრებები, რომ RedBox-ი ჩაერთვება ონლაინბიზნესბრძოლაში. RedBox-ი მოიცავს სუპერმარკეტებში განლაგებულ DVD-კიოსკებს, რომლებსაც ფლობს და მართავს Coinstar-ი. RedBox-ის წლიური გაყიდვები $1.5 მილიარდს შეადგენს. RedBox-ი აქირაავებს ფილმებს 28 დღით, დღეში $1-ად. Blockbuster-ი ამჟამად შეიძინა Dish Network-მა. აღმასრულებელმა დირექტორმა ჯოი კლეიტონმა განაცხადა, რომ ახლა Dish-ი გამოიყენებს თავის ბიბლიოთეკას და სტუდიურ კავშირებს, რათა შექმნას Netflix-ის ალტერნატივა. კლეიტონი გეგმავს 1500-დან 1700-მდე Blockbuster-ის მაღაზიის შენარჩუნებას. თუმცა Netflix-ი ყველაზე მეტად შეშფოთებულია Amazon-ით.

AMAZON

რატომ უნდა შეშფოთდეს Netflix-ი Amazon-ით? Amazon-ს აქვს ბრენდის კარგი ცნობადობა, ჩამოყალიბებული ონლაინისტორია, მომხმარებელთა ფართო ბაზა, ძალიან დიდი ფინანსური, მარკეტინგული და ადამიანური რესურსი. თუ მომხმარებელთა მოთხოვნა გადაიხრება მოთხოვნით ვიდეოებზე, ამ შემთხვევაში ყველაზე ძლიერი პროვაიდერი Amazon-ია. ასევე Amazon-ი აწვდის სოფტვეარს Netflix-ს, ამუშავებს და ინახავს მონაცემებს (რომლებიც ცნობილია, როგორც კომპიუტერის ღრუბლის სერვისები). Netflix-ი დამოკიდებულია Amazon-ზე თავისი კომპიუტერული ოპერაციების უდიდესი ნაწილით და ამბობს, რომ მათთვის რთული იქნება სხვა ღრუბლის მომსახურე კომპანიაზე გადართვა.

Amazon-ი მძიმენონიანი მოთამაშეა მედიაბიზნესში. მზარდი შეთავაზებებითა და ერთი მაღაზიის ფორმატით Amazon-ის ბიზნესი სამომავლოდ – 3-5-წლიან მონაკვეთში – ალბათ, შექმნის საშუალო წლიურ 30%-იან ზრდას შემოსავლებში. Amazon-მა გამოაცხადა შემოსავლებში შთამბეჭდავი – 39%-იანი ზრდა ერთი წლის განმავლობაში. 2008 წელს Amazon-მა შექმნა ძვირად ღირებული ონლაინდასახელებების ბიბლიოთეკა, რომელშიც შედის 1939 წლის ცნობილი ფილმი, კინოკლასიკა *ქარწაღებულნი* და ალფრედ ხიჩკოკის 1959 წლის *ჩრდილოეთიდან ჩრდილოდასავლეთისაკენ*. Amazon Instant Video, ასევე ცნობილი სახელით „ვიდეო მოთხოვნით", სთავაზობს მომხმარებელს დაახლოებით 6,400 სატელევიზიო შოუსა და 37,000 ფილმს დაუყოვნებლივ ან კომერციულად თავისუფალი ჩამოტვირთვის რეჟიმში. ფასი იწყება 99 ცენტიდან. Amazon-ი ასევე სთავაზობს ულიმიტო ვიდეოებს Amazon Prome-ის მომხმარებელს, რომელიც იხდის $79 წლიურად და იღებს მიწოდების განსაკუთრებულ პირობებს. შედარებისათვის, Netflix-ი მომხმარებლებს სთხოვს უფრო მაღალ წლიურ გადასახადს ($95) ყველაზე დაბალფასიანი გეგმისათვის: ულიმიტო ჩამოტვირთვისათვის DVD-ის გარეშე. ხარჯები გაიზრდება, თუ ამას დაემატება DVD-ის ქირაობა.

ამჟამად Amazon-ის მედია (წიგნები, მუსიკა და ვიდეოები) წარმოადგენს გაყიდვების 52%-ს, საიდანაც Amazon-ის გაყიდვების 48% მოდის საერთაშორისო გაყიდვებზე. Amazon-ი გეგმავს, გააფართოვოს ონლაინვიდეობიზნესი და ჰქონდეს უფრო მაღალი წვდომა ფინანსურ რესურსებზე, რომლებიც იქმნება დივერსიფიცირებული ბიზნესებიდან. თუ Amazon-ი აირჩევს მომხმარებელთა ბაზის აგრესიულ ზრდას უფრო დაბალფასიანი მოთხოვნით ვიდეოების შეთავაზებით, Netflix-მა შეიძლება ვერ გაუძლოს ამ კონკურენციას ძალიან ძლიერი ფინანსური შესაძლებლობების მქონე გიგანტთან. Amazon-მა გამოაცხადა, რომ ის გაზრდის თავის წარმომადგენლობას ბაზარზე 10 ახალი ცენტრის შექმნით, რაც ეხმიანება მზარდ მოთხოვნას. Amazon-ის ბიზნესსეგმენტები და ზრდის მაჩვენებლები, გეოგრაფიული არეალების მიხედვით, წარმოდგენილია ჩანართში 3.

დარგის საკითხები

გართობის მომსახურების პროვაიდერებზე გავლენას ახდენს საოჯახო ელექტრონული მოწყობილობების გაყიდვა, რომელიც აგრძელებს ზრდას 2011 წლის განმავლობაში. S&P-ის პროგნოზით, 2014 წლისათვის ფილმების ბილეთებისა და ფილმების/მუსიკის საცალო გაყიდვები, შესაბამისად, $0.7 მილიარდითა და $3.4 მილიარდით გაიზრდება. საოჯახო ვიდეოების გაქირავების ბიზნესის დარგი დრამატულად იცვლება ახალი ტექნოლოგიებისა და ვიდეოების ჩამოტვირთვის შესაძლებლობის შესაბამისად.

თუ Netflix-ი ვერ შეძლებს შესაბამისი გადაცემების ან DVD-ის დასახელებების შეძენას, ეს ნეგატიურად იმოქმედებს ხელმომწერთა კმაყოფილებასა და ოპერაციებზე. თუ ახალი დასახელებების შეძენის ხარჯები არ დაიფარება გაზრდილი შემოსავლებით ხელმომწერებისაგან, ან გაუმჯობესებული საოპერაციო მარჟებით, მაშინ Netflix-ის მომსახურება ნაკლებად ფასეული იქნება და შეიძლება გაქრეს კიდეც. თუ DVD-ის შექმნის ხარჯები და საცალო ფასები შემცირდება ისე, რომ მომხმარებლისთვის უკეთესი იქნება DVD-ის შეძენა, მაშინ Netflix-ის მომსახურების ფასეულობა ასევე შეიძლება შემცირდეს.

Netflix-ი იძენს გადაცემებს პირდაპირი შესყიდვით, შემოსავლების გაზიარების გზით, სალიცენზიო შეთანხმებებით სტუდიებსა და დისტრიბუტორებთან. DVD-ის შეძენა შესაძლებელია რაოდენობრივი ფასდაკლების სისტემის გამოყენებით ან თანხების უკან დაბრუნებით, Netflix-ის მიერ გარკვეული მოცულობით გაყიდვის შედეგად. DVD და გადაცემები ინტერნეტიდან შეიძლება შეისყიდო შემოსავლების განაწილების შეთანხმების მეშვეობით საწყის დაბალ ფასად და სანაცვლოდ ხელმომწერთა შემოსავლებიდან პროცენტი გადაიხადო ან შეისყიდო 6-დან 12 თვემდე პერიოდისათვის წინასწარგადახდილი გადასახადით. საწყისი ფასი დაგიბრუნდება, ის არ გაითვალისწინება სამომავლო შემოსავლების განაწილების შეთანხმებაში. 2010 წლის 31 დეკემბრისთვის Netflix-ს ჰქონდა კონტრაქტები $1.2 მილიარდზე მომდევნო რამდენიმე წლისთვის და მოსალოდნელია ამ დონეების ზრდა.

ჩანართი 3 Amazon-ის სეგმენტების ინფორმაცია (მილიონებში)

	წელი სრულდება 31 დეკემბერს		
	2010	2009	2008
საერთო გაყიდვები			
ჩრდილო ამერიკა			
მედია	$6,881	$5,964	$5,350
ელექტრონიკა და სხვა საქონელი	10,998	6,314	4,430

სხვა (1)	828	550	448
ჯამი ჩრდილო ამერიკა	$18,707	$12,828	$10,228
საერთაშორისო			
მედია	$8,007	$6,810	$5,734
ელექტრონიკა და სხვა საქონელი	7,365	4,768	3,110
სხვა	125	103	94
ჯამი საერთაშორისო	$15,497	$11,681	$8,938
კონსოლიდირებული			
მედია	$14,888	$12,774	$11,084
ელექტრონიკა და სხვა საქონელი	18,363	11,082	7,540
სხვა	953	653	542
ჯამი კონსოლიდირებული	$34,204	$24,509	$19,166
ზრდა წლიდან წელზე %-ში			
ჩრდილო ამერიკა			
მედია	15%	11%	16%
ელექტრონიკა და სხვა საქონელი	74	43	41
სხვა	50	23	38
ჯამი ჩრდილო ამერიკა	46	25	26
საერთაშორისო			
მედია	18%	19%	24%
ელექტრონიკა და სხვა საქონელი	54	53	50
სხვა	22	9	65
ჯამი საერთაშორისო	33	31	33
კონსოლიდირებული			
მედია	17%	15%	20%
ელექტრონიკა და სხვა საქონელი	66	47	45
სხვა	46	20	42
ჯამი კონსოლიდირებული	40	28	29
ზრდა წლიდან წელზე %-ში			
გაცვლითი კურსის ეფექტის გამოკლებით			
საერთაშორისო			
მედია	18%	20%	22%
ელექტრონიკა და სხვა საქონელი	57	56	49
სხვა	24	19	67
ჯამი საერთაშორისო	34	33	31
კონსოლიდირებული			
მედია	16%	16%	19%
ელექტრონიკა და სხვა საქონელი	67	48	44
სხვა	46	22	42
ჯამი კონსოლიდირებული	40	29	28
კონსოლიდირებული გაყიდვების მიქსი			
მედია	43%	52%	58%
ელექტრონიკა და სხვა საქონელი	54	45	39
სხვა	3	3	3
ჯამი კონსოლიდირებული	100%	100%	100%

წყარო: კომპანიის დოკუმენტები

მიწოდების ჯაჭვი

გადაცემების მიწოდებისას Netflix-ი დამოკიდებულია არხების პროვაიდერებზე. Netflix-თვის ასევე შესაძლებელია, რომ შემოსავლების გაზიარების შეთანხმებები აღარ განახლდეს ვადის გასვლის

შემდეგ. არხის პროვაიდერებმა ასევე შეიძლება შესთავაზონ Netflix-ის მსგავსი მომსახურება, ამდენად, მოსალოდნელია Netflix-ის მიწოდების არხზე წვდომის შეწყვეტა. დამატებითმა რეგულაციებმა, რომლებიც მსგავსია „გააკეთე, არ დარეკო" შეზღუდვებისა, შეიძლება გამოიწვიოს არხების გამოყენების შეზღუდვა. საავტორო უფლებებში ან მათ განაწილებაში შეტანილი შესწორებები შესაძლებელია, Netflix-ზე აისახოს.

ხელმომწერის ფასეულობა ვიდეოების დისტრიბუტორებსა და კონკურენტებთან წვდომის შესაძლებლობისა და მოთხოვნის დროის ფუნქციაა, ისევე, როგორც DVD-ზე. არსებული ლიცენზირების შეთანხმებები ტიპურად მოითხოვს, რომ Netflix-მა არ შესთავაზოს მომხმარებელს ახალი DVD-ი საცალო გაყიდვაში მათი გამოსვლიდან 28 დღეზე ადრე. დაგვიანებები DVD-ზე ან გადაცემებზე წვდომაში უარყოფითად აისახება ხელმომწერებისაგან მიღებულ შემოსავლებზე. ამჟამად DVD-ის აქვს კონკურენტული უპირატესობა სადისტრიბუციო არხებზე, როგორიცაა გადახდით ყურება და ვიდეოები მოთხოვნილთან შედარებით, რადგან მათი მიწოდება უფრო სწრაფია. ამჟამად, ძირითადი სტუდიები ამცირებენ მიწოდების დროს და მყისიერად აწვდიან DVD-ს, ან მოთხოვნით ვიდეოს. თუ სხვა დისტრიბუტორები მიიღებენ უპირატესობას ან Netflix-ის მსგავს მიწოდების ვადებს, ამან შეიძლება შეამციროს მოთხოვნა Netflix-ზე.

Netflix-ს აქვს საკონტრაქტო შეთანხმებები სამ წლამდე ვადით რამდენიმე პარტნიორთან, რომ მოხდეს გადაცემების შეთავაზება Netflix ready მოწყობილობებზე. თუ Netflix-ი ვერ შეინარჩუნებს ამ საპარტნიორო შეთანხმებებს ან ვერ შექმნის ახალ საპარტნიორო შეთანხმებებს, მისი ზრდა შენელდება. დამატებით პარტნიორებმა უნდა განაახლონ მოწყობილობა, რომ ის იყოს Netflix-ის ტექნოლოგიის შესაბამისი. აშშ-ის საფოსტო სამსახურის მიერ მიწოდებული DVD-ის საფოსტო ტარიფების ზრდა შეამცირებს მოგების მარჟას და შეიძლება ხელმომწერთა გადასახადის ზრდაც გამოიწვიოს.

პოლიტიკური/საკანონმდებლო საკითხები

ონლაინვაჭრობის ზრდამ შეიძლება რეგულაციების ზრდა გამოიწვიოს, რაც გასათვალისწინებელია, რადგან შესაძლოა იმოქმედოს Netflix-ის ბიზნესმოდელზე. თუ აშშ-ის საავტორო უფლებების კანონები ნებას დართავს სტუდიებს, შეაჩერონ გარკვეული დროით ახალი DVD-ის გაქირავებისთვის მიწოდება და, იმავდროულად, დაუშვებს მათ საცალო გაყიდვებს, მაშინ Netflix-ზე ეს უარყოფითად იმოქმედებს, რადგან საცალო გამყიდველებისთვის ხელმისაწვდომი იქნება უახლესი გამოცემები. ამჟამად Universal Studios და Twentieth Century Fox-ი ჩართული არიან სასამართლო დავაში RedBox-თან ამ ტიპის პრაქტიკის გამოყენებისათვის. გარდა ამისა, გადაცემების მფლობელები ამჟამად აწარმოებენ ექსკლუზიურ მოლაპარაკებებს შეზღუდული რაოდენობის საცალო სავაჭრო ობიექტთან, როგორიცაა BlockBuster-ი, რათა მან ექსკლუზიურად მიიღოს გადაცემები DVD-ზე. თუ გავითვალისწინებთ, რომ გადაცემების დისტრიბუცია ექსკლუზიურად ხორციელდება, Netflix-ის მიერ შეთავაზებული ფასეულობა გაქრება, რადგან კონკურენტები მიიღებენ წვდომას ძალიან ფასეულ გადაცემებზე.

კონკურენტების თავდასხმები Netflix-ის პატენტებზე, სავაჭრო ნიშნებსა და შესაბამის აქტივებზე შესაძლებელია Netflix-ის ბრენდის ღირებულების შემცირების მიზეზი გახდეს. კონკურენტები ყოველდღე ცდილობენ Netflix-ის მომსახურებისა და ბიზნესმოდელის დუბლირებას. არსებობს ბევრი პატენტი, რომლებიც ბიზნესის ინტერნეტით წარმოების შესაძლებლობას გვაძლევს.

Netflix-ი ჩართულია ხანგრძლივვადიან საკონტრაქტო შეთანხმებებში დისტრიბუტორებსა და მომწოდებლებთან. თუ Netflix-ის შემოსავალი, ხელმომწერთა ბაზა ან მოგების მარჟა შემცირდება, Netflix-მა შეიძლება ვერ შეასრულოს კონტრაქტით გათვალისწინებული პირობები.

უსაფრთხოების/პირადი ცხოვრების საკითხები

მონაცემთა უსაფრთხოების საკითხებში პრობლემები იზრდება. მნიშვნელოვანი რესურსებია საჭირო, რომ შეინარჩუნო უსაფრთხოება და გაატარო შესაბამისი პოლიტიკა, რომელიც დაგაზღვევს პოტენციური დანაკარგებისაგან უსაფრთხოების დარღვევის შემთხვევაში. Netflix-ი დამოკიდებულია კომპიუტერული სისტემისა და მესამე მხარის დაცულობაზე. წყვეტა მომსახურებაში, როგორიც იყო 2008 წლის აგვისტოში, გავლენას ახდენს Netflix-ის უნარზე, მიაწოდოს DVD ინტერნეტვიდეოები. Netflix-ი ასევე დამოკიდებულია თავისი ინჟინრებისა და სოფტვეარის გუნდების მიერ სოფტვეარისა და კომპიუტერული სისტემების განვითარებაზე. Netflix-ის ვებგვერდზე ხორციელდება პირდაპირი შეტევები, რომელთა მიზანია მომსახურების შეწყვეტა. ამჟამად არსებული დაზღვევა არ ფარავს ამ შეტევების ხარჯებს.

Netflix-ი ასევე იღებს ინფორმაციას ხელმომწერებისაგან. ზოგიერთ ფირმას აკრიტიკებენ, როდესაც ის აკავშირებს პერსონალური მახასიათებლებს მომხმარებლების მონაცემებთან. გაზრდილი რეგულაციები მონაცემების გამოყენების საკითხებში ასევე იმოქმედებს Netflix-ის სამუ-

შაო პრაქტიკაზე, რომ გამოიყენოს შესაბამისი გაყიდვების ტექნოლოგიები, რომელიც დაეფუძნება Netflix-ის კვლევის გამოცდილებას.

Netflix-ი სუბიექტია ისეთი საკითხების განხილვისას, როგორებიცაა: საავტორო უფლებები, პატენტები, სავაჭრო ნიშნები, რადგან ეს საკითხები წამოიჭრება გადაცემების მიწოდების ან ხელმომწერთა მიერ ფილმების ჩამოტვირთვის დროს. კანონმდებლობა კრძალავს ისეთი ინფორმაციის გაზიარებას ინტერნეტით, როგორიცაა მომხმარებლების მიერ აზრების გაცვლა ნანახი ფილმების შესახებ. ეს შეზღუდვა იმოქმედებს Netflix-ის შესაძლებლობაზე, მიაწოდოს ხელმომწერებს ინფორმაცია სხვა მომხმარებლებისაგან, რაც შეამცირებს Netflix-ის მიერ გამოყენებული ტექნოლოგიის ფასეულობას. ასევე Netflix-ი ობიექტია ისეთი სარჩელებისა, რომლებიც ეხება კლიენტი-სერვერი კომუნიკაციების პროტოკოლის პატენტებისა და Wal-Mart-სა და BlockBuster-თან საიდუმლო შეთანხმებების დარღვევას. Netflix-ი ვერ დაფარავს ამ საკითხებთან დაკავშირებულ დანაკარგებს.

NETFLIX-ის ფინანსები

Netflix-ის სწრაფი ზრდა აშშ-ში და საერთაშორისოდ მისი მენეჯმენტისთვის, ოპერაციებისა და ფინანსური რესურსებისთვის მძიმე ტვირთია. Netflix-ს არ გადაუხდია დივიდენდი ნაღდი ფულით და გეგმავს მომავალი შემოსავლების ფირმის განვითარებისა და ზრდის დაფინანსებისათვის გამოყენებას. კომპანიის კონსოლიდირებული ანგარიში ოპერაციებზე, შემოსავლებზე და კონსოლიდირებული ბალანსი წარმოდგენილია ჩანართებში 4,5,6.

ჩანართი 4 Netflix-ს კონსოლიდირებული ანგარიში ოპერაციებზე (ათასებში, გარდა ერთ აქციაზე მონაცემებისა)

	წელი მთავრდება 31 დეკემბერს		
Netflix, Inc.	2010	2009	2008
შემოსავალი	$2,162,625	$1,670,269	$1,364,661
შემოსავლების ხარჯები			
ხელმოწერები	1,154,109	909,461	761,133
შესრულების ხარჯები	203,246	169,810	149,101
ჯამური შემოსავლების ხარჯები	1,357,355	1,079,271	910,234
საერთო მოგება	805,270	590,998	454,427
ოპერაციული ხარჯები			
ტექნოლოგია და განვითარება	163,329	114,542	89,873
მარკეტინგი	293,839	237,744	199,713
გენერალური და ადმინისტრაციული	70,555	51,333	49,662
DVD-ის მიწოდების ხარჯი	(6,094)	(4,560)	(6,327)
ჯამური საოპერაციო ხარჯები	521,629	399,059	332,921
საოპერაციო შემოსავალი	283,641	191,939	121,506
სხვა შემოსავალი (ხარჯი)			
საპროცენტო ხარჯი	(19,629)	(6,475)	(2,458)
საპროცენტო და სხვა ხარჯი	3,684	6,728	12,452
მოგება გადასახადის გადახდამდე	267,696	192,192	131,500
საშემოსავლო გადასახადი	106,843	76,332	48,474
სუფთა მოგება	$160,853	$115,860	$83,026
სუფთა მოგება აქციაზე			
საბაზო	$3.06	$2.05	$1.36
შემცირებული	$2.96	$1.98	$1.32
ჩვეულებრივი გარეთ მყოფი აქციების შეწონილი			
საბაზო	52,529	56,560	60,961
შემცირებული	54,304	58,416	62,836

წყარო: Netflix 10K SEC Filing 2011; Netflix.com

ჩანართი 5 Netflix-ს ფინანსური ოპერაციების შედეგები (როგორც შემოსავლის %)

Netflix, Inc.	წელი მთავრდება 31 დეკემბერს		
	2010	2009	2008
შემოსავალი	100.0%	100.0%	100.0%
შემოსავლების ხარჯები			
ხელმოწერები	53.4	54.4	55.8
შესრულების ხარჯები	9.4	10.2	10.9
ჯამური შემოსავლების ხარჯები	62.8	64.6	66.7
საერთო მარჟა	37.2	35.4	33.3
ოპერაციული ხარჯები			
ტექნოლოგია და განვითარება	7.6	6.9	6.6
მარკეტინგი	13.6	14.2	14.6
გენერალური და ადმინისტრაციული	3.3	3.1	3.6
DVD-ის მიწოდების ხარჯი	(0.4)	(0.3)	(0.4)
ჯამური საოპერაციო ხარჯები	24.1	23.9	24.4
საოპერაციო შემოსავალი	13.1	11.5	8.9
სხვა შემოსავალი (ხარჯი)			
საპროცენტო ხარჯი	(0.9)	(0.4)	(0.2)
საპროცენტო და სხვა ხარჯი	0.2	0.4	0.9
მოგება გადასახადის გადახდამდე	12.4	11.5	9.6
საშემოსავლო გადასახადი	5.0	4.6	3.5
სუფთა მოგება	7.4%	6.9%	6.1%

წყარო: Netflix *10K* SEC Filing 2011; Netflix.com

Netflix-ის შემოსავალი ყოველთვიური ხელმომწერების გადასახადით ყალიბდება. 2010 წლის 31 დეკემბრისთვის Netflix-ის ხელმომწერების 85%-ს შეძენილი აქვს ულიმიტო გადაცემების გეგმა DVD-ის გარეშე, გადასახადით $7,99 თვეში, ან ერთი, ან ორი DVD-ი ულიმიტო გეგმით, ფასი შესაბამისად შეადგენს $9,99-დან $14,99-მდე. მომხმარებლები ყიდულობენ მაღალი ხარისხის Blu-ray-ის დისკებს დამატებითი გადასახადით $1-დან $4-მდე. შემოსავლების ზრდა პირდაპირ გამოწვეულია ხელმომწერთა 41.3%-იანი ზრდით. დეტალური ინფორმაცია ხელმომწერებზე მოცემულია ჩანართებში 7, 8.

ხელმომწერების რაოდენობის ზრდის საპირისპიროდ, ერთ ხელმომწერზე შემოსავალი შემცირდა 8.3%-ით, რადგან გაიზარდა დაბალფასიანი ხელმონერის გეგმები. ხელმოწერები ერთი ან ორი გეგმით გაიზარდა 69.8%-ით, ხოლო ყველა სხვა გეგმა შემცირდა 15.0%-ით 2010 წლის განმავლობაში. 2010 წლის მე-4 კვარტალში ახალი ხელმომწერების ერთ მესამედზე მეტმა ამოირჩია ულიმიტო გადაცემების გეგმა DVD-ის გარეშე. ზოგიერთი კრიტიკოსი მიიჩნევს, რომ DVD-ის გაქირავების ბიზნესი შედის დარგის სიმწიფის ფაზაში. ჩანართი 9 გვაწვდის ინფორმაციას ბიბლიოთეკების შინაარსის ფასეულობის შესახებ.

მომავალი

საერთაშორისო გაფართოების გეგმები მიმზიდველია, მაგრამ შეუძლია Netflix-ს თავისი ბიზნეს-მოდელის გავრცელება სხვა აქტივობებზე და, იმავდროულად, საერთაშორისო ბაზარზე ზრდა? Netflix-ის მენეჯმენტს აქვს ნაკისრი ვალდებულება, გაზარდოს გადაცემების გასართობი ბიზნესი, რათა ხელი შეუწყოს სამომავლოდ შემოსავლების ზრდას. შეთანხმებები გადაცემებზე ძვირდება და კონკურენტები უფრო ადვილად ადაპტირდებიან, რადგან უფრო იაფად ახორციელებენ Netflix-ის პროდუქციისა თუ მომსახურების იმიტაციას და დუბლირებას. Amazon-ი ისევ წარმოადგენს ძირითად საფრთხეს.

2010 წელს, *Fortune* ასახელებს Netflix-ის აღმასრულებელ დირექტორს რიიდ ჰასტინგს „წლის ბიზნესპერსონად" და *Barron's*-ი ამატებს რიიდს თავის 30 ყველაზე გავლენიანი აღმასრულებლის სიას. მისტერ ჰასტინგის ყოველდღიური გამოწვევაა, რომ Netflix-მა აჩვენოს იგივე შედეგები იმისდა მიუხედავად, რომ არსებობს უამრავი კონკურენტი ფირმა და ტექნოლოგიური მიღწევა, რომლებიც აღარ ტოვებენ განსხვავებას საკაბელო ტელევიზიას და ინტერნეტს შორის. არსებობს ინფორმაცია, რომ მალე Walt Disney Company-იც შევა გადაცემების მიწოდების სფეროში.

მოამზადეთ სამწლიანი სტრატეგიული გეგმა მისტერ ჰასტინგსისა და მისი მენეჯმენტის გუნდისათვის, რომელიც ილუსტრირებულია ჩანართში 10.

ჩანართი 6 Netflix-ის კონსოლიდირებული ბალანსი

	31 დეკემბრისთვის	
	2010	2009
აქტივები		
მიმდინარე აქტივები		
ნაღდი და მისი ეკვივალენტი	$194,499	$134,224
მოკლევადიანი ინვესტიციები	155,888	186,018
ბიბლიოთეკის მიმდინარე შინაარსი	181,006	37,329
წინასწარ გადახდილი შინაარსი	62,217	26,741
სხვა მიმდინარე აქტივები	47,357	26,701
ჯამური მიმდინარე აქტივები	640,967	411,013
ბიბლიოთეკის შინაარსი	180,973	108,810
მოწყობილობა-დანადგარები	128,570	131,653
გადატანილი საგადასახადო აქტივები	17,467	15,958
სხვა არამიმდინარე აქტივი	14,090	12,300
აქტივები ჯამურად	$982,067	$679,734
ვალდებულებები და აქციონერთა ქონება		
მიმდინარე დავალიანება		
კრედიტორული დავალიანება	$222,824	$92,542
ხარჯები	36,489	33,387
არენდის ფინანსური ვალდებულებების მიმდინარე რაოდენობა	2,083	1,410
გადატანილი შემოსავალი	127,183	100,097
ჯამური მიმდინარე ვალდებულებები	388,579	227,436
ხანგრძლივვადიანი ვალი	200,000	200,000
არენდის ფინანსური ვალდებულებები, მიმდინარეს გამოკლებით	34,123	36,572
სხვა არამიმდინარე ვალდებულებები	69,201	16,583
ჯამური ვალდებულებები	691,903	480,591
ვალდებულება და დაუგეგმავი		
აქციონერთა ქონება		
პრეფერენციული აქცია, $0.001 ფასით; 10,000,000 გამოშვებული აქცია 2010 და 2009 წლების 31 დეკემბრის მდგომარეობით; 52,781,949 და 53,440,073 გამოშვებულია და არის ფირმის გარეთ, შესაბამისად, 2010 და 2009 წლების 31 დეკემბრის მდგომარეობით,	—	—
ჩვეულებრივი აქცია, $0.001 ფასით; 160,000,000 აქციები, გამოშვებული 2010 და 2009 წლების 31 დეკემბრის მდგომარეობით; 52,781,949 და 53,440,073 გამოშვებული და ფირმის გარეთ არსებული, შესაბამისად, 2010 და 2009 წლების 31 დეკემბრის მდგომარეობით.	53	53
დამატებით მოზიდული კაპიტალი	51,622	—
სხვა აკუმულირებული შემოსავალი	750	273

გაუნაწილებელი შემოსავალი	237,739	198,817
ჯამური აქციონერების ქონება	290,164	199,143
ჯამური ვალდებულებები და აქციონერთა ქონება	$982,067	$679,734

წყარო: Netflix *10K* SEC Filing 2011; Netflix.com

ჩანართი 7 Netflix-ის ხელმომწერთა ინფორმაცია 1 (ათასებში, გარდა ხელმომწერის მოზიდვის ხარჯისა)

წელი სრულდება 31 დეკემბერს			
Netflix	2010	2009	2008
სხვა მონაცემები			
ჯამურად ხელმომწერები პერიოდის ბოლოს	20,010	12,268	9,390
ხელმომწერთა მატება პერიოდში	16,301	9,332	6,859
ხელმომწერთა სუფთა მატება პერიოდში	7,742	2,878	1,911
ხელმომწერთა მოზიდვის ხარჯები	$18.03	$25.48	$29.12

ხელმომწერთა მოზიდვის ხარჯები განმარტებულია, როგორც ჯამური მარკეტინგული ხარჯები გაყოფილი ხელმომწერთა საერთო მატებაზე.

წყარო: Netflix *10K* SEC Filing 2011; Netflix.com

ჩანართი 8 Netflix-ის ხელმომწერთა ინფორმაცია 2 (ათასებში, გარდა პროცენტებისა და ერთი ხელმომწერის შემოსავლისა ერთ თვეში)

	31 დეკემბრისთვის	
Netflix	2010	2009
თავისუფალი ხელმომწერები	1,742	376
% საერთო ხელმომწერებიდან	8.7%	3.1%
გადამხდელი ხელმომწერები	18,268	11,892
% საერთო ხელმომწერებიდან	91.3%	96.9%
ჯამურად ხელმომწერები	20,010	12,268
%-ული ცვლილება პერიოდის განმავლობაში	63.1%	30.6%
შემოსავალი	$2,162,625	$1,670,269
გადამხდელი ხელმომწერების საშუალო რაოდენობა	14,786	10,464
საშუალო თვიური შემოსავალი ერთ ხელმომწერზე	$ 12.19	$ 13.30
ხელმონერის ხარჯები	$1,154,109	$909,461
% შემოსავლიდან	53.4%	54.4%
შესრულების ხარჯები	$203,246	$169,810
% შემოსავლიდან	9.4%	10.2%
საერთო მოგება	$805,270	$590,998
საერთო მარჟა	37.2%	35.4%
საშუალო მოგება ერთ თვეში ერთ ხელმომწერზე	$4.54	$4.71

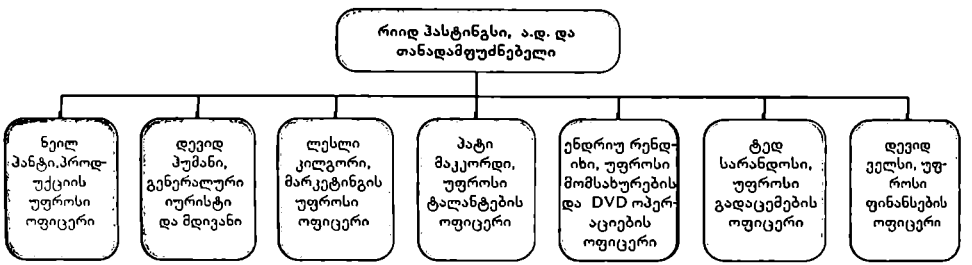
წყარო: Netflix *10K* SEC Filing 2011; Netflix.com

ჩანართი 9 Netflix-ის შინაარსის ბიბლიოთეკის კომპოზიცია (ათასებში)

	31 დეკემბრისთვის	
	2010	2009
DVD ბიბლიოთეკა	$627,392	$638,006
ჩამოსატვირთი გადაცემების ბიბლიოთეკა	441,637	104,796
გადაცემების ბიბლიოთეკა	1,069,029	742,802
აკუმულირებული ამორტიზაცია	(707,050)	(596,663)
	361,979	146,139
მიმდინარე გადაცემების ბიბლიოთეკა	181,006	37,329
მიმდინარე გადაცემების ბიბლიოთეკა	$180,973	$108,810

წყარო: Netflix *10K* SEC Filing 2011; Netflix.com

ჩანართი 10 Netflix-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა



Gap Inc.— 2011

შარინ მ. ტომლინი
Angelo State University

GAP

HTTP://WWW.GAPNIC.COM

Gap Inc.-მა (შტაბბინა სან-ფრანცისკოში) გახსნა პირველი მაღაზიები სერბეთსა და უკრაინაში 2011 წელს, რითაც გააფართოვა თავისი ტანსაცმლის მაღაზიების ჯაჭვი აღმოსავლეთ ევროპაში. Gap-ის მაღაზიები გაიხსნა ბელგრადსა და კიევში. სტეფან სუნნუკი, Gap-ის საერთაშორისო პრეზიდენტი, აღნიშნავს თავის გამოსვლაში, რომ უკრაინა ყველაზე სწრაფად მზარდი საცალო სავაჭრო ბაზარია აღმოსავლეთ ევროპაში, ხოლო სერბიას ჰყავს ბევრი ახალგაზრდა მომხმარებელი, რომლებსაც მოსწონთ შოფინგი. Gap-ს ახლა აქვს მაღაზიები 24 ქვეყანაში, აზიაში, ევროპაში, ლათინურ ამერიკაში, ახლო აღმოსავლეთსა და ავსტრალიაში. საცალო გამყიდველს აქვს 180 ფრანჩაიზის მაღაზია და გეგმავს ამ რიცხვის ზრდას 400-მდე 2015 ფისკალურ წელს. Gap Inc.-ის დივიზიონალური პრეზიდენტები არიან ლონდონში, ტოკიოში, შანხაისა და სან-ფრანცისკოში. კომპანია ასევე ოპერირებს Banana Republic-სა და Old Navy-ს მაღაზიებს.

Gap-ი (ხშირად მოიხსენებენ, როგორც, „The Gap") პოპულარული საცალო მოვაჭრეა, რომელიც ყიდის ტანსაცმელს, აქსესუარებსა და პირადი ჰიგიენის პროდუქციას მამაკაცების, ქალებისა და ბავშვებისათვის ისეთი ბრენდების სახელით, როგორებიცაა: Gap-ი, Old Navy, Banana Republic-ი, Piperlime, Athlerta. მაღაზიები განლაგებულია აშშ-ში, კანადაში, ჩინეთში, გაერთიანებულ სამეფოში, საფრანგეთში, ირლანდიასა და იაპონიაში. 2011 წლის 31 იანვრის მონაცემებით, კომპანია ქირაობს 134,000 ადამიანს 3,231 მაღაზიაში. დამატებით მას აქვს შეთანხმებები სხვა ფრანჩაიზერებთან, რომ მათ გაუწიონ ოპერირება Gap-ისა და Banana Republic-ის მაღაზიებს მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში. ამ შეთანხმებების ძალით მესამე მხარეები ოპერირებენ ან მომავალში დაიწყებენ იმ მაღაზიების ოპერირებას, რომლებიც გაყიდის ტანსაცმელს, შეძენილს კომპანიისაგან გარკვეული ბრენდების სახელით. ასევე, მომხმარებლებს შეუძლიათ პროდუქციის ყიდვა ონლაინ ამ ვებგვერდებზე: gap.com, oldnavy.com, bananarepublic.com, piperlime.com, athlete.com. Gap-ის მფლობელობაში არსებული სხვა საცალო სავაჭრო ობიექტებია: GapBody, GapKids-ი, babyGap-ი. კომპანია ახორციელებს საოჯახო ტანსაცმლის სხვადასხვა დასახელების პროდუქციის მიწოდებას, მათ შორის, ჯინსების, მაისურების, ფეხსაცმელების, აქსესუარებისა და პირადი ჰიგიენის პროდუქციის. Gap-ის ყველა ტანსაცმელი კომპანიისათვის დამზადებული პროდუქციაა. დაწყებული დიზაინით, დამთავრებული მაღაზიაში განთავსებით, Gap-ი აკონტროლებს სავაჭრო ნიშნის ყველა ასპექტს.

2011 წლის ივლისში Gap-ის იმ მაღაზიებში, რომლებიც გაიხსნა მინიმუმ ერთი წლის წინ, შემოსავლები 5%-ით შემცირდა, რაც ექსპერტთა მოლოდინზე უარესი შედეგია. ოთხი კვირის საერთო შემოსავალი შეადგენდა $949 მილიონს, ერთი წლის წინ კი ეს მაჩვენებელი $948 მილიონი იყო. Gap Inc. მოიცავს Banana Republic-სა და Old Navy-ს საცალო ჯაჭვებს, საცალო ობიექტებსა და არის ქვეყნის ყველაზე მსხვილი ტანსაცმლის გამყიდველი. 2011 წლის ივლისში Gap-ის იმ საერთაშორისო მაღაზიებში, რომლებიც მინიმუმ ერთი წლის წინ გაიხსნა, შემოსავლები 10%-ით შემცირდა. ჩრდილო ამერიკაში შემოსავალი 6%-ით შემცირდა Gap-ის ერთი წლის წინ გახსნილ მაღაზიებში, 4%-ით – Banana Republic-ში და 3%-ით – Old Navy-ში. 2011 წლის მეორე კვარტალში შემოსავალი ერთი წლის წინ გახსნილ მაღაზიებში შემცირდა 2%-ით, მაგრამ მთლიანად კვარტლის შემოსავლები 2%-ით გაიზარდა და $3.39 მილიარდი შეადგინა. კომპანიას ესაჭიროება მკაფიო სტრატეგიული გეგმა 2012-2014 წლებისათვის.

ისტორია

1969 წელს დორის და დონ ფიშერებმა დაიწყეს ტანსაცმლის საცალო ბიზნესი იმ მიმართულებით, რომ შეექმნათ უნიკალური შოპინგის შესაძლებლობები და მომხმარებლისთვის შეეთავაზებინათ სხვადასხვა სტილის ფართო არჩევანი. სან ფრანცისკოში Gap-ის პირველი მაღაზიის გახსნის იდეა გულისხმობდა ახალი, განსხვავებული ამერიკული სტილის ტანსაცმლის მიწოდებას. 1970 წელს გაყიდვებმა $2 მილიონს მიაღწიეს და კომპანიამ სან ხოსეში (კალიფორნია) მეორე მაღაზიაც გახსნა. ექვსი წლის შემდეგ, 1976 წელს, კომპანია რამდენჯერმე მნიშვნელოვნად შეიცვალა და დაიწყო პირველი საჯარო შეთავაზებები (სააქციო კომპანიად გარდაქმნა) 1.2 მილიონი აქციის შეთავაზებით ნიუ იორკისა და წყნარი ოკეანის საფონდო ბირჟებზე.

1980 წელი ძირითადი ზრდისა და გაფართოების პერიოდი იყო. 1980 წელს Gap-მა უარი თქვა Levis-სა და სხვა ბრენდებზე და ფოკუსირდა თავის კერძო ბრენდზე. 1983 წელს Gap-ი ჰორიზონტალურად გაფართოვდა Banana Republic-ის შეძენით, ასევე გააფართოვა თავისი პროდუქციის დასახელებები და შემოიღო Gapkids-ი ახალი მაღაზიის გახსნით სან მატეოში (კალიფორნია). ერთი წლის შემდეგ Gap-ი შევიდა საერთაშორისო ბაზარზე და გახსნა მაღაზიები ლონდონსა (ინგლისი) და ვანკუვერში (ბრიტანეთის კოლუმბია). იმავე წელს Gap-ი შევიდა ევროპულ ბაზარზე და მისმა წლიურმა გაყიდვებმა $1 მილიარდს მიაღწია.

1990 წლიდან 1999 წლამდე Gap-მა გააგრძელა ექსპანსია. 1990 წლის ბოლოს მან გახსნა babyGap-ისა და GapKids-ის მაღაზიები სან ფრანცისკოში. ორი წლის შემდეგ Gap-ი მსოფლიოს მეორე, ყველაზე მსხვილი ტანსაცმლით მოვაჭრე ბრენდი გახდა. 1993 წელს Gap-მა გააგრძელა გლობალური ექსპანსია საფრანგეთის ბაზარზე შესვლით. შემდეგ წელს მან წარმოადგინა Old Navy, გახსნა პირველი მაღაზია კოლმაში (კალიფორნია). 1996 წელს Gap Inc.-მა გახსნა 20,000 კვადრატული ფუტის Gap-ის მაღაზია ტოკიოში, ხოლო 1998 წელს გახსნა ახალი მაღაზია ალიასკაზე. ამ დროისთვის ფირმას ჰყავდა წარმომადგენლობა 50-ვე შტატში.

2005 წელს Gap-მა განაახლა თავისი ონლაინმაღაზიები, რომლებიც სთავაზობდნენ მომხმარებელს უფრო მოსახერხებელ და ინტერაქტიულ შოპინგს. იმავე წელს Gap-მა წარმოადგინა Forth&Towne ჩიკაგოსა და ნიუ იორკში. მაღაზიები განკუთვნილია ბეიბი ბუმერ თაობის ქალებისათვის, რომლებსაც სთავაზობს თანამედროვე სტილის, ასაკისთვის შესაფერის ტანსაცმელს, მათი ქალურობისა და ინდივიდუალობის შესაბამისად. შემდეგ წელს თავის ონლაინბრენდებს Gap-მა PiperLime-ი დაამატა. 2007 წელს გლენ მერფი გახდა Gap-ის აღმასრულებელი დირექტორი და რამდენიმე თვეში დახურა Forth&Towne-ის 19-ვე მაღაზია. 2008 წელს კომპანიამ $148 მილიონად შეისყიდა Athleta Inc.-ის – ქალთა სპორტული ტანსაცმლის კომპანიის, რომლის შტაბბინა პეტალუმაშია (კალიფორნია) – ყველა აქცია. ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში Gap-მა ყოველწლიურად დაამატა მაღაზიები ოთხ ქვეყანაში.

ხედვა/მისია

Gap-ს არა აქვს ფორმალური ხედვა და მისიის განაცხადი, თუმცა კომპანიას აქვს ფილოსოფია და ეთიკა.

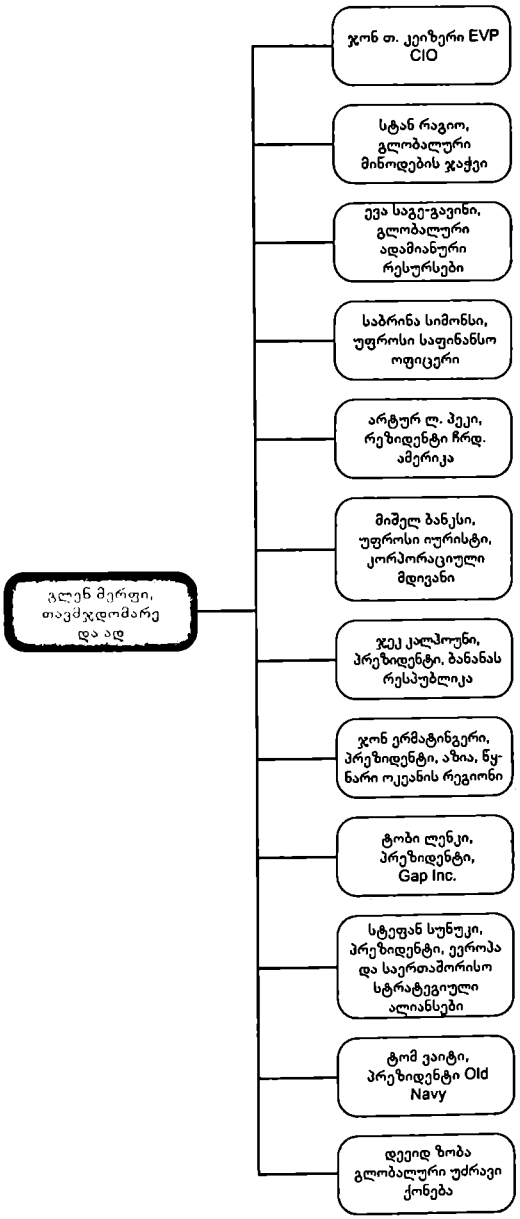
კორპორაციული ფილოსოფია

Gap-ი ესწრაფვის ლიდერობას საოჯახო ტანსაცმლის დარგში და საგანგებოდ გამოყოფს მომხმარებლებისა და დაქირავებულების მნიშვნელობას. 2010 წლის *წლიურ ანგარიშში* ეს გამოთქმულია შემდეგნაირად: „Gap Inc.-ში ჩვენ ვცდილობთ განგრძობადი პოზიტიური შეგრძნებების შექმნას იმ ადამიანებისა და საზოგადოებებისათვის, რომლებთანაც ვმუშაობთ, რადგან გვჯერა, რომ აკეთო ის, რაც სწორია, სასარგებლოა ბიზნესისათვის. ეს ნიშნავს, მივაწოდოთ ფასეულობა აქციონერებს, იმავდროულად, შევამციროთ ჩვენი ზეგავლენა გარემოზე, გავაძლიეროთ ამ სფეროში მომუშავეთა უფლებები და დავადასტუროთ, რომ ჩვენი კულტურა ჩვენი თანამშრომლების სიამაყეა".

ბიზნესის ეთიკის კოდექსი

Gap-ს აქვს კარგად ჩამოყალიბებული ეთიკის კოდექსი, რომელიც ნათარგმნია 65 ენაზე, ის მოიცავს მიზნებს, პასუხისმგებლობას, კანონიერებას, ანგარიშგების ფორმებს, პოლიტიკის ცვლილებასა, ოფიციალური დოკუმენტების სხვადასხვა ასპექტსა და სახელმძღვანელო წესებს. კოდექსი ქმნის Gap-ის ყველა თანამშრომლისა და დირექტორისთვის საპასუხისმგებლო და ეთიკურ სამუშაო გარემოს, ეხება ისეთ საკითხებს, როგორებიცაა: ინტერესთა კონფლიქტი, დისკრიმინაცია ან დევნა, შევიწროება, სამთავრობო სააგენტოებთან თანამშრომლობა, საერთაშორისო ვაჭრობის რეგულაციები, ქრთამი და არასწორი გადახდები, ანტიტრესტული კანონმდებლობა და გაყიდვის

ჩანართი 1 Gap-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა



წესები, პროდუქციის მთლიანობა, კომერციული ტრანზაქციები, ბრენდების დაცვა, პოლიტიკური აქტივობა და მასში მონაწილეობა.

ორგანიზაციული სტრუქტურა

Gap-ი ოპერირებს ჰიბრიდული დივიზიონალური სტრუქტურით გეოგრაფიული რეგიონებისა და პროდუქტების მიხედვით, როგორც ეს ილუსტრირებულია ჩანართში 1. ზოგიერთი ანალიტიკოსი მიიჩნევს, რომ სტრატეგიული ბიზნესერთეულების სტრუქტურა რეგიონების მიხედვით იქნება უფრო ეფექტიანი. მაღაზიების საერთო რაოდენობა რეგიონების მიხედვით და ბრენდები 2011 წლის იანვრის მიხედვით მოცემულია ჩანართში 2. მიაქციეთ ყურადღება, რომ მაღაზიების რიცხვი 3,231-აღწევს და ის იზრდება.

გარე საკითხები

დემოგრაფიული/ეკონომიკური ტრენდი

უმეტესობა ტრენდებისა, რომლებიც $14-ტრილიონიან ტანსაცმლის საცალო დარგს ეხება, სხვადასხვა დემოგრაფიული ჯგუფისა და მათი სამომხმარებლო პრეფერენციების მიხედვით წარიმართება. რადგან საცალო გაყიდვების წარმატება 77-მილიონიანი ბეიბი ბუმის განაპირობა, ასევე განხორციელდა პრიორიტეტების ცვლილება, კერძოდ კი, ბავშვთა განათლების ხარჯების, პენსიაზე გასვლის, მოხუცებულებზე ზრუნვის, ჯანდაცვის, სახლის შეძენისა და დასვენების აქტივობების გათვალისწინებით. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ჯგუფი ტანსაცმელზე ხარჯავს ნაკლებ შემოსავალს, ერთ სულზე გადაანგარიშებით, ისინი მაინც ყველაზე დიდი მომხმარებლები არიან. ახალგაზრდული ბაზარი 15-დან 19 წლამდე, რომელიც მთელი ბაზრის 7.1%-ს შეადგენს, Gap-ისა და მისი უახლოესი კონკურენტებისთვის დიდი ძალაუფლების მქონე შემსყიდველი ჯგუფია. საცალო მოვაჭრენი, რომლებიც ამ ჯგუფზე ყიდიან პროდუქციას, იბრძვიან მათ შესანარჩუნებლად, ვიდრე ახალგაზრდები სრულწლოვანებას მიაღწევენ. დღეს დაახლოებით 71 მილიონი მოზრდილი აშშ-ის ბაზარზე წარმოადგენს „Y თაობას" ან „Millenials" კარგად განვითარებულ ბაზარს და იზიდავს საცალო გამყიდველებს.

ჩანართი 2 GAP-ის მაღაზიების რაოდენობა, 2011

მაღაზიები	რაოდენობა
GAP ჩრდილოეთი ამერიკა	1,152
GAP ევროპა	178
GAP აზია	120
Old Navy ჩრდილო ამერიკა	1,039
Banana Republic ჩრდილო ამერიკა	576
Banana Republic ჩრდილო ამერიკა	27
Banana Republic აზია	3
Athlerta ჩრდილო ამერიკა	1
კომპანიის მიერ მართული მაღაზიები	3,095
ფრანჩაიზი	136
ჯამი	**3,231**

წყარო: კომპანიის დოკუმენტები

2009 წლის პირველ ნახევარში 20-34 ასაკის მომხმარებლებზე მოდის ტანსაცმელზე დახარჯული თანხების 24%, რაც მატებაა წინა წლის 23%-თან შედარებით. აშშ კვლავ განიცდის ფარდობითად მაღალ უმუშევრობას და სახლებზე დაბალი ფასების ზეგავლენას, რაც დასაქმებულებს სამუშაო ადგილების დაცულობის ძალიან დიდ საფრთხეს უქმნის. 2010 წელს უმუშევრობის მაჩვენებლები საშუალოდ 9.7% იყო, მაგრამ ეს მაჩვენებელი გაცილებით მაღალია სხვადასხვა რეგიონში და მომავალ წლებში არ არის მოსალოდნელი სერიოზული კლება.

მომხმარებელთა დარწმუნების ინდექსი, რომელიც გამოქვეყნდა 2010 წელს, შეადგენდა ფარდობითად დაბალ 54.1-ს, მაგრამ აჩვენებდა სუსტი ზრდის ტრენდს. ასევე S&P წარმოადგინა 2.6% ზრდის პროგნოზი ინფლაციის გარეშე 2011 წლისათვის. დამატებით ტანსაცმლის სექტორისათვის საინტერესოა პროგნოზი შემოსავლების ზრდის შესახებ, რომელიც 2010 წელს 3.2% იყო. კიდევ ერთი შესაფასებელი ფაქტორია სანვავის ფასების ზრდის გავლენა ტანსაცმლის დარგზე. ნავთობის ფასების ზრდამ შესაძლებელია, სატრანსპორტო დანახარჯები გაზარდოს, მაგრამ დამატებით ბუნებრივი აირის ფასების ზრდასთან ერთად შეიძლება იმოქმედოს შესაფუთი მასალების წარმოების ხარჯებზე.

მიუხედავად ეკონომიკაზე ასეთი გავლენისა, მწვანე მწარმოებლები ინარჩუნებენ თავიანთ პოზიციებს, კერძოდ, ტანსაცმლის მწარმოებლებსა და საცალო გამყიდველებს შორის იზრდება მწვანე პროდუქტების რიცხვი. გარდა ამისა, „ნატურალური" და „ორგანული" პროდუქტები ხდება ყველაზე მოთხოვნადი მომხმარებლების მხრიდან, მაგრამ ისინი მკაცრად კონტროლდება აშშ-ის სოფლის მეურნეობის დეპარტამენტის მიერ ეროვნული ორგანული პროგრამის სტანდარტების შესაბამისად. ეს სტანდარტები ადგენს, რომ პროდუქციის 95% უნდა იყოს ორგანული და ეს ასევე ეხება წარმოების პროცესს. მწარმოებელი კომპანიები გამოყოფენ მოგების მნიშვნელოვან ნაწილს კვლევისა და განვითარებისათვის, რაც მიზნად ისახავს ახალი პროდუქციის შექმნას.

გლობალური ტრენდები

2011 წლის მარტის მონაცემებით, აშშ-ის სამომხმარებლო პროდუქციის სავაჭრო დეფიციტი დაახლოებით $62.1 მილიარდია, ექსპორტისა 5%-ია, იმპორტისაც 5%. შედარებისათვის, ისეთ ქვეყნებში, როგორებიცაა ჩინეთი და ვიეტნამი, ექსპორტის ზრდაა 20% და ამ ქვეყნებს აქვს დადებითი სავაჭრო სალდო. სავაჭრო შეზღუდვები, რომლებიც მოიცავს გაზრდილ ტარიფებს და კვოტებს, ემბარგოს, დაცვით მექანიზმებსა და საბაჟო შეზღუდვებს ტანსაცმლის პროდუქციაზე, გაფიცვებს (ისევე, როგორც აშშ-ში და საზღვარგარეთ), ბოიკოტს, შესაძლებელია განვიხილოთ, როგორც დანახარჯების ზრდის ფაქტორები ან მიწოდების შემამცირებელი ფაქტორები აშშ-ში და, შესაბამისად, ეს ზეგავლენას მოახდენს ბიზნესზე, ფინანსურ მდგომარეობასა და ოპერაციებზე. საზღვარგარეთ წარმოებული პროდუქცია შესაძლოა, დამატებითი შეზღუდვების ობიექტი გახდეს აშშ-ის ან სხვა მთავრობის მხრიდან. 2010 წლის განმავლობაში აშშ დოლარის გაცვლითი კურსი სხვა საერთაშორისო ვალუტების მიმართ ცვალებადი იყო, რაც გავლენას ახდენდა GAP-ის მსგავს ისეთ კომპანიებზე, რომლებსაც მნიშვნელოვანი შემოსავალი აშშ-ის გარედან შემოსდით.

ტანსაცმლის დარგში წარმოების დროს დაბალი დანახარჯები სამუშაო ძალაზე არაა საკმარისი წარმატებისთვის. კომპანიებმა უნდა განახორციელონ „პროდუქციის მნიშვნელოვანი დიფერენცირება და გლობალური ბრენდირება იმ მიზნით, რომ მოითხოვონ მაღალი ფასები. მათ უნდა განიხილონ საკუთარი პროდუქციის მიწოდების გზებიც ისე, რომ წარმოების მასშტაბზე, ეკონომიის კანონის შესაბამისად, გახადონ ისინი ნაკლებდანახარჯიანი და უფრო მომგებიანი; ამასთანავე, ნაკლები რაოდენობის წარმოება ქმნის ექსკლუზიურობასა და დამატებით ფასეულობას". ამ გარემოებების გათვალისწინებით, ისეთი კომპანიები, როგორებიცაა: Nike, Inc.-ი, VF Corporation-ი, Levi Strauss-ი, აჩვენებს საშუალოზე უფრო მაღალ შედეგებს. მეორე საფრთხეა ბამბის ფასის ზრდა და ამის გავლენა ფასებზე, კერძოდ კი, Old Navy-სა და სხვა საცალო ობიექტებზე, სადაც ფასების მოქნილობა დაბალია, უფრო მაღალფასიან ბიზნესებთან შედარებით.

ფასწარმოქმნა

სიმწიფის სტადიაზე მყოფ დარგებში, როგორებიცაა ტანსაცმლის დარგი, შეძენები ერთადერთი გზაა, რომ გაიზარდოს გაყიდვები შემსყიდველის შეხედულების გათვალისწინებით. ისინი ასევე აიძულებენ შემძენს, რომ მან დაუპირისპიროს ფასების პრესს ახალი ბრენდების განვითარება და ოპერაციული ეფექტიანობის ზრდა. გარდა ამისა, ლიცენზირება გახდა გავრცელებული პრაქტიკა და წარმოადგენს შემოსავლების წყაროს ისევე, როგორც დანახარჯების ეკონომიას წარმოებისა და დისტრიბუციისას.

ბევრი მომხმარებელი შეწუხებულია მხარდამჭერი ფასებით. ტანსაცმლის არაერთი პროდუქციის შესაძენად მომხმარებელი თანახმაა დაელოდოს ფასების შემცირებას. გამყიდველები იძულებულნი არიან, შეამცირონ ფასები პროდუქციის წარმოდგენისას და დაინყონ მნიშვნელოვანი ფასდაკლებები სეზონის ბოლოს, როდესაც ისინი ცდილობენ მარაგების სრულად გაყიდვას, რათა

განთავისუფლდეს ადგილი ახალი პროდუქციისათვის. როგორც აღვნიშნეთ, საკმაოდ ბევრია ფასდაკლებით მოვაჭრე და აუტლეტმაღაზიები, რომლებსაც დაბალი ფასები აქვთ.

წარსულში, საცალო მოვაჭრეები ათავსებდნენ პროდუქციას იმ სეზონურ მარაგებში, რომელთათვისაც ეს პროდუქცია იყო განკუთვნილი. დღეს მომხმარებლები იძენენ საჭიროებისამებრ, ნაკლებად განიხილავენ წინასწარ შეძენის შესაძლებლობას, ეს კი მოითხოვს კომპანიებისგან, უკეთ იყვნენ ინფორმირებულნი მომხმარებლის გემოვნებისა და სურვილების თაობაზე. გარდა ამისა, რამდენადაც ოფშორებში წარმოება ძალიან მომგებიანი იყო დანახარჯების ეფექტიანობის თვალსაზრისით, დამზადების დროის მნიშვნელობის ზრდის გამო, უფრო რთულდება მომხმარებელთა საჭიროებაზე დაუყოვნებელი რეაგირება. ამდენად, ადგილობრივი წარმოება ასეთი შეკვეთების შესრულების (სეზონური ან სპეციალური პროდუქციის მცირე პარტიებით გამოშვება) საუკეთესო შესაძლებლობაა.

დისტრიბუცია

დისტრიბუცია ტანსაცმლის მწარმოებლისთვის გადამწყვეტი სეგმენტია. მომხმარებლები მოითხოვენ თავიანთი სურვილების დაუყოვნებლივ დაკმაყოფილებას და როდესაც ეს შეუძლებელია, მომხმარებელი მეტწილად უარს ამბობს დაგვიანებით მიწოდებულ ტანსაცმელზე და იძენს შემცვლელ პროდუქციას. ეს მყისიერი ან დროში სწრაფი რეაგირება მოითხოვს დიდ მარაგს. მიუხედავად ამისა, კომპანიები აცნობიერებენ, რომ მარაგების დაბალი დონე განაპირობებს დანახარჯების ეფექტიანობის ზრდას, რაც შეიძლება, მიმართული იყოს ეკონომიაზე. შესაბამისად, კომპანიები ავითარებენ გაყიდვების ახალ ტექნოლოგიებს, რომლებიც აუმჯობესებს მარაგების აღრიცხვის სისტემებს და კომუნიკაციას საცალო მოვაჭრესა და მომწოდებელს შორის იმ მიზნით, რომ მარაგი საჭიროებისამებრ სხვა ახალი ტექნოლოგიები დაგეგმვის ეტაპზე მოიცავს პროდუქციის გაუმჯობესების შესაძლებლობებს, მასობრივ მორგებას მომხმარებლებსა და ინტერნეტის საფუძველზე შექმნილ საკომუნიკაციო ქსელებზე, რომლებიც აერთიანებს მწარმოებლებს მომწოდებლებთან, საშუალებას აძლევს საცალო მოვაჭრეებს, უკეთ მოარგონ თავიანთი პროდუქცია მომხმარებლების მოთხოვნებს.

ძირითადად, ქალების ტანსაცმელთან დაკავშირებით შეინიშნება ტენდენცია, რომ ისინი გაიყიდოს უნივერმაღებსა და მამაკაცების ტანსაცმლის ფასდაკლების მაღაზიებში. მიუხედავად ამისა, ინტერნეტაპლიკაციების რაოდენობა იზრდება, ვარაუდობენ, რომ ჩვეულებრივი არხების მეშვეობით გაყიდვები შემცირდება. ყველაზე მნიშვნელოვანია, რომ ინტერნეტით ყიდვა ესაა ყიდვა პროდუქტთან შეხების გარეშე, მომხმარებელი ვერ ხედავს, ვერ ეხება, ვერ სინჯავს იმ პროდუქციას, რომელიც უნდა იყიდოს.

ეკონომიკური აღმავლობის კვალობაზე დარგი მიიღებს სარგებელს, რადგან მყიდველების შემცირებული დანახარჯები გაიზრდება. მოსალოდნელია, რომ კომპანიები, რომელთა ბრენდებიც კარგად ცნობილია, შესთავაზებენ მომხმარებელს მოდურ პროდუქციას მიმზიდველ ფასებად, მომავალში, შესაბამის დარგებში გაიუმჯობესებენ თავიანთ მდგომარეობას.

კონკურენტები

Gap-ს სერიოზულ კონკურენციას უწევენ Abercrombie &Fitch Co., American Eagle, V.F. Corp.-ი, Nordstrom's-ი და TJX Companies-ი (Marshalls TK Maxx). დამატებით უნდა განვიხილოთ საერთაშორისო კონკურენცია ისეთი ფირმებისგან, როგორებიცაა H&M-ი და ესპანური Industrial del Diseno Textil SA, Zara-სა და სხვა ბრენდების მფლობელი. Gap-ისა და მასთან დაკავშირებული სუბსიდირებისთვის (Banana Republic Old Navy) სხვა კონკურენტები არიან: Eddie Bauer-ი, J. Crew-ი, Limited Brands-ი, Inc.-ი, Steinmart-ი, Ann Taylor-ი, Tablots-ი და Target-ი. ჯამური ინფორმაცია ძირითად კონკურენტებზე და შესაბამისი ფინანსური ინფორმაცია ნაჩვენებია ჩანართში 3.

ჩანართი 3 Gap-ის კონკურენტები

საოჯახო ტანსაცმლის საცალო მოვაჭრეების კონკურენტები – 2011

კომპანია	შემოსავალი	მარჟა	მოგება	PE თანადობა
TJX Companies	$21.9 მლრდ	26.90%	$1.3 მლრდ	16.22%
Gap Inc.	14.6 მლრდ	40.16	1.20მლრდ	12.24
Nordstrom	9.7 მლრდ	39.21	613 მლნ	17.55
Abercombie&Fitch	3.4 მლრდ	63.77	150მლნ	63.40
American Eagle Outfities	2.9 მლრდ	39.46	140მლნ	16.67

1892 წელს დაარსებული (შტაბბინა ნიუ ალბანიში, ოჰაიო) A&F და მისი სუბსიდიარები ოპერირებენ, როგორც სპეციალიზებული საცალო მოვაჭრენი აშშ-სა და კანადაში. მათი მაღაზიები ყიდიან განსაკუთრებულ ტანსაცმელს: პერანგებს, გრაფიკულ მაისურებს, ჯინსებს, შორტებს, ასევე მამაკაცის ქალებისა და ბავშვებისათვის პერსონალურ და სხვა აქსესუარებს Abercombie&Fitch-ის, Abercrombie-ს, Hollister-ის და RUEHL-ის ბრენდების სახელწოდებით. გარდა ამისა, კომპანიის მაღაზიები მომხმარებლებს სთავაზობენ ფილმებს, ფოტოებს, საფოსტო ბარათებს, დესკტოპის იმიჯებს და ეკრანის დამცავებს. A&F ყიდის მამაკაცების, ქალებისა და ბავშვების ძვირად ღირებულ ტანსაცმელსა და აქსესუარებს – ეს სერიოზული ცვლილებაა კომპანიისთვის, რომლის მომხმარებლებიც იყვნენ ერნესტ ჰემინგუეი და ტედი რუზველტი, ისინი იძენდნენ პროდუქციას საფარისათვის. A&F მოიცავს 1,100 მაღაზიას აშშ-ში, კანადასა და ევროპაში, ასევე ყიდის ტანსაცმელს კატალოგების მეშვეობით და ონლაინ. A&F ძალიან დიდი ყურადღებით არჩევს კოლეჯის ასაკის გაყიდვების პერსონალს და იყენებს 20 წლის მოდელებს თავის მაღაზიებში შესაბამისი გარემოს შესაქმნელად. A&F ასევე მართავს მოზრდილებისათვის განკუთვნილ, 525 მაღაზიისაგან შემდგარ სწრაფად მზარდ ჯაჭვს, სახელით Hollister Co. მათი სამიზნე ჯგუფებია ბიჭები და გოგონები 7-დან 14 წლამდე. მხოლოდ ქალებისათვის განკუთვნილი ბრენდი Gilly Hicks-ი გაიხსნა 2008 წელს და ახლა აქვს 15 მაღაზია. A&F Gap-ის ძირითადი კონკურენტია.

AMERICAN EAGLE OUTFITTERS (AEQ)

AEQ (შტაბბინა პიტსბურგში) სავაჭრო მოლებში განთავსებული საცალო მოვაჭრეა, რომელიც ყიდის განსაკუთრებულ ტანსაცმელსა და აქსესუარებს (პოლო, ხაკი, პერანგები, ჯინსები, შორტები, სვიტერები, კაბები, ფეხსაცმელი, ქამრები, ჩანთები). მისი სამიზნე ჯგუფია 15-25 წლის ვაჟები და გოგონები. AEQ ოპერირებს 1,100 მაღაზიას აშშ-ის 50-ვე შტატში, პუერტო-რიკოში, კანადასა და ახლა უკვე ახლო აღმოსავლეთშიც. ვირტუალურად AEQ-ს პროდუქციას აქვს კერძო ბრენდები: American Eagle Outfitters-ი, aerie და 77kids-ი. პირდაპირი გაყიდვა ხორციელდება კომპანიის ვებგვერდსა და მისი ჟურნალიდან *AE*, ეს გამოცემა ეხება ცხოვრების სტილს და მას ასევე აქვს კატალოგი.

TJX COMPANIES, INC.

TJX ოპერირებს ორ უმსხვილეს დაბალი ფასით საცალო მოვაჭრეს აშშ-ში – T.J. Maxx-სა და Marshalls-ს. T.J. Maxx-ი ყიდის ბრენდულ საოჯახო ტანსაცმელს, აქსესუარებს, ქალის ფეხსაცმელს, სუვენირებსა და საიუველირო პროდუქციას ფასდაკლებით მთელ ქვეყანაში, დაახლოებით 890 მაღაზიაში. Marshalls-ი მომხმარებელს სთავაზობს ფეხსაცმელსა და მამაკაცების ტანსაცმლის ფართო არჩევანს 800-ზე მეტ მაღაზიაში. TJX-ი ასევე ფლობს და ოპერირებს HomeGoods-ის ჯაჭვის იმ 325 მაღაზიას მთელ ქვეყანაში, რომლებიც მთლიანად ფოკუსირებულია საოჯახო პროდუქციაზე, ისევე, როგორც A.J. Wright-ის ტანსაცმლის მაღაზიები, რომელთა სამიზნე ჯგუფია დაბალშემოსავლიანი მომხმარებლები. T.J. Maxx-ი კომპანიის ევროპული საცალო ქვედანაყოფის სახელია, მასში შედის 265 მაღაზია დიდ ბრიტანეთში, ირლანდიაში, გერმანიასა და ახლა უკვე პოლონეთშიც. TJX-ი დარგის მესამე ყველაზე მსხვილი კომპანიაა გაყიდვების მიხედვით და ის განიხილება, როგორც მსოფლიოს უმსხვილესი დაბალფასიანი საოჯახო ტანსაცმლის მაღაზიების მქონე კომპანია, რომელიც ოპერირებს აშშ-სა და მის საზღვრებს გარეთ.

NORDSTROM, INC.

დარგის კიდევ ერთი ლიდერია Nordstrom, Inc.-ი, დაარსებული 1901 წელს ნორდსტრომის ოჯახის მიერ სიეტლში (ვაშინგტონი). კომპანიამ დაიწყო ფეხსაცმლის ბიზნესით. Nordstrom-ის კორპორაციულ კულტურას გამოხატავს დევიზი: „მომსახურება ღიმილით". ქვეყნის ერთ-ერთი ყველაზე ძვირად ღირებული ტანსაცმლისა და ფეხსაცმლის საცალოდ მოვაჭრე, Nordstrom-ი ყიდის ტანსაცმელს, ფეხსაცმელსა და აქსესუარებს დაახლოებით 110 Nordstrom-ის მაღაზიის მეშვეობით და ასევე 70 ფასდაკლებითი ობიექტიდან (Nordstrom Rack) დაახლოებით 30 შტატში. ის ასევე ოპერირებს ლუქსკატეგორიის ბუტიკებს – Jeffrey და „Last Chance"-ის მაღაზიებს, ყიდის პროდუქციას ონლაინ და კატალოგით. Nordstrom-მა გაყიდა თავისი ბუტიკები Faconnable. გაყიდული პროდუქციის დაბრუნების მარტივი პოლიტიკითა და დაქირავებულებისაგან მიღებული მადლობის წერილებით Nordstrom-მა მოიპოვა მომხმარებელთა საუკეთესო მომმსახურებლის რეპუტაცია. ნორდსტრომის ოჯახის წევრები მკაცრად აკონტროლებენ კომპანიას და ერთობლივად ფლობენ აქციების 15%-ს.

შიდა საკითხები

Gap Inc. ოპერირებს 3,200 მაღაზიით და ამჟამად ფლობს ურბანული ჯაჭვის Banana Republic-ს, ბიუჯეტურ Old Navy-ს, მხოლოდ ონლაინმოვაჭრე PiperLime-სა და Athleta-ს, რომელიც ვაჭრობს კატალო-

გის მეშვეობით. ბრენდის სხვა გაგრძელებებია GapBody, GapKids-ი და babyGap-ი, თითოეულს აქვს საკუთარი ონლაინშესაძლებლობები. Gap-ის ყველა ტანსაცმელი წარმოადგენს კერძო ბრენდებს, რომლებიც ექსკლუზიურად კომპანიისათვის დაამზადეს მწარმოებლებმა.

პროდუქტის სეგმენტები

Gap Gap-ის პროდუქცია იყიდება სამი არხის მეშვეობით: სრული ფასის მქონე საცალო მაღაზიებიდან, ონლაინ და აუტლეტებიდან. Gap-ის მაღაზიები მომხმარებელს სთავაზობს ფართო არჩევანს: მაღალი ხარისხის კლასიკური სტილის განსაკუთრებულ ტანსაცმელს საკმაოდ მისაღებ ფასებად. პროდუქციის რანჟირება ხდება, დაწყებული საბაზო პროდუქციიდან (ხაკი, ჯინსი, მაისური), დამთავრებული მოდური ტანსაცმლით, აქსესუარებითა და პერსონალური მოვლის პროდუქციით ქალებისა და მამაკაცებისათვის.

Banana Republic Banana Republic-ის პროდუქცია იყიდება სამი არხით: სრული ფასის საცალო მაღაზიები, ონლაინ და აუტლეტები. 1983 წელს შეძენილი Banana Republic-ის ორი მაღაზია მომხმარებელს სთავაზობს მოდურ კოლექციებს, განსაკუთრებულ, სპეციალურად შექმნილ ტანსაცმელს, ფეხსაცმელს, აქსესუარებსა და პერსონალური მოვლის პროდუქტებს, რომლებიც განკუთვნილია ქალებისა და მამაკაცებისათვის. პროდუქციის ფასი აქ უფრო მაღალია, ვიდრე Gap-ის მაღაზიებში. ისინი ოპერირებენ Banana Republic Factory Stores-ით, რომლის მეშვეობითაც იყიდება ანალოგიური პროდუქცია უფრო დაბალ ფასებად. 1999 წელს კომპანიამ წარმოადგინა Banana Republic Online ონლაინმაღაზია მისამართზე: bananarepublic.com, რომელიც მომხმარებელს სთავაზობს დაახლოებით იმავე პროდუქციას, რომელიც მაღაზიებშია, ასევე იმ ზომებს, რომლებიც მაღაზიებში არ აღმოჩნდა.

Old Navy Old Navy-ის პროდუქცია იყიდება ორი არხის მეშვეობით: სრულფასიანი მაღაზიები და ონლაინ. კომპანიამ Old Navy 1994 წელს დააარსა, რათა ეპასუხა საბაზრო მოთხოვნისათვის საოჯახო ტანსაცმელზე, სადაც ყურადღება მახვილდება ფასეულობაზე. Old Navy მომხმარებელს სთავაზობს ფართო არჩევანს: ტანსაცმელს, ფეხსაცმელს, აქსესუარებს სრულწლოვანთათვის, საბავშვო ტანსაცმელს, ასევე პროდუქციას ფეხმძიმეებისთვის და პირადი მოხმარების პროდუქტებს. 2000 წელს შეიქმნა Old Navy Online, ონლაინმაღაზია მისამართზე oldnavy.com. Old Navy Online მომხმარებელს სთავაზობს იმ ტანსაცმელსა და ფეხსაცმელს, რომლებიც ასევე არის კოლექციებში, გარდა ამისა, დიდ ზომებს, რომლებიც მაღაზიებში არ იყიდება.

PiperLime 2006 წელს კომპანიამ დააარსა PiperLime, ონლაინმაღაზია მისმართზე piperlime.com. PiperLime მომხმარებელს სთავაზობს წამყვანი ბრენდების ფართო არჩევანს: ფეხსაცმელს, ჩანთებს, ტანსაცმელს, საიუველირო ნაწარმს ქალებისათვის, ფეხსაცმელს მამაკაცებისა და ბავშვებისათვის, ასევე ტრენდებსა და რჩევებს წამყვანი სტილისტებისაგან.

Athleta Athleta-ს პროდუქცია იყიდება ორი არხის მეშვეობით სრული ფასის მაღაზიებში და ონლაინ. Athleta შეძენილია 2008 წელს, ის მომხმარებელს სთავაზობს მაღალი ხარისხის, სპორტული და აქტიური ცხოვრებისათვის განკუთვნილ ქალის ტანსაცმელსა და ფეხსაცმელს, რომელიც მოდურიცაა და ფუნქციურიც, განკუთვნილია ისეთი აქტივობებისათვის, როგორებიცაა გოლფისა და ჩოგბურთის თამაში, სირბილი, თხილამურებით სრიალი, სნოუბორდი და იოგა. 2010 წლის მაისში კომპანიამ გახსნა სატესტო მაღაზია მილ ვალში (კალიფორნია), ხოლო 2011 წელს – ფლაგმანი მაღაზია სან ფრანცისკოში (კალიფორნია). მომხმარებელს შეუძლია შეიძინოს Athleta-ს პროდუქცია, ასევე წამყვანი ბრენდების პროდუქცია ქალებისათვის, აქტიური ცხოვრებისათვის განკუთვნილი ტანსაცმელი ონლაინმისამართზე athleta.com., კატალოგის მეშვეობით ან მაღაზიაში.

ფინანსები

Gap-ის შემოსავალი აქციებზე 2010 წელს გაუმჯობესდა 19%-ით, რამდენადაც საერთო გაყიდვები გაიზარდა 3%-ით. 2010 წელს კომპანიამ განახორციელა ინვესტირება ინფრასტრუქტურაში, რათა ხელი შეეწყო ზრდისათვის და მიაღწია დეკადაში საუკეთესო საოპერაციო მარჟას 13.4%-ს. მათი დაპირება, რომ აქციონერებს ნაღდ ფულს დაუბრუნებდნენ და გამოისყიდდნენ აქციებს, შესრულდა, რამაც განაპირობა $2.2. მილიარდის დისტრიბუცია 2010 წელს.

Gap-მა გამოაცხადა 8%-იანი ზრდა მაღაზიებში ოთხკვირიანი პერიოდისათვის, წინა ოთხ კვირასთან შედარებით, რომელიც დასრულდა 2011 წლის 30 აპრილს. ამ თვის შედეგები, წინა წლის შედეგებთან შედარებით, ნაკლებია 2%-ით. Gap-მა გამოაცხადა გაუმჯობესება ყველა მაღაზიაში. კომპანიის ჩრდილო ამერიკის ერთსა და იმავე მაღაზიებში Old Navy-ისა და Banana Republic-ის გა-

ყიდვები გაიზარდა, შესაბამისად, 14%-ით და 11%-ით. Gap-ის ჩრდილო ამერიკის რეგიონში გაყიდვები გაიზარდა 2%-ით, წინა წლის ანალოგიური პერიოდის ნეგატიური 6%-იანი მაჩვენებლის მაგივრად. კომპანიის გაყიდვები საერთაშორისოდ შემცირდა 1%-ით, წინა წელს ეს იყო 5%-იანი შემცირება. ოთხი კვირის საერთო გაყიდვები, რომელიც დასრულდა 2011 წლის 30 აპრილს დასრულებული პერიოდისათვის 9.5%-ით გაიზარდა და $1.15 მილიარდი შეადგინა, წინა წლის იმავე პერიოდის $1.05 მილიარდთან შედარებით.

Gap-მა დაასრულა 2011 წლის პირველი კვარტალი 3%-იანი კლებით, წინა წლის იმავე მაღაზიებში გაყიდვებთან შედარებით და ჰქონდა 5%-იანი ზრდა, წინა წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით. 2011 წლის პირველ კვარტალში Gap-მა გამოაცხადა, რომ ერთსა და იმავე მაღაზიებში გაყიდვებმა დაიკლო ყველგან, სადაც კი კომპანია ოპერირებს. კომპანიის გაყიდვები იმავე 22 მაღაზიაში ჩრდილო ამერიკაში, Banana Republic ჩრდილო ამერიკაში, Old Navy ჩრდილო ამერიკაში და საერთაშორისოდ ყველგან განიცდიდა კლებას, შესაბამისად, 3%, 1%, 2% და 6%-ით. Gap-ის გაყიდვები 2011 წლის პირველ კვარტალში 1%-ით შემცირდა $3.30 მილიარდამდე, წინა წლის იმავე პერიოდის $3.33 მილიარდთან შედარებით. Gap-ის მოგება/ზარალის ანგარიში და ბალანსი მოცემულია შესაბამისად ჩანართებში 4 და 5. Gap-ის შემოსავლები, სეგმენტების მიხედვით, ბრენდებისა და რეგიონების მიხედვით, ნაჩვენებია ჩანართში 6.

ჩანართი 4 Gap-ის მოგება - ზარალის ანგარიში, 2009-2011 წლები

	01/29/2011	01/30/2010	01/31/2009
საერთო გაყიდვები	$14,664,000	14,197,000	14,526,000
თვითღირებულება და გაყიდვის ხარჯები	8,775,000	8,473,000	9,079,000
საერთო მოგება	5,889,000	5,724,000	5,447,000
საოპერაციო ხარჯები	3,921,000	3,909,000	3,899,000
საოპერაციო მოგება	1,968,000	1,815,000	1,548,000
საპროცენტო განაკვეთის ხარჯი	(8,000)	6,000	1,000
საპროცენტო განაკვეთის შემოსავალი	6,000	7,000	37,000
შემოსავალი ოპერაციებიდან აშშ-ში საშემოსავლო გადასახადის გადახდამდე	1,686,000	1,511,000	1,209,000
შემოსავალი ოპერაციებიდან საშემოსავლო გადასახადის გადახდამდე საერთაშორისო	296,000	305,000	375,000
შემოსავალი საშემოსავლო გადასახადის გადახდამდე	1,982,000	1,816,000	1,584,000
საშემოსავლო გადასახადი – ფედერალური	476,000	572,000	440,000
საშემოსავლო გადასახადი – შტატის	75,000	78,000	43,000
საშემოსავლო გადასახადი – საგარეო	134,000	114,000	124,000
ჯამი საშემოსავლო გადასახადის	685,000	764,000	607,000
გადატანილი საშემოსავლო გადასახადი – ფედერალური	94,000	(43,000)	5,000
გადატანილი საშემოსავლო გადასახადი – შტატი	(5,000)	(10,000)	5,000
გადატანილი საშემოსავლო გადასახადი – საგარეო	4,000	3,000	–
ჯამური გადატანილი საშემოსავლო გადასახადი	93,000	(50,000)	10,000
საშემოსავლო გადასახადები	778,000	714,000	617,000
შემოსავლები (ზარალი) ოპერაციებიდან, როგორც საშემოსავლო გადასახადის ნაწილი	–	1,102,000	967,000
სუფთა შემოსავალი (ზარალი)	$1,204,000	1,102,000	967,000
საშუალო შეწონილი აქციები გარეთ – საბაზო	636,000	694,000	716,000
საშუალო შეწონილი აქციები გარეთ – შემცირებული	641,000	699,000	719,000

(გაგრძელება შემდეგ გვერდზე)

ჩანართი 4 Gap-ის მოგება - ზარალის ანგარიში (გაგრძელება)

	01/29/2011	01/30/2010	01/31/2009
წლის ბოლოს გარეთ არსებული აქციები	588,000	676,000	694,000
შემოსავალი (ზარალი) აქციაზე – განგრძობადი ოპერაციები – საბაზო	–	1.59	1.35
სუფთა შემოსავალი (ზარალი) აქციაზე – განგრძობადი ოპერაციები – საბაზო	1.89	1.59	1.35
შემოსავალი (ზარალი) აქციაზე – განგრძობადი ოპერაციები – შემცირებული	–	1.58	1.34
სუფთა შემოსავალი (ზარალი) აქციაზე – განგრძობადი ოპერაციები – შემცირებული	1.88	1.58	1.34
დივიდენდი ნაღდით გამოცხადებული&გადახდილი აქციაზე	0.4	0.34	0.34
დაქირავებულთა საერთო რაოდენობა	134,000	135,000	134,000
ჩვეულებრივი აქციების მფლობელები	8,644,000	8,903,000	9,236,000

წყარო: კომპანიის დოკუმენტები

ჩანართი 5 GAP-ის ბალანსი 2009-2011 (000 დამრგვალებით)

	01/29/2011	01/30/2010	01/31/2009
აქტივები			
ნაღდი ფული	$957,000	1,279,000	1,195,000
ადგილობრივი თამასუქი	75,000	590,000	275,000
ბანკის სერტიფიკატები და დროითი დეპოზიტები	529,000	479,000	245,000
ჯამი ნაღდის ეკვივალენტი	604,000	1,069,000	520,000
ნაღდი და ნაღდის ეკვივალენტი	1,561,000	2,348,000	1,715,000
მოკლევადიანი ინვესტიცია	100,000	225,000	–
მეზღვეული ნაღდი ფული	–	18,000	41,000
ასათვისებელი მარაგი	1,620,000	1,477,000	1,506,000
დებიტორული დავალიანება	205,000	–	–
გადატანილი აქტივების მიმდინარე წილი	190,000	193,000	–
წინასწარგადახდილი მიმინალური რენტა და გადთავსების ხარჯები	142,000	140,000	–
მეზღვეული ნაღდი ფული	7,000	–	–
წინასწარგადახდილი კატალოგის ხარჯები	3,000	1,000	–
ფერფვაციული ფინანსური ინსტრუმენტები	2,000	–	–
წინასწარგადახდილი ხარჯები	–	119,000	–
სხვა მიმდინარე აქტივი	96,000	143,000	–
სხვა მიმდინარე აქტივი	645,000	596,000	–
სხვა მიმდინარე აქტივი	–	–	743,000
ჯამი მიმდინარე აქტივების	3,926,000	4,664,000	4,005,000
დაქირავების გაუმჯობესება	3,066,000	3,013,000	3,026,000
ავეჯი და მოწყობილობა	2,431,000	2,417,000	2,377,000
მიწა და შენობები	–	–	988,000

მიწა, ნაგებობები და შენობების გაუმჯობესება	1,093,000	1,086,000	–
სოფტვეარი	909,000	832,000	774,000
მიმდინარე მშენებლობა	74,000	79,000	80,000
ქონება და მოწყობილობა, ღირებულება	7,573,000	7,427,000	7,245,000
აკუმულირებული ცვეთა	5,010,000	4,799,000	4,312,000
ქონება და მოწყობილობა, სუფთა	2,563,000	2,628,000	2,933,000
ხანგრძლივვადიანი დასაბეგრი აქტივები	259,000	392,000	326,000
გუდვილი	99,000	99,000	99,000
სავაჭრო სახელი	54,000	54,000	54,000
გადატანილი კომპენსაციების გეგმის აქტივები	27,000	21,000	18,000
გაქირავების უფლებები და თანხები, საერთო	–	–	156,000
აკუმულირებული ამორტიზაცია – გაქირავების უფლებების	–	–	125,000
გაქირავების უფლებები და თანხები, სუფთა	20,000	26,000	31,000
შეზღუდული ნაღდი	11,000	–	–
არაფიზიკური აქტივები, რომლებიც განიცდიან ამორტიზაციას	3,000	7,000	13,000
დერივაციული ფინანსური ინსტრუმენტები	2,000	–	–
სხვა ხანგრძლივვადიანი აქტივები	101,000	94,000	85,000
სხვა ხანგრძლივვადიანი აქტივები	576,000	693,000	626,000
ჯამური აქტივები	$7,065,000	7,985,000	7,564,000
ვალდებულებები			
ვადადამდგარი ხანგრძლივვადიანი სავალო ვალდებულებები	–	–	50,000
კრედიტორული დავალიანება	1,049,000	1,027,000	975,000
დაგროვილი კომპენსაცია და სარგებელი	280,000	340,000	327,000
მოუთხოვნელი სასაჩუქრე ბარათები, სასაჩუქრე სერტიფიკატები და საკრედიტო ვაუჩერები	233,000	244,000	255,000
მოკლევადიანი გადატანილი რენტა და რენტის საფასური	99,000	105,000	105,000
მომუშავეთა საკომპენსაციო ვალდებულება	50,000	46,000	39,000
დერივაციული ფინანსური ინსტრუმენტები	35,000	27,000	41,000
დაგროვილი სარეკლამო	25,000	29,000	15,000
საერთო სადაზღვევო ვალდებულებები	22,000	23,000	25,000
დაბრუნებული საქონლის ფასი	22,000	22,000	21,000
საკრედიტო ბარათის დასაჩუქრების ვალდებულება	17,000	16,000	16,000
სხვა დაგროვილი ხარჯები და მიმდინარე ხარჯები	213,000	211,000	232,000
დაგროვილი ხარჯები და სხვა მიმდინარე ვალდებულება	996,000	1,063,000	1,076,000
გადასახდელი საშემოსავლო გადასახადი	50,000	41,000	57,000
ჯამური	2,095,000	2,131,000	2,158,000
მიმდინარე ვალდებულებები	717,000	716,000	772,000
ხანგრძლივვადიანი გადატანილი რენტა და რენტის გადასახადი	100,000	181,000	174,000

ჩანართი 5 (გაგრძელება)			
ხანგრძლივვადიანი დასაბეგრი ვალდებულებები	37,000	33,000	33,000
აქტივების საპენსიო ვალდებულებები	27,000	22,000	18,000
გადატანილი საკომპენსაციო გეგმის ვალდებულებები	2,000	–	11,000
სხვა ხანგრძლივვადიანი ვალდებულებები	7,000	11,000	11,000
ხანგრძლივვადიანი ვალდებულებები	890,000	963,000	1,019,000
ჯამური ვალდებულებები	2,985,000	3,094,000	3,177,000
აქციონერთა ქონება			
ჩვეულებრივი აქცია	55,000	55,000	55,000
დამატებით მოზიდული კაპიტალი	2,939,000	2,935,000	2,895,000
გაუნაწილებელი შემოსავალი	11,767,000	10,815,000	9,947,000
უცხოური ვალუტის გადაცვლის ხარჯები	205,000	168,000	109,000
დერივაციული ფინანსური ინსტრუმენტების ფასის აკუმულირებული ცვლილება	(20,000)	(13,000)	14,000
სხვა აკუმულირებული შემოსავლები	185,000	155,000	123,000
სახაზინო აქციები, ფასით	10,866,000	9,069,000	8,633,000
მთლიანი აქციონერების ქონება	4,080,000	4,891,000	4,387,000
ჯამი ვალდებულებების და აქციონერთა ქონების	$7,065,000	7,985,000	7,564,000

წყარო: კომპანიის დოკუმენტები

ჩანართი 6 GAP-ის შემოსავალი პროდუქციის ბრენდისა და რეგიონის მიხედვით

ფისკალური წელი 2010					($ მილიონებში)	
ბრენდი	GAP	Old Navy	Banana Republic	სხვა	ჯამი	% საერთო გაყიდვებიდან
რეგიონი						
აშშ	$3,454	$4,945	$2,084	-0-	$10,483	71%
კანადა	341	427	190	-0-	958	7
ევროპა	703	-0-	36	47	786.5	5
აზია	872	-0-	118	59	1,049	7
სხვა რეგიონები	-0-	-0-	-0-	89	89	1
მთლიანად მაღაზიების სეგმენტი	5,370	5,372	2,428	195	13,365	91
პირდაპირი სეგმენტი	365	533	155	246	1,299	9
ჯამი	$5,735	$5,905	$2,583	$ 441	$14,664	100%

წყარო: GAP *Annual Report, 2010*

მარკეტინგი

GAP-ის მარკეტინგული სტრატეგია გულისხმობს ყოველ ბრენდზე მომხმარებლებთან გლობალურად დაკავშირებას პროდუქტის, ადგილის, ფასისა და მხარდაჭერის მეშვეობით. მაგალითად, ამჟამად არსებული განცხადება, რომ Visa Inc., გლობალური ლიდერი გადახდებში, მუშაობს GAP-თან, რათა ნამდვილი დროის რეჟიმში მომხმარებლებს SMS-ი მიაწოდოს ფასდაკლებისა და გაყიდვის მხარდამჭერი ღონისძიებების თაობაზე. GAP-ის მომხმარებლებს შეეძლებათ გამოცხადებულ მომსახურებაში მონაწილეობა, რითაც გარკვეულ თანხას დაზოგავენ, ან რეალური შოპინგის დროს

მხარდამჭერ აქციებს მიიღებენ. დამატებით ტექნოლოგიაზე დაფუძნებული მარკეტინგული აქტივობები გულისხმობს ფეისბუკის მეშვეობით, სადაც შექმნილია საცალო გაყიდვების პლატფორმა, GAP-ის ჩათვლით, მომხმარებლისთვის სპეციალური, მაღაზიასთან ახლომდებარე ლოკაციაში გათვალისწინებული გარიგებების შეთავაზებას. ეს ახალი „გარიგებები" ხორციელდება უკვე ადგილებზე, სადაც მომხმარებლებს შეუძლიათ, დააფიქსირონ თავიანთი მდებარეობა, რათა გამყიდველებმა ფეისბუკის მეშვეობით პირდაპირ მიმართონ მობილური ტელეფონების მომხმარებლებს.

GAP-ის მარკეტინგული სტრატეგია ორიენტირებულია ახალ მომხმარებლებზე, ფართოვდება ლოკალურად და გლობალურად. გასული ხუთი წლის განმავლობაში GAP-ის ევროპული და ფრანჩაიზით მომუშავე მაღაზიები ორჯერ გაიზარდა 165-დან 367-მდე 31 ქვეყანაში, ონლაინგაყიდვები კი ხელმისაწვდომია მომხმარებლებისათვის 90-ზე მეტ ქვეყანაში. ჩინეთია სწორედ ის არეალი, სადაც განიხილება ახალი შესაძლებლობებისა და ასევე ფრანჩაიზის შესაძლებლობების გაფართოება, რომლებიც უფრო ფრაგმენტულ ბაზრებზე, ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაშია გავრცელებული.

მხარდაჭერის თვალსაზრისით, GAP-ი კარგად ცნობილია თავისი ინტენსიური მარკეტინგით, როდესაც ის იყენებს შავ-თეთრ იმიჯებს და ცნობილ ადამიანებს, როგორც ბეჭდურ, ისე ვიზუალურ მედიაში და სპონსორობს ისეთ კომერციულ პროექტებს, როგორებიცაა Bravo Network's Project Runway და Sony's ფილმი *გეიშას დღიურები*. Old Navy-ს მაღაზიები განახლდა, დაემატა ვიზუალური გაყიდვები და მხარდაჭერილია კრეატიული მარკეტინგით. GAP-ის მაღაზიებმა გააძლიერეს განათება და დაამატეს ახალი ელემენტები. სხვა მნიშვნელოვანი გაუმჯობესებაა ახალი ონლაინგაყიდვის სისტემა, რომელიც, როგორც *New York Times*-მა აღნიშნა, „საუკეთესო ელექტრონული ვაჭრობის ვებგვერდია საცალო ქსელებში". ეს კონცეფცია სწრაფად მოიწონეს მომხმარებლებმა და ის გახდა ტანსაცმლის ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი საცალო ონლაინგამყიდველი აშშ-ში. ვებგვერდი მომხმარებელს სთავაზობს ინტერაქტიულ შოპინგს, ტანსაცმლის არჩევას მომხმარებლის ინდივიდუალური უპირატესობებისა და ზომების გათვალისწინებით. GAP-ი ავითარებს თავის ვებგვერდს და ამატებს ახალ შესაძლებლობებს.

მომავალი

„უნდა ვიყოთ მუდამ საუკეთესონი", – თქვა გლენ მერფიმ, აღმასრულებელმა დირექტორმა, GAP-ის აქციონერთა შეხვედრაზე სან ფრანცისკოში 2011 წელს. 2010 ფისკალურ წელს, რომელიც დასრულდა იანვარში, ჩრდილო ამერიკის GAP-ი იყო ერთადერთი ქვედანაყოფი კომპანიაში, რომელსაც ერთსა და იმავე მაღაზიებში ჰქონდა გაყიდვებში კლება, ეს კლება შეადგენდა 1%-ს. 2011 წლის პირველ კვარტალში ერთი და იმავე სახის მაღაზიების გაყიდვები ნაკლები იყო GAP-ის ყველა ქვედანაყოფში, Old Navy-ის და Banana Republic-ის ჩათვლით. GAP-ის საერთო გაყიდვები 2010 წელს იყო $14.7 მილიარდი, ან 7.9%-ით ნაკლები 2006 წლის დონესთან შედარებით, რამაც გამოიწვია კომპანიის ყურადღების აქცენტირება ქვეყნის გარეთ არსებულ ბაზრებზე ზრდის უზრუნველსაყოფად. 3,095 მაღაზიიდან მხოლოდ 328 იყო აშშ-ის ფარგლებს გარეთ. GAP-მა გახსნა მაღაზიები ჩინეთში 2010 წელს და 10 მაღაზია – 2011 წელს. კომპანიამ წარმოადგინა თავისი აუტლეტის კონცეფცია იტალიაში 2011 წელს და ჩინეთში – 2012 წელს.

GAP Inc.-ს ესაჭიროებოდა ნათელი სტრატეგიული გეგმა. მეტოქე კომპანიები უკეთ მოქმედებენ, ვიდრე GAP Inc.-ი.

მოამზადეთ სტრატეგიული გეგმა მისტერ მერფისთვის.

შენიშვნები

1. GAP Annual Report, 2010.
2. Standard&Poor's, Industry Surveys – Household Nondurables, December 30, 2010.
3. http://www.researchandmarkets.com/reports.
4. Ibid.
5. Standard&Poor's Industry Surveys: Apparel and Footwear, 2004.
6. Marketing Weekly News, May 7, 2011, p 333.
7. Billboard, Nov 13, 2010, v122, i45, p. 5(1).
8. Gap Annual Report, 2010.

Walt Disney Company, 2013

WWW.DISNEY.COM, DIS

Walt Disney Company (Disney) (შტაბბინა ბურბანკში, კალიფორნია) და მისი სუბსიდიარები კონკურირებენ გართობისა და მედიაგადაცემების დარგში მთელ მსოფლიოში. Disney ემსახურება მომხმარებელს დაახლოებით 100 წელია, ამიტომ დივერსიფიცირებული კონგლომერატია, რომელიც ფლობს ABC, ESPN, გასართობ პარკს, საკრუიზო ხაზსა და კიდევ სხვა ბიზნესებს. როგორც DOW 30-ის წევრი და მსოფლიოს უმსხვილესი მედიაკონგლომერატი, Disney ფლობს ABC ტელევიზიასა და საკაბელო ქსელს ABC Family, Disney Channel-ს, ESPN-ის 80%-ს. Disney-ს ეკუთვნის 8 სატელევიზიო სადგური და 35 რადიო-სადგური, ასევე Walt Disney Studios-ი, რომელიც ამზადებს ფილმებს Walt Disney Pictures-ის, Disney Animation-ისა და Pixar-ის მეშვეობით. Disney's Marvel Entertainment-ი სატირული წიგნების გამომცემელი და კომედიური ფილმების მწარმოებელია. Disney ფლობს და ოპერირებს დიდ საკრუიზო ხომალდებს, მის მფლობელობაშია 14 პოპულარული გასართობი პარკი მსოფლიოში.

Disney-ის შემოსავლები 2013 წლის მე-3 კვარტალში ემთხვეოდა წინა წლის მაჩვენებელს, თუმცა მოგება 4%-ით გაიზარდა, ძირითადად, გასართობი პარკების, დასასვენებელი ადგილებისა და საკაბელო ქსელის – ESPN-ის – მეშვეობით. 2013 წლის მე-3 კვარტალში Disney-ის შემოსავალი $11.6 მილიარდი იყო, საიდანაც მოგება $1.85 მილიარდს შეადგენდა, შემოსავალი წინა წელს $11.1 მილიარდი იყო. შემოსავლები Disney-ის პარკებსა და გასართობ ადგილებში 7%-ით გაიზარდა და $3.7 მილიარდი გახდა. საკაბელო ქსელების შემოსავლებმა 8%-იანი ზრდა აჩვენა და $3.9 მილიარდი შეადგინა, მისი დიდი წილიც ESPN, A&E, U.S. Disney-ის არხებზე მოდის. საერთოდ, Disney-ის მედიაქსელის ბიზნესი 5%-ით იზრდება და მან $5.4 მილიარდს მიაღწია. 2013 წლის მე-3 კვარტალში Disney-ის ფილმების სტუდიის შემოსავალი 2%-ით შემცირდა $1.6 მილიარდამდე, რადგან ფილმები „The Lone „Ranger"-ი და „Iron Man 3"-ი დაბალშემოსავლიანი გამოდგა.

Copyright by Fred David Books LLC. (Written by Forest R. David)

ისტორია

უოლტ დისნეი და მისი ძმა როი კალიფორნიაში 1923 წლის ზაფხულში ჩამოვიდნენ, რათა გაეყიდათ მულტიპლიკაციური ფილმი სახელწოდებით *ალისა საოცრებათა ქვეყანაში*. დისტრიბუტორმა მ.ჯ. ვინკლერმა აიღო საკონტრაქტო ვალდებულება, განეხორციელებინა *ალისას კომედიების* დისტრიბუცია 1923 წლის 16 ოქტომბერს. შედეგად დაარსდა Disney Brothers Cartoon Studio. რამდენიმე წელიწადში ფირმამ გამოუშვა საკმაოდ ბევრი ისეთი მულტფილმი, როგორებიცაა: *Oswald the Lucky Rabbit (1927), Silly Symphonies (1932), Snow White and the Seven Dwarfs(1937), Pinocchio* და *Fantasia*. 1925 წელს კომპანიამ სახელი შეიცვალა და Walt Disney Studio დაირქვა. 1928 წელს ეკრანებზე გამოჩნდა მიკი მაუსი, როგორც პირველი ხმოვანი მულტფილმი. 1950 წელს Disney-მ დაასრულა პირველი მხატვრული ფილმი *Treasure Island* და 1954 წელს კომპანიამ დაიწყო სატელევიზიო Dineyland-ის ანთოლოგიური სერიალები. 1955 წელს Disney-ს ყველაზე წარმატებული სერიალი იყო *The Mickey Mouse Club*. ამავე წელს ანაჰეიმში (კალიფორნია) Dineyland-ის ახალი პარკი გაიხსნა.

1950-დან 1970-მდე Dineyland-მა გამოუშვა რიგი მნიშვნელოვანი სერიალებისა, მათ შორის: *The Shaggy Dog-ი, Zorro, Mary Poppins-ი, The Love Bug-ი*. უოლტ დისნეი 1966 წელს გარდაიცვალა. 1969 წელს Diney-მ დაიწყო საგანმანათლებლო ფილმებისა და საცნობარო მასალების გამოშვება. სხვა მნიშვნელოვანი ეტაპი კომპანიის ისტორიაში იყო Walt Disney World-ის გახსნა ორლანდოში (ფლორიდა) 1971 წელს. 1982 წელს გაიხსნა Epcot Center-ი, როგორც Walt Disney World-ის ნაწილი, შემდეგ წელს კი – ტოკიოს Dineyland-ი.

1983 წელს, ქსელური ტელევიზიის დატოვების შემდეგ, Disney-მ წარმოადგინა საკაბელო ქსელი Disney Channel. 1985 წელს Disney"s Touchstone-ის ქვედანაყოფმა დაიწყო წარმატებული *Golden Girls-ი* და Disney Sunday Movie. 1988 წელს Disney-მ გახსნა Grand Floridian Beach-ი და Caribean Beach Resorts-ი Walt Disney World-ში და ასევე დაამატა სამი ახალი გასართობი: Disney/MGM StudiosTheme park-ი, Pleasure Island-ი და Typhoon lagoon-ი. მალე Disney-ის სტუდიამ დიდ წარმატებას მიაღწია და პირველად გახდა ლიდერი Hollywood-ში გაქირავებიდან მიღებული შემოსავლით. წარმატებულ ფილმებს მიეკუთვნება: *Who Framed Roger Rabbit-ი, Good Morning Vietnam-ი, Three Man and a Baby*

და მოგვიანებით *Honey, I Shrunk the Kids*-ი, *Dick Tracy*, *Pretty Woman*-ი და *Sister Act*-ი. Disney-იმ გააფართოვა მოქმედების არეალი, როდესაც შეიძინა Hollywood Pictures-ი და Wrather Corp-ი (Disneyland Hotel-ის მფლობელი), ასევე სატელევიზიო სადგური KHJ-ი (ლოს-ანჯელესი), რომელიც შეიცვალა სახელი და ეწოდა KCAL-ი. ვაჭრობის თვალსაზრისით, Disney-მ შეიძინა Childcraft-ი და გახსნა ძალიან წარმატებული და მომგებიანი Disney Stores-ი.

1992 წელს Disney-ის ანიმაციამ ფილმებით *The Little Mermaid, Beauty and the Beast, Alladin* ახალი *მწვერვალები დაიპყრო*. იმავე წელს პარიზში გაიხსნა Dineyland-ი. 1990-იანების განმავლობაში Disney-მ წარმოადგინა Broagway-ს შოუ, გახსნა 725 Disney Store-ი, შეიძინა კალიფორნიის ბეისბოლის გუნდი Angels, რომელიც დაემატა მის ჰოკეის გუნდს, გახსნა Disney's Wide World of Sports-ი Walt Disney World-ში, ასევე შეიძინა Capital Cities/ABC-ი.

2000-დან 2007 წლამდე Disney-მ შექმნა ახალი ატრაქციონები გასართობ პარკებში, გამოუშვა ბევრი წარმატებული ფილმი, გახსნა ახალი სასტუმროები და ააგო Disneyland-ი ჰონგ-კონგში. 2006 წელს Disney-მ შეიძინა Pixar-ი, 2009 წელს კი – Marvel-ი. 2011 წელს მან ააგო *Disney Dream*-ი, ახალი საკრუიზო ლაინერი. Disney-ის უახლესი ინიციატივები მოიცავს 2011 წლის აპრილში შანხაიში Disney Resort-ის მშენებლობის დაწყებას, რომლის ფასი $4.4 მილიარდს შეადგენს, მისი გახსნა 2015 წელს იგეგმება. 2012 წლის თებერვალში Disney-მ დაასრულა UTV Software ინდ'ური გასართობი ბიზნესის კომპანიის, Communications-ის, შეძენა. 2012 წლის ოქტომბერში Disney-მ განაცხადა, რომ შეიძენს Lucasfilm-ს, პოპულარული Star Wars-ის მწარმოებელს. შეძენის ფასი მოიაზრება $4.05 მილიარდის ფარგლებში. 2015 წელს Disney-ი გეგმავს *Star Wars Episode VII*-ის გამოშვებას.

შიდა საკითხები

ხედვა და მისია

Disney-ის ხედვაა: „გავხადოთ ადამიანები ბედნიერი".

ორგანიზაციული სტრუქტურა

როგორც ნაჩვენებია ჩანართში 1, Disney-ი ოპერირებს სტრატეგიული ბიზნესერთეულების (სბე) ორგანიზაციული სტრუქტურის მეშვეობით, რომელშიც შედის ხუთი დივერსიფიცირებული, ოჯახური გართობის სეგმენტი: (1) მედიაქსელები, (2) პარკები და დასასვენებელი ადგილები, (3) გასართობი სტუდიები, (4) სამომხმარებლო პროდუქტები, (5) ინტერაქტიული მედია. Walt Disney-ის პრეზიდენტი, აღმასრულებელი დირექტორი და დირექტორი რობერტ იგერია. Disney-ის იერარქიაში არ არის წარმოდგენილი უფროსი ოპერაციების ოფიცერი, თუმცა ენდი ბერდი, Disney International-ის თავმჯდომარე, ასრულებს უფროსი ოპერაციების ოფიცრის ფუნქციებს.

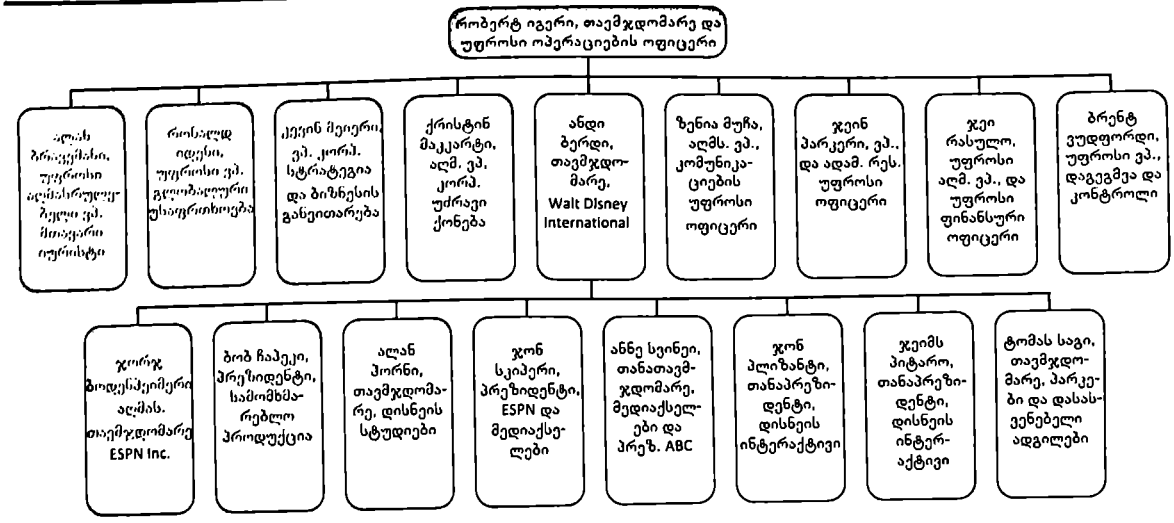
სეგმენტები

Disney-ი აღრიცხავს თავის ხუთივე სბე-ში შემოსავალსა და საოპერაციო მოგებას. ჩანართი 2 აჩვენებს სამი წლის განმავლობაში შემოსავლისა და საოპერაციო შემოსავლის მაჩვენებლებს Disney-ის ხუთივე სბე-ში. მიაქციეთ ყურადღება, რომ კონსოლიდირებული შემოსავლები და საოპერაციო შემოსავალი 2012 და 2011 წლებში გაიზარდა, თუმცა ამ წლებში აღინიშნებოდა შემცირება. მიაქციეთ ყურადღება, რომ სამომხმარებლო პროდუქტები და ინტერაქტიული მედიასეგმენტები შედარებით მცირეა მედიაქსელებთან, პარკებსა და დასასვენებლ ადგილებთან შედარებით.

მედიაქსელები

მედიაქსელები Disney-ის ყველაზე დიდი სბე-ა, ორივე მაჩვენებლის – შემოსავლისა და საოპერაციო მოგების – მიხედვით, მასზე 2012 წლის მთელი შემოსავლების 45% მოდის. შემოსავლების ზრდა 2012 წელს გამოწვეული იყო უფრო მაღალი გადახდებით, ხარისხიანი სარეკლამო მაჩვენებლების, ESPN პროგრამების უფრო ინტენსიური ნახვებისა და შოუების *Castle, Once Upon a Time* და *Revenge* ხარჯზე. პოზიტიური ზრდა ლიმიტირდა სახლის გასართობი პროგრამების დაბალი შემოსავლებით ისეთ პროგრამაზე, როგორიცაა *Lost* და ნახვების შემცირებით Disney Channel-ზე. საწარმოო ხარჯები გაიზარდა, რადგან, როგორც კოლეჯის სპორტზე, ისე NFL, MLB, NBA და Wimbledon-მა მოახერხა უკეთესი პირობებით კონტრაქტების გაფორმება. მაგალითად, 2008 წელს Southeastern Conference-მა (SEC) მოაწერა ხელი ახალ შეთანხმებას ESPN-თან $2 მილიარდზე, რაც გულისხმობდა გადაცემების 15-წლიან უფლებას ფეხბურთსა და მამაკაცთა და ქალთა საკალათბურთო თამაშებზე. მიუხედავად ამისა, 2012 წლის Texas A&M-ისა და Missouri-ის დამატებების კონტრაქტი SEC-ზე განაპირობებს წინა კონტრაქტის პირობების ცვლილებას და ახლო მომავალში მოსალოდნელია ახალი, უფრო ძვირი კონტრაქტის გაფორმება.

ჩანართი 1 Disney-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა



წყარო: ეფუძნება კომპანიის დოკუმენტებს.

მედიაქსელებთან ერთად, Disney ფლობს და ოპერირებს ABC Television ქსელებს, რომლებისთვისაც ხელმისანვდომია აშშ-ის ოჯახების 99%. ეს სეგმენტი ასევე მოიცავს ABC-ის ფლობაში არსებულ Television Stations Group-ს, ABC Studios-ს, Disney Channels Worlwide-ს, ABC Family-ს, SOAPnet Disney ABC Domestic Television-ს, Disney Media Distribution-ს, Hyperion-სა და Radio Disney-ს ქსელს. ABC Television-ის ქსელი ოპერირებს 220 დაკავშირებულ სადგურს აშშ-ში. Disney-ის არხები მსოფლიოში მოიცავს 94 საბავშვო და საოჯახო გასართობ არხს, რომლებიც ხელმისანვდომია 169 ქვეყანაში 33 ენაზე. ABC ოჯახი მოიცავს სერიებსა და ფილმებს. SOAPnet-ი ფლობს სახასიათო საპნის ოპერებს, როგორც დღის, ისე საუკეთესო საეთერო დროს, რეალითი შოუებსა და ფილმებს. Disney ABC Domestic Television უშვებს ფილმებსა და სატელევიზიო პროგრამებს აშშ-ში არსებული მედიაპლატფორმის მეშვეობით. Disney Media Distribution-ი არის საერთაშორისო დისტრიბუტორი ბრენდირებული და არაბრენდირებული კონტენტისთვის პლატფორმებში. Hyperion-ი უშვებს დადგმულ და არადადგმულ გადაცემებს ზრდასრულებისათვის. Radio Disney ხელმისანვდომია 40-ზე მეტ ბაზარზე აშშ-ში, ასევე სატელიტურ რადიოზე, მობილურ აპლიკაციებსა და ვებზე.

ჩანართი 2 Disney-ის შემოსავლები სბე-ს მიხედვით

				% ცვლილება	
(მილიონებში)	2012	2011	2010	2012 vs 2011	2011 vs 2010
შემოსავალი					
მედიაქსელები	$19,436	$18,714	$17,162	4%	9%
პარკები და დასასვ. ადგილები	12,920	11,797	10,761	10%	10%
გასართობი სტუდიები	5,825	6,351	6,701	(8)%	(5)%
სამომხ. პროდუქცია	3,252	3,049	2,678	7%	14%
ინტერაქტიული მედია	845	982	761	(14)%	29%
ჯამურად კონსოლიდირებული შემოსავალი	$42,278	$40,893	$38,063	3%	7%
სეგმენტის საოპერაციო მოგება					
მედიაქსელები	$6,619	$6,146	$5,132	8%	20%
პარკები და დასასვ. ადგილები	1,902	1,553	1,318	22%	18%
გასართობი სტუდიები	722	618	693	17%	(11)%
სამომხ. პროდუქცია	937	816	677	15%	21%
ინტერაქტიული მედია	(216)	(308)	(234)	30%	(32)%
ჯამურად კონსოლიდირებული მოგება	$9,964	$8,825	$7,586	13%	16%

წყარო: კომპანიის დოკუმენტები. 2012 *წლიური ანგარიში, გვ.*31

ჩანართი 3 წარმოადგენს Disney-ის მედიაქსელების შემოსავლებისა და საოპერაციო მოგების დაყოფას. ყურადღება მიაქციეთ ზრდას.

პარკები და დასასვენებელი ადგილები

Disney-ის პარკები და დასასვენებელი ადგილების სეგმენტი მოიცავს 10 ქვედანაყოფს: (1) Disneyland-ის დასასვენებელი კალიფორნიაში, (2) Disneyland-ის დასასვენებელი ტოკიოში, (3) Disneyland-ის დასასვენებელი პარიზში, (4) ჰონგ კონგის Disneyland-ი, (5) Walt Disney World-ის დასასვენებელი ფლორიდაში, (6) Disney Cruise Line, (7) Disney-ის თავგადასავლები, (8) Disney-ის დასასვენებელი კლუბი, (9) Walt Disney Imagineering-ი, (10) Aluani, Disney-ის დასასვენებელი და სპა ჰავაიზე. Disney-ის ეკუთვნის 51% პარიზის დასასვენებელ პარკში და 47% – ჰონგ კონგში. Disney-ის უახლესი გასართობი პარკია პუდონგში, შანხაიში გაიხსნება 2015 წელს. ჩანართი 2 გვიჩვენებს, რომ Disney-ის პარკები და დასასვენებელი ადგილების შემოსავლები 2012 წელს 10%-ით გაიზარდა და $12.9 მილიარდს მიაღწია, იმავდროულად, საოპერაციო მოგება 22%-ით გაიზარდა და $1.9 მილიარდს მიაღწია. 2012 წლის მაჩვენებლები ასახავს ზრდას ყველა პარკში, გარდა შემცირებისა პარიზში.

ჩანართი 3 მედიაქსელების შემოსავლების განაწილება (მილიონებში)

	2012	2011	%-ული ცვლილება
შემოსავალი			
საკაბელო ქსელი	13,621	12,877	6
გადაცემები	5,815	5,837	—
	19,436	18,714	4
საოპერაციო შემოსავალი			
საკაბელო ქსელი	5,704	5,233	9
გადაცემები	915	913	—
	6,619	6,146	8

წყარო: 2012 *წლიური ანგარიში, გვ.*33

ჩანართი 4 ადგილობრივი საერთაშორისო ჯამი

	Domestic			International			Total		
	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010
პარკები									
მნახველთა ზრდა	3%	1%	(1)%	6%	6%	1%	4%	2%	(1)%
ზრდა სტუმრების დანახარჯებში	7%	8%	3%	1%	2%	3%	5%	6%	3%
სასტუმროები									
დაკავება	81%	82%	82%	85%	88%	85%	——	83%	82%
თავისუფალი ოთახების ღამეები (ათასებში)	9,850	9,625	9,629	2,468	$2,466	2,466	12,318	12,091	12,095
ერთ ოთახზე მგზავრთა დანახარჯი	$257	$241	$224	$317	$294	$273	$270	$251	$234

ერთ სტუმარზე დანახარჯები და ერთი სტუმრის ერთ ოთახზე დანახარჯები შეიცავს გაცვლითი კურსის განსხვავების ეფექტს. სტუმართა დანახარჯები პარიზის Disneyland-ში გადაყვანილია ევროდან დოლარებში, საშუალო შეწონილი გაცვლითი კურსით 1.36 და 1.35, შესაბამისად, 2010 და 2009 ფისკალური წლებისათვის. ოთახზე დანახარჯები შეიცავს ოთახის საშუალო ფასსა და სტუმრის დანახარჯებს კვებაზე, სასმელებსა და შეძენაზე სასტუმროში. სასტუმროს სტატისტიკა ასევე მოიცავს Disney-ის დასასვენებელი კლუბის მიერ დაქირავებულ ოთახებს.

წყარო: Walt Disney Company, *წლიური ანგარიში, გვ.*34 *(*20120*)*

4,000 მგზავრისთვის განკუთვნილ ახალ გემს დაარქვეს *Disney Dream-ი* კანავერალის პორტში 2011 წელს და ის დაპროექტებულია ოჯახებისათვის. *Disney Dream-ი* შეუერთდა *Disney Magic-ს* და *Disney Wonder-ს*. სხვა ახალი გემია *Disney Fantasy*, რომელიც შეუერთდა Disney-ს ფლოტს 2012 წელს. *Disney Dream-ი* იცურებს *Disney-ს* კერძო კუნძულიდან Castaway Cay-მდე.

შემოსავალი ამ სეგმენტში ყალიბდება გასართობ პარკებზე ბილეთების გაყიდვით, ასევე სასტუმროების ოთახების გადახდებითა და ისეთი გაყიდვებით, როგორებიცაა: კვების პროდუქტები, სასმელები. შემოსავალში შედის დასასვენებელი კლუბის ქონების გაქირავება და გაყიდვა, ასევე დასასვენებელი კრუიზების გაყიდვა.

ჩანართები 4 და 5 გვიჩვენებს, რომ Disney-ს ადგილობრივი შემოსავლები პარკებსა და დასასვენებელი ადგილების ქვედანაყოფიდან 2011 წელს 11%-ით გაიზარდა და $12.9 მილიარდი გახდა მომხმარებლების დანახარჯების 6%-ით ზრდის შედეგად, რაც გამოწვეულია ბილეთებისა და სასტუმროების უფრო მაღალი ფასებით. შემოსავლები საერთაშორისო ოპერაციებიდან 6%-ით გაიზარდა, რაც განაპირობა მომხმარებლების ხარჯვის 4%-იანმა ზრდამ, 3%-იანი მოცულობის ზრდამ, უცხოური ვალუტის კურსის ზრდის 3%-იანმა მატებამ.

გასართობი სტუდიები

Disney ამზადებს სათამაშო და ანიმაციურ ფილმებს, პირდაპირ ვიდეოპროგრამებს, მუსიკალურ ჩანაწერებს და ცოცხლად შესრულებას. Disney-ს სათამაშო ფილმების დისტრიბუცია ხორციელდება შემდეგი დასახელებით: Theatrical Market-ი, Home Entertainmet Market-ი, Television Market-ი,

Disney Music Group-ი და Disney Theatrical Productions-ი. Disney-ს ასევე აქვს სალიცენზიო უფლებები, რომ გამოუშვას და დისტრიბუცია გაუწიოს ისეთი ფილმებს, როგორებიცაა *Spider-man-ი, The fantastic Four X-men-ი*. Disney იღებს სალიცენზიო მოსაკრებელს ამ ფილმებიდან, მაშინ, როცა მესამე მხარის სტუდიები ანაზღაურებენ ამ ფილმების წარმოების დანახარჯებსა და დისტრიბუციას. ამჟამად Disney-ს აქვს დივერსიფიცირებული ბიზნესხაზები გასართობ სტუდიებში, რომლებიც შედგება შემდეგი ბსე-სგან: Marvel-ი, Touchstone, Pixar-ი, Disneynature, Disney Studios Morion Pictures-ი და Disney-ის სხვა ბრენდირებული მომსახურებისაგან. Disney-ს გასართობი სტუდიების შემოსავლები 2012 წელს 8%-ით შემცირდა $5.8 მილიარდამდე და სეგმენტის საოპერაციო მოგება 17%-ით გაიზარდა $722 მილიონამდე. ჩანართი 6 წარმოაჩენს ამ სეგმენტისათვის შემოსავლების დაყოფას.

ჩანართი 5 პარკები და დასასვენებელი ადგილები: შემოსავალი და საოპერაციო მოგება

(მილიონებში)	2012	2011	2010	ცვლილება %-ში
შემოსავალი:				
ადგილობრივი	$10,339	$9,302	$8,404	11%
საერთაშორისო	$2,581	2,495	2,357	3%
	$12,920	$11,797	$10,761	10%
სეგმენტის საოპერაციო მოგება:				
	$1,902	$1,553	$1,318	22%

წყარო: Walt Disney Company, *წლიური ანგარიში, გვ.33 (2012)*

ჩანართი 6 გასართობი სტუდიები: შემოსავალი და საოპერაციო მოგება

(მილიონებში)	2012	2011	2010	ცვლილება %-ში
შემოსავალი:				
Theatrical Distribution	$1,470	$1,733	$2,050	(15)%
Home Entertainment	$2,221	2,435	2,666	(9)%
Television Distribution and Other	$2,134	2,183	1,985	(2)%
ჯამური შემოსავალი	$5,825	$6,351	$6,701	(8)%
სეგმენტის საოპერაციო მოგება:				
	$722	$618	$693	+17%

წყარო: Walt Disney Company, *წლიური ანგარიში, გვ.34 (2012)*

სამომხმარებლო პროდუქცია

Disney-ი ლიცენზიების მეშვეობით პარტნიორობს იმ მწარმოებლებთან, გამომცემლებსა და საცალო გამყიდველებთან მთელ მსოფლიოში, რომლებიც ქმნიან სხვადასხვა პროდუქციის დიზაინს, მხარს უჭერენ გაყიდვებს. ეს პროდუქცია მოიცავს Disney-ის ახალ და არსებულ გმირებს. პროდუქციის შეთავაზება გულისხმობს: (ა) გმირის გაყიდვასა და პუბლიკაციას, (ბ) წიგნებსა და ჟურნალებს, (გ) Disney-ის მაღაზიებს. Disney-იმ 2011 წლის შუა პერიოდში გამოუშვა ახალი სათამაშოების ხაზი, რომელიც გადმოსცემს *Pirates of the Caribbean On Starnger Tides*-ის თავგადასავლებს. Disney ალბათ მსოფლიოში გმირების უმსხვილესი ლიცენზიანტია, გაყიდვების, წარმოებისა და დისტრიბუციის თვალსაზრისით. გმირები საბავშვო ფილმების პერსონაჟები არიან. Disney-ის სამომხმარებლო პროდუქციის შემოსავალი 2012 წელს 7%-ით გაიზარდა $3.25 მილიარდამდე, საოპერაციო მოგება კი – 15%-ით $937 მილიონამდე.

ინტერაქტიული მედია

Disney-ის ინტერაქტიული მედიასეგმენტი ქმნის თამაშებსა და ინფორმაციას სმარტფონებისა და ტაბლეტებისათვის. ინტერაქტიული მედიის შემოსავალი 2012 წელს 14%-ით შემცირდა $854 მილიონამდე და, საოპერაციო მოგების ნაცვლად, $216 მილიონით დაზარალდა. როგორც ნაჩვენებია ჩანართში 8, თამაშებისა და გამოწერის შემოსავალი 2011 წელს 36%-ით გაიზარდა, მაგრამ სეგმენტი დაზარალდა წლების განმავლობაში, როგორც ამას ვხედავთ ჩანართში 2.

ჩანართი 7 სამომხმარებლო პროდუქცია: შემოსავალი და საოპერაციო მოგება

(მილიონებში)	2012	2011	2010	ცვლილება %-ში
შემოსავალი:				
ლიცენზირება და გამოცემა	$2,056	$1,933	$1,725	6%
საცალო ვაჭრობა და სხვა	1,196	1,116	953	7%
ჯამური შემოსავალი	$3,252	$3,049	$2,678	7%
სეგმენტის საოპერაციო მოგება:				
	$937	$816	$677	15%

წყარო: Walt Disney Company, *წლიური ანგარიში, გვ.35 (2012)*

ჩანართი 8 ინტერაქტიული: შემოსავალი და საოპერაციო მოგება

(მილიონებში)	2012	2011	2010	ცვლილება %-ში
შემოსავალი:				
თამაშების გაყიდვა და გამოწერა	$613	$768	$563	(20)%
რეკლამირება და სხვა	232	214	198	8%
ჯამური შემოსავალი	845	982	$761	(14)%
სეგმენტის საოპერაციო მოგება:				
	$(216)	$(308)	$(234)	(30)%

ფინანსები

მოგება/ზარალის ანგარიში

Disney-ის 2012 წლის მოგება/ზარალის ანგარიში წარმოდგენილია ჩანართში 9. მიაქციეთ ყურადღება, რომ სუფთა შემოსავლებში 17.4%-იანი ზრდაა.

ბალანსი

Disney-ის 2012 წლის ბალანსი წარმოდგენილია ჩანართში 10. მიაქციეთ ყურადღება, რომ Disney-ის აქვს $2.45 მილიარდის „მიმდინარე პროექტები". ასევე დააკვირდით, რომ $25 მილიარდი გუდვილია, მთელი აქტივების ერთი მესამედი, რაც არ შეიძლება მივიჩნიოთ კარგ მაჩვენებლად. ხანგრძლივვადიანი ვალი $10 მილიარდის ნიშნულზეა, რაც საკმაოდ მაღალია ვალის მომსახურების თვალსაზრისით.

კონკურენცია

Disney-ის პირდაპირი კონკურენტები არიან: NBC Universal-ი, Paramount Pictures-ი, Time Warner-ი, CBS Corp-ი, News Corp-ი., Carnival Corp-ი. Royal Caribbean-ი, არაპირდაპირ კონკურენტებს მიეკუთვნება საოჯახო გართობის ბიზნესში მომუშავე გლობალური კომპანიები. ძირითადად, ყველა სასტუმრო, რესტორანი, აკვაპარკი და ატრაქციონი, რომლებიც Disney-ის 14 გასართობ პარკთან ახლოს მდებარეობს, მისი მეტოქეა, ასეთებია: Sea World-ი, Marineland-ი, Silver Springs-ი ფლორიდაში. გარდა დიდი გასართობი პარკისა (ჩინეთში მას სახელმწიფო მართავს), შანხაიში (ჩინეთი) 2014 წელს იგეგმება Disney-ის ახალი გასართობი პარკის გახსნაც, ამდენად, ის იქნება ძირითადი კონკურენტი.

ჩანართი 9 Disney-ის მოგება/ზარალის ანგარიში (მილიონ დოლარებში, გარდა შემოსავლისა აქციაზე)

მოგება/ზარალის ანგარიში	2012	2011
შემოსავალი	42,278	40,893
თვითღირებულება და ხარჯები	(33,415)	(33,112)
რესტრუქტურიზაცია	(100)	(55)
სხვა შემოსავალი	239	75

საპროცენტო განაკვეთის ხარჯები	(369)	(343)
ქონება შემოსავლებში	627	585
შემოსავალი გადასახადებამდე	9,260	8,043
საშემოსავლო გადასახადი	(3,087)	(2,785)
სუფთა მოგება	6,173	5,258
არაკონტროლირებადი საპროცენტო გან.	(491)	(451)
სუფთა მოგება	$5,682	$4,807
შემოსავალი აქციაზე	3.13	2.52
გარე აქციები (ათასებში)	1,818	1,909

წყარო: კომპანიის დოკუმენტები

ჩანართი 10 Disney-ის არააუდიტირებული ბალანსი (მილიონებში)

	2012	2011
აქტივები		
მიმდინარე აქტივები		
ნაღდი და მისი ეკვივალენტი	3,387	3,185
დებიტორული დავალიანება	6,540	6,182
მარაგები	1,537	1,595
სატელევიზიო ხარჯები	676	674
გადატანილი საშემოსავლო გადასახადი	765	1,487
სხვა მიმდინარე აქტივები	804	634
ჯამური მიმდინარე აქტივები	13,709	13,757
ფილმებისა და ტელევიზიის ხარჯები	4,541	4,357
ინვესტიციები	2,723	2,435
პარკები, დასასვენებელი ადგ. და სხვა ქონება	38,582	35,515
აკუმულირებული ცვეთა	(20,687)	(19,572)
	17,895	15,943
მიმდინარე პროექტები	2,453	2,625
მიწა	1,164	1,127
	21,512	19,695
არაფიზიკური აქტივები	5,015	5,121
გუდვილი	25,110	24,145
სხვა აქტივები	2,288	2,614
ჯამური აქტივები	**74,898**	**72,124**
ვალდებულებები და ქონება		
მიმდინარე ვალდებულებები		
კრედიტორული დავალიანება	6,393	6,362
სესხის მიმდინარე წილი	3,614	3,055
არაგამომუშავებული როიალთი	2,806	2,671
ჯამური მიმდინარე ვალდებულებები	12,813	12,088
სესხი	10,697	10,922
გადატანილი საშემოსავლო გადასახადი	2,251	2,866
სხვა ხანგრძლივვადიანი ვალდებულ.	7,179	6,795
პრეფერენციული აქციები, $0.01, 100 მლნ აქცია, ავტორიზებული, მაგრამ არაა გამოშვებული		
ჩვეულებრივი აქცია, 4.6 მილიარდი აქცია, 2.8 და 2.7 მილიარდი შესაბამისად	31,731	30,296
გაუნაწილებელი შემოსავალი	42,965	38,375

სხვა აკუმულირებული დანაკარგი	(3,266)	(2,630)
	71,430	66,041
სახაზინო აქციები, 1.0 მილიარდი აქცია	(31,671)	(28,656)
ჯამური ქონება	39,759	37,385
არაკონტროლირებადი საპროცენტო გან.	2,199	2,068
ჯამური ქონება	41,958	39,453
ჯამური ვალდებულებები და აქციონერთა ქონება	**74,898**	**72,124**

წყარო: კომპანიის დოკუმენტები.

CBS CORP.

CBS (შტაბბინა ნიუ იორკში) მსხვილი მედიაკონგლომერატია, რომელიც ოპერირებს ტელე, რადიო, ონლაინ და საგამომცემლო სფეროებში. CBS Broadcasting-ი მართავს წამყვან სატელევიზიო ქსელ CBS-ის ტელევიზიას, რამდენიმე ადგილობრივ სატელევიზიო სადგურთან ერთად. CBS-ი ასევე ფლობს საკაბელო ქსელ Showtime-ს, ქმნის სატელევიზიო პროგრამებს და ახორციელებს დისტრიბუციას CBS Television Studios-ისა და CBS Television Distribution-ის მეშვეობით. ასევე Disney-ს კონკურენტულ მოქმედებად უნდა განვიხილოთ CBS Radio, CBS Interactive და წიგნების გამომცემელი Simon&Schuster-ი. გარდა ამისა, CBS Outdoor-ი ბილბორდებისა და გარე რეკლამების წამყვანი ოპერატორია. თავმჯდომარე სუნერ რედსტონი აკონტროლებს CBS-ს National Amusements-ის მეშვეობით.

TIME WARNER, INC.

Time Warner-ი (შტაბბინა ნიუ იორკში) მსოფლიოს მესამე, ყველაზე მსხვილი მედიაკონგლომერატია Walt Disney-სა და News Corp-ის შემდეგ. მისი საქმიანობა მოიცავს ტელევიზიებს, ფილმებსა და გამომცემლობებს. Time Warner-ი ფლობს Turner Broadcasting-ს, რომელსაც ეკუთვნის პოპულარული საკაბელო ქსელების პორტფოლიო. ქსელებში შედის: CNN, TBS და TNT. Time Warner-ი ასევე ოპერირებს გადასახდელ სატელევიზიო არხებს: HBO-სა და Cinemax-ს, ყველა მათგანი Disney-ის კონკურენტია. Time Warner-ი ფლობს Warner Bros. Entertainment-ს, რომელიც მოიცავს ფილმების სტუდიებს (Warner Bros, Pictures, New Line Cinema), სატელევიზიო პროდუქციის ერთეულებს (Warner Bros. Television Group) და კომიქსების გამომცემელ DC Entertainment-ს.

NEWS CORP.

News Corp-ი (შტაბბინა ნიუ იორკში) მსოფლიოში მეორე უმსხვილესი მედიაკონგლომერატია, რომლის კონკურენტია Walt Disney. News Corp-ი ფლობს ფილმებს, ტელევიზიებსა და საგამომცემლო ბიზნესს, ის იღებს ფილმებს და ახორციელებს მათ დისტრიბუციას Fox Limited Entertainment-ის მეშვეობით. News Corp-ი ასევე ფლობს FOX Broadcasting-ს, რომელსაც აქვს 200-ზე მეტი დაკავშირებული სადგური აშშ-ში. ის ფლობს და ოპერირებს დაახლოებით 25 სატელევიზიო სადგურს, ისევე, როგორც საკაბელო ქსელების პორტფოლიოს. News Corp-ის საგამომცემლო აქტივები მოიცავს გაზეთების გამამცემელ Dow Jones-ს *(The Wall Street Journal)* და News International-ს *(The Times, The Sun)*. წიგნების გამომცემელ HarperCollins-ს. News Corp-ს აქვს ნილი British Sky Broadcasting-სა (BSkyB) და Sky Deutchland-ში. ამჟამად კომპანია გაყოფილია ორ ნანილად.

CARNIVAL CORP.

Carnival-ი (შტაბბინა მაიამში, ფლორიდა) მსოფლიოში პირველი საკრუიზო ოპერატორია, რომელიც ფლობს და ოპერირებს ათობით საკრუიზო ხაზს და დაახლოებით 100 გემს, რომელთა ჯამური ტევადობა დაახლოებით 190,000-ს. Carnival-ი ოპერირებს ჩრდილო ამერიკაში Princess Cruise Line-ს, Holiand America-ს და Seabourn-ის ლუქსბრენდებისა და თავისი ფლაგმანი Carnival Cruise Line-ის მეშვეობით. იაფი ბრენდები, როგორებიცაა AIDA, P&O Cruises-ი და Costa Cruises-ი, ორიენტირებულია ევროპაში. ხოლო Cunard Line-ი მართავს ლუქსტრანსატლანტიკურ ლაინერებს. Carnival's-ის საკრუიზო გემები კონკურენციას უწევენ Disney-ის გემებს ჯერ-ჯერობით. სამაგიეროდ Disney დაკლერას. მეორე მსხვილი საკრუიზო ხაზის კომპანიაა Royal Caribbean, რომელიც ასევე კონკურირებს Disney-თან ჯერ-ჯერობით. სამაგიეროდ ის დაკლერა.

PARAMOUNT PICTURES CORP.

Paramount-ი (შტაბბინა ჰოლივუდში, კალიფორნია და სუბსიდიარებით Viacom) იღებს და აწარმოებს ფილმების დისტრიბუციას Paramount Pictures-ისა *(Transformers: Dark of the Moon)* და Paramount Vantage-ის *(Capitalism: A Love Story)* მეშვეობით. Paramount Pictures-ის ბიბლიოთეკა მოიცავს 3,500 ფილმს, მათ შორის, *Star Trek-ს Godfather-ს* და *Indiana Jones-ის* სერიებს. Disney-ის კონკურენტი Paramount Pictures-ი ახორციელებს ფილმების დისტრიბუციას ვიდეოებითა და DVD-ით Paramount Home Entertainment-ის მეშვეობით.

LUCASFILM

2012 წლის ოქტომბერში, Disney-მ შეიძინა Lucasfilm-ი $4.05 მილიარდად, საიდანაც Disney-მ თანხის დაახლოებით ნახევარი გადაიხადა ნაღდი ანგარიშსწორებით, შემდეგ უნდა გამოუშვას 40 მილიონი აქცია, რათა დაიხუროს შეთანხმება. 1971 წელს ჯორჯ ლუკასის მიერ დაარსებული Lucasfilm-ი (შტაბბინა სან ფრანცისკოში, კალიფორნია) მსხვილი, კერძო, გასართობ სფეროში მომუშავე კომპანიაა, რომელსაც აქვს სათამაშო ფილმები და სატელევიზიო გადაცემები. Lucasfilm-ის გლობალური აქტივობა მოიცავს: (ა) Industrial Light&Magic Skywalker Sound-ს, რომელიც ემსახურება გასართობი დარგის ვიზუალური ეფექტებისა და აუდიოწარმოების ციფრულ საჭიროებებს, (ბ) LucasArts-ს, მსოფლიოში ინტერაქტიული გასართობი სოფტვეარის შემქმნელსა და გამომცემელს, (გ) Lucas Licensing-ს, რომელიც მართავს Lucasfilm-ის სავაჭრო აქტივობებს გლობალურად, (დ) Lucasfilm Animation-ს, (ე) Lucas Online-ს, რომელიც ქმნის ინტერნეტში არსებულ Lucasfilm-ის კონტენტს, Lucasfilm-ის ქონებისა და ბიზნესებისათვის და (ვ) Lucasfilm Singapore-ს, რომელიც აწარმოებს ციფრულ ანიმაციურ კონტენტს ფილმებისა და ტელევიზიისათვის, ისევე, როგორც ვიზუალურ ეფექტებს ფილმებისა და მულტიპლატფორმული თამაშებისათვის.

Lucasfilm-ის შეძენით Disney-მ მიიღო მნიშვნელოვანი პორტფოლიო გასართობი ტექნოლოგიებისა, რომელიც მრავალი წელია იზიდავს აუდიტორიას. კეტლინ კენედი, Lucasfilm-ის თანათავმჯდომარე, გახდება Lucasfilm-ის პრეზიდენტი და ის დაემორჩილება Walt Disney Studios-ის თავმჯდომარეს, ალან ჰორნს. გარდა ამისა, ის შეასრულებს ბრენდმენეჯერის ფუნქციებს *Star Wars-თვის* და იმუშავებს უშუალოდ Disney-ის ბიზნესის გლობალურ ხაზებთან, რათა ააშენოს, განახორციელოს შემდგომი ინტეგრირება და შეძლოს ამ გლობალური ფრანჩაიზის ფასეულობის მაქსიმიზაცია. კენედი შეასრულებს აღმასრულებელი პროდიუსერის ფუნქციებს *Star Wars-ის* ახალი ფილმებისათვის, ჯორჯ ლუკასი კი იქნება კრეატიული კონსულტანტი. *Star Wars Episode 7-ის* გამოსვლა 2015 წლისთვის იგეგმება, ასევე გათვალისწინებულია, რომ *Star Wars-ის* საგა გაგრძელდება და ფრანჩაიზი გაიზრდება.

მომავალი

Disney-ი ძალიან დაკავებულია შანხაის გასართობი პარკის დასრულებით, ისევე, როგორც Lucasfilm-ის შეძენის ინტეგრირებით. ანალიტიკოსები აღნიშნავენ, რომ ეს შეძენა Disney-ის გუდვილით ისედაც ძალიან დატვირთულ ბალანსს ახალ გუდვილს დაამატებს, რაც, შეიძლება, შემაფერხებელ გარემოებად იქცეს. რამდენადაც მსოფლიო ინტერნეტიზებული ხდება, შესაძლებლობები, ისევე, როგორც საფრთხეები, თან სდევს Disney-ის. მისაღებია სტრატეგიული გადაწყვეტილებები იმის შესახებ, თუ რომელი სეგმენტები უნდა გაძლიერდეს და რომელი – გაუმჯობესდეს. ინტერაქტიული მედიასეგმენტი არ გახდა მომგებიანი რამდენიმე წლის განმავლობაში.

კევინ მაიერი Disney-ის აღმასრულებელი ვიცეპრეზიდენტია კორპორაციული სტრატეგიისა და ბიზნესის განვითარებისათვის. დაეხმარეთ მისტერ მაიერს Disney-ის სამწლიანი სტრატეგიული გეგმის მომზადებაში.

Staples, Inc. - 2011

ვილიამ დონაჰერი (William J. Donoher) მისურის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

SPLS HTTP://WWW.STAPLES.COM

Staples, Inc., რომლის ცენტრალური ოფისი მასაჩუსეტსის შტატში, ბოსტონის მახლობლად ქალაქ ფარმინგტონში მდებარეობს, შეერთებულ შტატებში ყველაზე დიდი საკანცელარიო საქონლის რითეილერია. კომპანიის 2010 წლის საფინანსო ანგარიშმა გაყიდვების მხოლოდ 1.1 პროცენტით, $24.55 მლრდ-მდე გაზრდით, იმედის გამაცრუებელი შედეგები აჩვენა. 2010 წლის განმავლობაში Staples-ის აქციების ფასი 7 პროცენტით დაეცა, როდესაც სხვა კომპანიების აქციების უმეტესობა გაცილებით სწრაფად იზრდებოდა. მიუხედავად დამთრგუნველი შედეგებისა, Staples-ის გენერალური დირექტორის ანაზღაურების პაკეტი 2010 წელს 41 პროცენტით $15.1 მლნ-მდე გაიზარდა. გენერალური დირექტორი **რონ სარგენტი (Ron Sargent)** საბაზო ხელფასს $1.1 მლნ-ს იღებდა, ამას ემატებოდა მწარმოებლურობის ბონუსი $2.4 მლნ., რაც 82 პროცენტით მეტი იყო $1.3 მლნ-ზე, რასაც ის მწარმოებლურობის ბონუსის სახით წინა წელს იღებდა. 2010 წელს ის აგრეთვე იღებდა ჯილდოს აქციებისა და ოპციონების სახით, რამაც ერთობლივად $11.1 მლნ შეადგინა და $7.9 მლნ-ით მეტი იყო წინა წელთან შედარებით. Staples, Inc.-ს შესაძლოა ხელმძღვანელისთვის ახალი საკომპენსაციო და სტრატეგიული გეგმები ესაჭიროება.

Staples-ის საერთაშორისო სეგმენტი 24 ქვეყანაში ოპერირებს, მათ შორის, ავსტრალიაში, ჩინეთში, გაერთიანებულ სამეფოში და გერმანიაში. მიუხედავად ამისა, Staples-ის 2,200 მაღაზიიდან დაახლოებით 1,900 ჩრდილოეთ ამერიკაშია განლაგებული. უკანასკნელ კვარტალში Staples-ის ჩრდილოეთ ამერიკულ მაღაზიებს საერთაშორისო ოპერატორებზე უკეთესი მარჟა ჰქონდათ, მაგრამ საერთაშორისო მაღაზიებმა შემოსავლების უფრო ძლიერი ზრდა აჩვენა. Staples-ის მომავალი აშშ-ის გარეთ შეიძლება უკეთესი იყოს, რადგან საფასო კონკურენცია შეერთებულ შტატებში ამ მიმართულებით გაცილებით ინტენსიურია და მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში მშპ-ის მოსალოდნელი ზრდა უფრო მაღალია ვიდრე აშშ-ში. Staples-ს ესაჭიროება იმის შეფასება თუ მსოფლიოში სად არ არიან განლაგებულნი მისი კონკურენტები, რათა ამ ქვეყნებში ეცადოს სიმაღლეების დაპყრობას.

ბევრი საცალოდ მოვაჭრის მსგავსად, Staples-ის ფისკალური წელი იანვრის ბოლოს მთავრდება. მისი კვარტალური წმინდა შემოსავალი, რომელიც 2011 წლის 30 აპრილს გამოქვეყნდა წინა კვარტლის მაჩვენებელთან – $198.2 მლნ-თან შედარებით 28 პროცენტით დაეცა, მაშინ როდესაც შემოსავალი 3.8 პროცენტით $6.17 მლრდ-მდე შემცირდა. Staples-ის საბალანსო გუდვილი $4 მლრდ-ია, რაც არ არის კარგი მაჩვენებელი. საცალო ვაჭრობის გარდა, Staples და მისი შვილობილი კომპანია Quill Corporation საოფისე პროდუქციას ინტერნეტის, კატალოგებისა და პირდაპირი გაყიდვების მეშვეობითაც ასაღებს. Staples ასევე ახორციელებს დოკუმენტების მენეჯმენტს, კოპირების და პროდუქციის წინწაწევის სერვისებს. იგი მთელ მსოფლიოში არსებულ სამიზნე მყიდველებთან მისი Corporate Express ბიზნესით ცდილობს დაკავშირებას.

საკანცელარიო საქონელზე მოდის Staples-ის შემოსავლების თითქმის 50 პროცენტი, ხოლო ორგტექნიკაზე – 30 პროცენტი. დანარჩენი შემოსავლის წყარო კი კომპიუტერები და საოფისე ავეჯია. Staples დივიდენდებს ყოველკვარტალურად, მაგრამ შედარებით დაბალი 29-პროცენტიანი განაკვეთით იხდის. ზოგიერთი ანალიტიკოსი დავობს, რომ Staples-ის მაღაზიები მუზეუმების შეგრძნებას ტოვებენ, რადგან კომპანია კარგად ვერ შეეწყო ნაკლები ქაღალდისა და ციფრული საზოგადოების ერას.

კომპანია ინტენსიურ კონკურენციაშია OfficeMax-თან, Office Depot-თან, Wal-Mart-თან, KMart-თან, Target-თან, Walgreens-თან და საკანცელარიო საქონლის რითეილერებთან.

ისტორია

Staples 1985 წელს **ტომას შტემბერგისა (Thomas G. Stemberg)** და **ლეო ხანის (Leo Kahn)** მიერ დაარსდა, ხოლო პირველი მაღაზია 1986 წელს ბრაიტონში, მასაჩუსეტსის შტატში გახსნა. 1987 წელს Staples-მა 136,000 კვადრატული ფუტის ფართის სადისტრიბუციო და გადამამუშავებელი ცენტრი ააშენა პუტმანში, კონექტიკუტის შტატში. ეს საწარმოო შენობა Staples-ის მაღაზიებს საშუალებას აძლევდა შეემცირებინათ საკუთარი მარაგები, კომპანიის მიერ შეთავაზების გამრავალფეროვნების ფონზე. აღნიშნული ცენტრიდან საქონელი, მოთხოვნის მიხედვით, სწრაფად იგზავნებოდა

ცალკეულ მაღაზიებში. თავდაპირველად, Staples-ის საკუთრებაში არსებული სამი მაღაზია, 1988 წლის შუა პერიოდისთვის 16-დე, ხოლო 1989 წლის დასაწყისისთვის 23 მაღაზიამდე გაიზარდა. ამის შემდეგ კომპანიამ კიდევ $32 მლნ-ით გაზარდა კაპიტალი შემდგომი გაფართოების გამო. კომპანიამ სწრაფად წარადგინა მაღაზიების ახალი ფორმატი Staples Express-ის სახელწოდებით, რომელსაც ნაკლები ფიზიკური გამოვლინება და ტიპური მაღაზიების ნომენკლატურის დაახლოებით ნახევარი ჰქონდა. ახალი მაღაზიები გამიზნული იყო საქალაქო ბაზრებისთვის, სადაც უძრავი ქონების რენტა მაღალი იყო.

ჩანართი 1. Staples-ის მაღაზიები და სადისტრიბუციო ცენტრები

ქვეყანა/შტატი/პროვინცია/ რეგიონი/ტერიტორია	მაღაზიების/ცენტრების რაოდენობა
შეერთებული შტატები	
ალაბამა	12/0
არიზონა	43/2
არკანზასი	8/1
კალიფორნია	218/7
კოლორადო	21/2
კონექტიკუტი	39/2
დელავერი	7/1
კოლუმბიის რაიონი	2/0
ფლორიდა	102/2
ჯორჯია	40/3
აიდაჰო	8/1
ილინოისი	56/3
ინდიანა	30/1
აიოვა	16/1
კანზასი	4/1
კენტუკი	17/0
ლუიზიანა	1/0
მენი	13/0
მერილენდი	44/2
მასაჩუსეტსი	77/2
მიჩიგანი	42/1
მინესოტა	7/2
მისისიპი	2/0
მისური	11/0
მონტანა	8/0
ნებრასკა	5/0
ნევადა	6/0
ნიუ ჰემფშირი	23/0
ნიუ ჯერსი	89/2
ნიუ მექსიკო	10/0
ნიუ იორკი	142/2
ჩრდილოეთ კაროლინა	50/2
ჩრდილოეთ დაკოტა	2/0
ოჰაიო	62/1
ოკლაჰომა	17/0
ორეგონი	21/3
პენსილვანია	94/2
როდ აილენდი	10/0
სამხრეთ კაროლინა	21/1
სამხრეთ დაკოტა	1/0
ტენესი	21/1
ტექსასი	58/6
იუტა	14/0

(გაგრძელება შემდეგ გვერდზე)

ჩანართი 1. გაგრძელება

ქვეყანა/შტატი/პროვინცია/ რეგიონი/ტერიტორია	მაღაზიების/ცენტრების რაოდენობა
ვერმონტი	7/0
ვირჯინია	43/1
ვაშინგტონი	30/1
დასავლეთ ვირჯინია	6/0
ვისკონსინი	11/2
ვაიომინგი	4/0
სულ შეერთებული შტატები	**1,575/58**
კანადა	
ალბერტა	37/3
ბრიტანეთის კოლუმბია	42/2
მანიტობა	10/1
ნიუ ბრანსვიკი	10/0
ნიუფაუნდლენდი	4/1
ნოვა სკოტია	13/2
ჩრდილოდასავლეთ ტერიტორიები	1/0
ონტარიო	126/2
პრინც ედვარდის კუნძული	2/0
კვებეკი	70/2
სასკაჩევანი	9/0
იუკონი	1/0
სულ კანადა	325/13
ავსტრია	0/1
ბელგია	6/2
დანია	0/2
ფინეთი	7/1
გერმანია	59/2
ირლანდია	0/2
იტალია	0/1
ნიდერლანდები	47/1
ნორვეგია	21/3
პორტუგალია	35/1
ესპანეთი	0/1
შვედეთი	18/1
გაერთიანებული სამეფო	139/4
ჩინეთი	28/4
არგენტინა	2/3
ავსტრალია	19/24
სულ სხვა ტერიტორიები	362/53

წყარო: Staples.com.

ამ ინოვაციებმა კომპანია სამი დამოუკიდებელი სადისტრიბუციო არხით უზრუნველყო. Staples-მა შეისყიდა ან პარტნიორული ურთიერთობები დაამყარა ავსტრალიის, ინდოეთისა და ჩინეთის კომპანიებთან, ისევე როგორც ევროპელი მოთამაშეების ფართო ნრესთან. კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი შესყიდვა განხორციელდა 2008 წელს, როდესაც მან ნიდერლანდური Corporate Express NV შეიძინა. Corporate Express ბიზნესსერვისის საწარმოა, რომელმაც არსებითად გააფართოვა Staples-ის ევროპული ბიზნესშეთავაზებების არეალი. Staples-მა 2010 წელს ასევე დაასრულა Corporate Express Australia-ს შეძენა, მიიღო რა მნიშვნელოვანი წვდომა ამ ქვეყნის ბაზარზე.

სადღეისოდ Staples-ს მსოფლიოში 2,200-მეტი მაღაზია (მათგან 1,900 ჩრდილოეთ ამერიკაში) და 125 სადისტრიბუციო ცენტრი აქვს. კომპანიის მაღაზიებისა და სადისტრიბუციო ცენტრების სია შტატებისა და რეგიონების მიხედვით წარმოდგენილია ჩანართში 1.

ხედვა/მისია/სულისკვეთება

Staples-ს არ გააჩნია ფორმალიზებული ხედვა. კომპანიის მისიაა „გავაადვილოთ საოფისე პროდუქციის შესყიდვა". უნიკალური „სტეპლსის სულისკვეთების" პროგრამის თანახმად, კომპანია აქცენტს აკეთებს იმაზე, რომ მისი მიზანი მყიდველების საუკეთესო ფასეულობით უზრუნველყოფაა მცირე ფასების, პროდუქციის ფართო არჩევანის, მათ შორის, ეკო-ცნობიერების საფუძველზე დამზადებულის, მაღალხარისხიანი Staples-ის ბრენდის ინოვაციური პროდუქციის, მაღაზიების მოსახერხებელი განლაგების, იოლად გამოსაყენებელი ვებგვერდის, შეკვეთის საიმედო და სწრაფი მიწოდებისა და საუკეთესო სამომხმარებლო მომსახურების კომბინაციის მეშვეობით. ეკო-ცნობიერება Staples-ისთვის სლოგანზე მეტი გახდა. „Staples-ის სულისკვეთება" ასახავს კომპანიის მისწრაფებას გარემოსა და საზოგადოების მრავალფეროვნების, ეთიკისა და ანგარიშვალდებულებისადმი. Staples აღნიშნული პროცესის ინტეგრირებას წლიური ანგარიშებით ცდილობს, რითაც ფართოდ ახდენს „სულისკვეთების წარდგენას". პროგრამა მოიცავს ეთიკურ სანყისებს და კლიმატის ცვლილების პასუხისმგებლობას, რაც მიწოდების ოპერაციების, კომპანიის სანარმოო შენობებისა და სატრანსპორტო საშუალებების მიერ გარე გარემოზე ზემოქმედებას ეხება. Staples ბრენდული პროდუქციის მიმწოდებლებისგან მათ მიერ ქცევის კოდექსის დაცვას მოითხოვს და ხაზს უსვამს შრომითი და ეკოლოგიური კანონმდებლობისა და რეგულაციების, სანარმოების აუდიტისა და ოპერაციების შესრულების აუცილებლობას. „Staples-ის სულისკვეთების" პროგრამა აღწერილია ჩანართში 2.

ჩანართი 2. Staples-ის სულისკვეთების პროგრამა და კრიტიკული ინიციატივები

რა არის Staples-ის სულისკვეთება?

Staples აღიარებს მჭიდრო კავშირს საკუთარ წარმატებებს, მყიდველებს, პარტნიორებსა და პლანეტაზე პოზიტიური გავლენის მოხდენის მისეულ უნარს შორის: „ჩვენ გვწამს, Staples-ის სულისკვეთება დაგვეხმარება თანამშრომლებისა და სამეზობლოს შერჩევის, ჩვენი ბრენდის დიფერენცირების დროს და შესაძლებლობას მოგვცემს გავიზარდოთ მომგებიანობისა და პასუხისმგებლობის მიმართულებით".

Staples-ის სულისკვეთება არის ის რაც გვამოძრავებს.

Staples-ის სულისკვეთების საყრდენები

ეთიკა

ვიღწვით ინტეგრაციის მოდელისთვის ყველაფერში რასაც ვაკეთებთ და მკაცრად ვიცავთ ჩვენს ეთიკის კოდექსს და კორპორატიული მმართველობის პრაქტიკას. ვცდილობთ იმ მიმწოდებლებთან მუშაობას, რომლებიც ჩვენს ფასეულობებს იზიარებენ და ველით, რომ ისინი დაიცავენ მიმწოდებელთა ქცევის კოდექსს.

გარემო

ვმუშაობთ რათა ჩვენი მყიდველებისა და პარტნიორებისთვის გავაადვილოთ უფრო მდგრადი პროდუქტისა და სერვისის არჩევანი, გარემოსდაცვითი თვალსაზრისით ვმართოთ ბიზნესი ეფექტიანად და დავეხმაროთ მყიდველებსა და პარტნიორებს გარემოსდაცვითი ღონისძიებების განხორციელებაში.

საზოგადოება

თანამშრომლობის და დახმარების ხელს ვუწვდით იმ საზოგადოებებს, სადაც ჩვენი მყიდველები და პარტნიორები ცხოვრობენ და საქმიანობენ. ვახდენთ ეკონომიკური სარგებლის გენერირებას მაღაზიებისა და ოპერაციების მეშვეობით და მხარს ვუჭერთ მნიშვნელოვან საზოგადოებრივ ინიციატივებს Staples-ის განათლების ფონდისა და სხვა კომპანიების შემოწირულობების მეშვეობით.

მრავალფეროვნება

ვცდილობთ სამუშაო ძალის იმგვარად განვითარებას, რომ მან იმ საზოგადოებისა და მყიდველების მრავალფეროვნება ასახოს, რომელსაც მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ვემსახურებით, რათა მრავალფეროვნება, ყოველი მისი ფორმის – რასობრივი, გენდერული, აზროვნების და გამოცდილების მიხედვით მოვიცავთ. ხელს ვუწყობთ კულტურულ ჩართულობას თანამშრომლებსა და პროდუქციისა და სერვისის იმ წყაროებს შორის, რომელი ბიზნესებიც უმცირესობებისა და ქალების მფლობელობაშია.

კრიტიკული ინიციატივები:

- კლიმატის ცვლილება;

- მდგრადი შესყიდვები და ეთიკური მომარაგება;
- საზოგადოების განვითარება;
- დასაქმებულთა კმაყოფილება;
- პროდუქციის ხარისხი;
- მდგრადი შეთავაზებები;
- შეფუთვა.

წყარო: Staples.com.

შიდა საკითხები

ბიზნესის სეგმენტები

Staples ბიზნესის სამი სეგმენტის გარშემოა ორგანიზებული: 1) საცალო ვაჭრობა ჩრდილოეთ ამერიკაში, 2) მიწოდება ჩრდილოეთ ამერიკაში და 3) საერთაშორისო ოპერაციები. თითოეული სეგმენტის აქტივობებისა და ქვეერთეულებების მიმოხილვა ჩანართ 3-შია მოცემული. სეგმენტების მიხედვით საფინანსო ინფორმაცია წარმოდგენილია ცხრილ 4-ში. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ჩრდილოეთ ამერიკაში მიწოდება კომპანიის ყველაზე მდგრადი სეგმენტია გასული ორი წლის განმავლობაში, რომელმაც გადაუსწრო საცალო ვაჭრობას ჩრდილოეთ ამერიკაში 2009 წელს და გახდა სამიდან ყველაზე დიდი სეგმენტი. Staples-ის საერთაშორისო ოპერაციების სეგმენტზე 2009 წელს გაყიდვების სწრაფი ზრდა აღინიშნებოდა, მაგრამ 2010 წელს ის შემცირდა. გაითვალისწინეთ, რომ ამ ერთეულების მოგება, რაც გაყიდვებიდან პროცენტული მაჩვენებლის სახითაა წარმოდგელი გაიზარდა, ეს კი, ძირითადად, მისი მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობის გაუმჯობესებითაა გამონვეული.

საერთაშორისო ოპერაციების მხრივ, ამა თუ იმ ქვეყანაში განლაგებული მნიშვნელოვანი ერთეულები მოიცავს Staples-ჩინეთს, ერთობლივ საწარმოს ინდოეთში და Corporate Express. Staples-ჩინეთმა საქმიანობა დაიწყო როგორც ერთობლივმა საწარმომ და ახლა მრავალარხიანი პლატფორმით ოპერირებს ბეიჯინგში, შანხაიში და შენძენ/გუანჯოუში. ერთეული მართავს 27 მაღაზიას, ორ Staples UPS Express მაღაზიას და ორ ავეჯის მაღაზიას, ისევე როგორც სპეციალურ ვებგვერდს. საკონტრაქტო ბიზნესერთეული არსობრივად მსგავსია კომპანიის Staples-საკონტრაქტო ოპერაციებისა, რის მეშვეობითაც ხდება დიდი კომპანიებისა და სხვადასხვა სამთავრობო სააგენტოს მომსახურება. კომპანია ასევე სწრაფად აფართოებს $10 მლრდ-იან ბაზარზე საკუთარ წარმომადგენლობას ინდოეთში, Pantaloon Retail Ltd.-თან პარტნიორობის მეშვეობით, რომელიც ინდოეთში უდიდესი რითეილერია.

Corporate Express, რომელიც ნიდერლანდებში, ახალ ზელანდიასა და ავსტრალიაში ოპერირებს, ყველაზე უფრო პერსპექტიული ინდივიდუალური ბიზნესერთეულია, რომელსაც Staples მართავს. როგორც კომპანია აღწერს Corporate Express მყიდველებთან მუშაობს „მათთვის მნიშვნელოვან „მცირე ნივთებზე", რაც მათ საშუალებას აძლევს წარმატებით განაგრძონ წამოწყებული ბიზნესი". მოცემულმა ერთეულმა, სხვა მსგავს საბაზისო საოფისე ოპერაციებთან ერთად, ახლახანს მიიღო შენობების დასუფთავების მნიშვნელოვანი კონტრაქტები, ის ახორციელებს სერვისების სპექტრს – ტექნოლოგიურ გადაწყვეტილებებს, ბეჭდვით ფუნქციებს, წინწაწევის მარკეტინგს, ავეჯის, შენობებისა და სამზარეულო მონყობილობების მიწოდებას და თვით ქეითერინგსაც კი.

Corporate Express-ის დანიშნულება აგრეთვე მშვენივრად შეესაბამება Staples-ის ორივე Contract და Quill ბიზნესერთეულებს, რომლებიც ჩრდილოეთ ამერიკის მიწოდების სეგმენტში არიან წარმოდგენილნი. მიწოდების სეგმენტში, Staples Contract, კომპანიის business-to-business პროდუქტები და სერვის ოპერაციები, ყველაზე სწრაფად მზარდი კომპონენტია. ეს კომპონენტი საშუალო ზომისა და დიდი კომპანიებისთვის უზრუნველყოფს მომხმარებელზე ორიენტირებული მომსახურების რიგს, რომლებიც დაკავშირებულია ინტერიერთან, ტექნოლოგიებთან, სანარმოო შენობებთან, ბეჭდვით გადაწყვეტილებებთან და პროდუქციის რეალიზაციასთან. Quill (და Quill.com ვებგვერდი) ემსახურება მცირე და საშუალო ზომის, აგრეთვე, პირდაპირი შეკვეთისა და მიტანის ბიზნესებს. ეს ბიზნესერთეული მნიშვნელოვნადაა წარმოდგენილი სამართლებრივ, საგანმანათლებლო და სამედიცინო პროფესიებში. სერვისზე ორიენტირებული ეს ერთეულები, ერთობლივი ლევერეჯული ოპერაციებით Staples-ს პოტენციურ სინერგიას და კროსგაყიდვების შესაძლებლობებს სთავაზობს არა მარტო ადგილობრივი, არამედ საერთაშორისო თვალსაზრისითაც.

ცხრილი 3. Staples-ის სამი ბიზნესსეგმენტი

1. საცალო ვაჭრობა ჩრდილოეთ ამერიკაში
   - საცალო ვაჭრობის ოპერაციები შეერთებულ შტატებსა და კანადაში
   - საშუალო მაღაზია: 20,000 ფუტი2, 7000-8000 პროდუქტი
   - მაღაზიებში არსებულ კიოსკებში ხელმისაწვდომია Staples.com და სრული არჩევანი 30,000-ზე მეტი პროდუქტიდან
   - კოპირებისა და ბეჭდვის ცენტრი
   - UPS Ship ცენტრები
   - Staples EasyTech კომპიუტერული მომსახურება
2. მიწოდება ჩრდილოეთ ამერიკაში
   - Staples Contract
     - Staples Business Advantage: პატარა და საშუალო ზომის ბიზნესების მომსახურება
     - Staples National Advantage: დიდი კომპანიების მომსახურება
   - Staples Business Delivery: კატალოგები და Staples.com
   - Quill: პირდაპირი მარკეტინგი (კატალოგები და Quill.com) პატარა და საშუალო ზომის ბიზნესებისთვის
3. საერთაშორისო ოპერაციები
   - აზია/წყნარი ოკეანია: ჩინეთი, ტაივანი, ინდოეთი, ავსტრალია, ახალი ზელანდია
   - ევროპული კატალოგი
   - ევროპული კონტრაქტი
   - ევროპული საცალო ვაჭრობა
   - სამხრეთ ამერიკა

წყარო: Staples.com.

ცხრილი 4. Staples-ის ბიზნესსეგმენტების საფინანსო მონაცემები

გაყიდვები				2010	2009	
	2010	2009	2008	ზრდა/კლება წინა წელთან შედარებით		
მიწოდება ჩრდილოეთ ამერიკაში	$9,849,218	$9,640,390	$8,929,924	2.2%	8.0%	
საცალო ვაჭრობა ჩრდილოეთ ამერიკაში	9,529,757	9,364,190	9,489,510	1.8%	(1.3%)	
საერთაშორისო ოპერაციები	5,166,138	5,270,871	4,664,341	(2.0%)	13.0%	
მთლიანი გაყიდვები	**$24,545,113**	**$24,275,451**	**$23,083,775**	**1.1%**	**5.2%**	
წმინდა შემოსავალი				**2010**	**2009**	**2008**
	2010	**2009**	**2008**	**% გაყიდვებიდან**		
მიწოდება ჩრდილოეთ ამერიკაში	$841,429	$786,723	$802,523	8.5%	8.2%	9.0%
საცალო ვაჭრობა ჩრდილოეთ ამერიკაში	770,122	774,529	769,695	8.1%	8.3%	8.1%
საერთაშორისო ოპერაციები	166,606	122,028	153,886	3.2%	2.3%	3.3%
ბიზნესერთეულების შემოსავალი	$1,778,157	$1,683,280	$1,726,104	7.2%	6.9%	7.5%
აქციებით კომპენსაცია	(146,879)	(174,691)	(180,652)	(0.6%)	(0.7%)	(0.8%)
მთლიანი შემოსავალი	**$1,631,278**	**$1,508,589**	**$1,545,452**	**6.6%**	**6.2%**	**6.7%**

დისტრიბუცია/მარაგები

Staples ოპერირებს hub-and-spoke-ის მსგავსი სადისტრიბუციო ქსელით, რაც კომპანიას საშუალებას აძლევს ტვირთი ცალკეულ მაღაზიებს სწრაფად და ეფექტიანად ისე მიაწოდოს, რომ ამ მაღაზიებს არ დასჭირდეთ მნიშვნელოვანი მარაგების შექმნა. მაღაზიების უმრავლესობის საშუალო ფართობი 20,000 კვადრატული ფუტია და იქ დასაწყ-

ობებულია 7,000-ზე მეტი ერთეული პროდუქცია. მარაგების მართვა, დისტრიბუციასთან ერთად, Staples-ისთვის კრიტიკული ოპერაციული ფუნქციაა. Staples ტექნოლოგიებში ინვესტირებას მყიდველთა შესახებ მონაცემთა ბაზის შექმნისთვის ახდენს, რაც კომპანიას მყიდველების მიერ განხორციელებული შენაძენების ტრენდის, მყიდველთა ტიპების და რეგიონების იდენტიფიცირების შესაძლებლობას აძლევს. ამ დარგში მაღაზიების ზომები პროდუქციის რაოდენობის მიხედვით მცირდება. კონკრეტული პროდუქტის ტრენდების მიზნობრიობა, ადეკვატური მარაგების ზედმეტობის გარეშე უზრუნველსაყოფად იმპერატიული მნიშვნელობისაა. Staples-ში, ეს მიდგომა მას შემდეგ განხორციელდა რაც კომპანიამ მეტი ყურადღება კორპორატიულ და სხვა მსხვილ შემსყიდველებს დაუთმო, სადაც კონკრეტულ, მიზნობრივ საქონელთან შეხამებით შესაძლებელია მაღაზიების გამტარუნარიანობის მაქსიმიზაცია.

Staples-ში პროდუქციის ჩამონათვალი თავისთავად იცვლება მაღაზიებისა და მარაგების ზომების საერთო შემცირებიდან გამომდინარე. კომპანია ცდილობს კომპიუტერებისგან განსხვავებული ციფრული მოწყობილობების ხარჯზე გაზარდოს საკუთარი სასაქონლო ხაზი. მაგალითად, Staples 2011 წლის მაისში დაჯგუფდა Barnes & Noble-თან, რათა მომხმარებლისთვის Barnes" NOOK, ფერადი რიდერი შეეთავაზებინა. NOOK-ს, რომელიც Amazon.com-ის Kindle-თან კონკურირებს და რა თქმა უნდა Apple iPad-თანაც, აქვს 7-ინჩიანი ეკრანი და 2 მლნ-ზე მეტ სათაურთან ხელმისაწვდომობა. ამ სწრაფად განვითარებად ბაზარზე არსებული კონკურენციის გათვალისწინებით, ასეთი ვენჩურული გარიგების პერსპექტივა Staples-ისთვის არ არის გარანტირებული, განსაკუთრებით იმიტომ, რომ აღნიშნული ხელსაწყო არ არის ექსკლუზიურად მიწოდებული Staples-ისთვის. ეს ნაბიჯი, მიუხედავად მნიშვნელობისა, სიმბოლურია Staples-ისთვის მისი გრძელვადიანი სიცოცხლიუნარიანობიდან და პროდუქციის არსებული ასორტიმენტული მრავალფეროვნების ზრდის პერსპექტივებიდან გამომდინარე.

ასევე რელევანტურია პროდუქციის ასორტიმენტის პრობლემის კონტექსტით Staples-ის მაღაზიების მიერ ბრენდირებული პროდუქტების განვითარების მიმდინარე პროცესი. ამჟამად, კომპანია ბაზარს სთავაზობს 2,000-ზე მეტ Staples-ის ბრენდულ პროდუქტს, რომლებიც სხვადასხვა კატეგორიისა და ფართო მრავალფეროვნების პროდუქციის ძირითად ბრენდებთან კონკურირებენ.

რამდენიმე წელია, რაც საცალო ვაჭრობის დარგი ამ ტრენდის წარმოშობის მომსწრეა და რითეილერებისთვის მისი ძირითადი მიმზიდველობა, ჩვეულებრივ, მაღალი მარჟაა, რაც გაყიდვების უფრო სარფიანი კონტრაქტების შედეგია, იმ ხელშკრულებებისგან განსხვავებით, რომლებიც მსხვილ ბრენდულ მწარმოებლებთან ფორმდება. ამ ტრენდში ასევე საინტერესოა საცალოდ მოვაჭრეებისთვის მიწოდებაზე, პროექტირებასა და წარმოებაზე კონტროლის შესაძლებლობა.

Staples-ის სასაქონლო ხაზის, დისტრიბუციის და მარაგების სისტემის მენეჯმენტის საკვანძო ინგრედიენტი კომპანიის ვებგვერდი Staples.com-ია. როდესაც კომპანია ცდილობს საკუთარ მაღაზიებში აკუმულირებული ფიზიკური მარაგების მოცულობის მინიმუმამდე შემცირებას, 30,000-ზე მეტი პროდუქტი სწორედ Staples.com-ის მეშვეობითაა ხელმისაწვდომი. შეკვეთა მუშავდება და პროდუქტი ადგილობრივ მაღაზიას კლიენტისათვის უფასოდ გადასატვირთად მიეწოდება. გარდა ამისა, მყიდველებს შეუძლიათ აირჩიონ და მათი შენაძენის მიწოდება პირდაპირ მათი ბიზნესის ადგილზე ან სახლში განხორციელდეს. Staples იმ შენაძენის მიწოდებას, რომლის ღირებულებაც $50-ს აღემატება, უფასოდ უზრუნველყოფს.

Staples-ის მიწოდების სისტემის უახლესი გადაწყვეტილებაა მის მიერ 2010 წელს ელექტრომობილების მცირე პარკის შეძენა. სატვირთო ავტომობილები, წარმოებულია Smith Electric Vehicles-ის მიერ, აქვთ 16,000 ფუნტის ტევადობა და ლითიუმ-იონური ბატარეების მეშვეობით შეუძლიათ ერთი დატენვის ხარჯზე 100 მილამდე მანძილის გადალახვა. მწარმოებელი ვარაუდობს, რომ ამ სატვირთოების დანახარჯი საწვავზე 75 პროცენტით ნაკლები იქნება დიზელის ძრავიან ავტომობილებზე, მაგრამ თავად ელექტრომობილები უფრო ძვირია. ამგვარად ინვესტიციების უკუგების დრო საკმაოდ ხანგრძლივია. Staples გეგმავს 30 ელექტრომობილის სამხრეთ კალიფორნიაში და დამატებით 11-ის ოჰაიოსა და მისურიში გამოყენებას.

ჩანართი 5. Staples-ის შემოსავლების ანგარიში ($ათასებში)

შემოსავლების ანგარიში	29 იანვარი, 2011	30 იანვარი, 2010	31 იანვარი, 20
მთლიანი შემოსავალი	$24,545,113	$24,275,451	$23,083,7
დანახარჯები	17,938,958	17,801,548	16,836,8
მთლიანი მოგება	6,606,155	6,473,903	6,246,9
ოპერაციული ხარჯები			
კვლევები და შემუშავებები	-	-	

გაყიდვებზე და ადმინისტრაციული ხარჯები	4,913,188	4,907,236	4,631,219
არარეგულარული ხარჯები	57,765	84,244	173,524
სხვა ხარჯები	61,689	100,078	70,265
მთლიანი ოპერაციული ხარჯები	5,032,642	5,091,558	4,875,008
ოპერაციული შემოსავალი ან ზარალი	**1,573,513**	**1,382,345**	**1,371,928**
შემოსავალი განგრძობადი ოპერაციებიდან მთლიანი სხვა შემოსავლები/წმინდა ხარჯები	(2,094)	10,574	20,930
შემოსავლები საბანკო პროცენტისა და გადასახადების გადახდამდე	1,571,419	1,392,919	1,392,858
საბანკო პროცენტის გადახდა	214,824	237,025	149,774
შემოსავალი გადასახადების გადახდამდე	1,356,595	1,155,894	1,243,084
დანახარჯები გადასახადებზე	468,026	398,783	428,863
ხარჯები უმცირესობებზე	(6,621)	(18,440)	(8.957)
წმინდა შემოსავალი	**881,948**	**738,671**	**805,264**

წყარო: კომპანიის დოკუმენტები

კომპანიის ოპერაციებში ყოველი ამ ასპექტის გამაერთიანებელი თემა, ცხადია, ეფექტიანობის გაზრდა და დანახარჯების შემცირებაა. ეს არის ის, რასაც Staples მთელი თავის ისტორიის განმავლობაში აქცევდა ყურადღებას და რამაც კომპანიას მისცა შესაძლებლობა მყიდველებისთვის უფრო დაბალი ფასები შეეთავაზებინა. მაგრამ Wal-Mart-ის მსგავს დანახარჯებზე ბაზრებულ ორგანიზაციებთან დაკავშირებულმა ინციდენტებმა, Staples-აც შეახსენა თავი და მის წინააღმდეგ აღიძრა სასამართლო დავა თანამშრომელთა არასწორი კლასიფიკაციის გამო, როდესაც მან კანონის „სამართლიანი შრომითი სტანდარტების" გამოყენებით თავიდან აირიდა ზეგანაკვეთური შრომის ანაზღაურების გადახდა. 2009 წელს პირველადი მოთხოვნის თანახმად (საქმის წარმოება მიმდინარეობს) მას ზარალის ასანაზღაურებლად დაეკისრა $2.5 მლნ-ის გადახდა. მეორე ინციდენტის დროს, დასაქმებული ბრალდებულ იქნა თანხების მითვისებაში. მან შეიმუშავა სქემა, შექმნა მიმწოდებლის ფიქტიური ანგარიშები და მათზე თანხის ჩარიცხვა განხორციელდა, რაც, საბოლოოდ, ამ დასაქმებულის ანგარიშზე აღმოჩნდა. მიუხედავად იმისა, რომ ეს თანხები (რის შესახებაც მიდის მსჯელობა), ძალიან მცირეა Staples-ის ზომის კომპანიისთვის, მთავარი კითხვაა არის თუ არა ადეკვატური სტიმულები და პროცედურული გარანტიები, მათ შორის პირდაპირი ზედამხედველობა, შიდა კონტროლისთვის ხელის შესანყობად.

ჩანართი 6. Staples-ის ბალანსი ($ათასებში)

	29 იანვარი, 2011	30 იანვარი, 2010	31 იანვარი, 2009
აქტივები			
მიმდინარე აქტივები			
ნაღდი ფული და მისი ეკვივალენტი	$1,461,257	$1,415,819	633,774
მოკლევადიანი ინვესტიციები	-	-	-
წმინდა დავალიანება	2,249,380	2,164,694	2,122,332
მარაგები	2,359,173	2,261,149	2,404,174
სხვა მიმდინარე აქტივები	398,357	333,105	636,978
სულ მიმდინარე აქტივები	**6,468,167**	**6,174,767**	**5,797,258**
გრძელვადიანი ინვესტიციები	-	-	67,200
მანქანა-დანადგარები	2,147,771	2,164,533	2,290,626
გუდვილი	4,073,162	4,084,122	3,780,169
არამატერიალური აქტივები	522,722	579,923	701,918
აკუმულირებული ამორტიზება	-	-	-
სხვა აქტივები	699,845	713,989	476,153
გადადებული გადახდები გრძელვადიან აქტივებზე	-	-	26,931
სულ აქტივები	**13,911,667**	**13,717,334**	**13,073,055**
ვალდებულებები			
მიმდინარე ვალდებულებები			
კრედიტორული დავალიანება	3,706,237	3,715,050	3,372,306

მოკლე და გრძელვადიანი დავალიანება	587,356	67,269	1,473,248
სხვა მიმდინარე ვალდებულებები	-	-	457,606
სულ მიმდინარე ვალდებულებები	**4,293,593**	**3,782,319**	**4,845,554**
გრძელვადიანი დავალიანება	2,014,407	2,500,329	1,968,928
სხვა ვალდებულებები	652,486	579,746	636,142
გადადებული გრძელვადიანი დავალიანება	-	-	-
ხარჯები უმცირესობებზე	7,471	83,054	58,224
ნეგატიური გუდვილი	-	-	-
სულ ვალდებულებები	**6,967,957**	**6,945,448**	**7,508,848**
სააქციო კაპიტალი			
აქციები, ოპციონები, საგარანტიო წერილები	-	-	-
დაფარული პრივილეგირებული აქციები	-	-	-
პრივილეგირებული აქციები	-	-	-
ჩვეულებრივი აქციები	545	538	529
გაუნაწილებელი მოგება	6,492,340	5,869,138	5,367,341
სახაზინო ბილეთები	(3,786,977)	(3,388,395)	(3,357,734)
კაპიტალის ნამეტი	4,334,735	4,379,942	4,048,398
სხვა სააქციო კაპიტალი	(96,933)	(89,337)	(494,327)
სულ სააქციო კაპიტალი	**6,943,710**	**6,771,886**	**5,564,207**
ვალდებულებების მთლიანი თანხა და საკუთრება	**$13,911,667**	**13,717,334**	**13,073,055**

წყარო: კომპანიის დოკუმენტები

მარკეტინგი

მარკეტინგი დიდი ხანია რაც Staples-ის წარმატების ნაწილია. კომპანიამ შექმნა და პოპულარულ კულტურაში ჩართო ისეთი ფრაზები, როგორიცაა „დიახ ჩვენ გვაქვს ეს" და უფრო ახალი და ცნობილი – „ეს იყო ადვილი". ბოლო ფრაზა ჰოკეის შაიბის სიდიდის მოწყობილობის „Easy Button"-ის შემუშავებისა და რეალიზაციის თანმდევი იყო, რომელიც დაჭერის შემდეგ ამ ფრაზას ახმოვანებდა. ბრენდის აღქმადობა ასევე ძლიერდებოდა ისეთი მექანიზმების დახმარებით, როგორიცაა პროდუქციის პოპულარულ შოუებში განთავსება და სხვადასხვა სარეკლამო ღონისძიებებით მაგალითად, კომპანიის მიერ ლოს-ანჯელესში Staples Center-ის დასპონსორებით.

გარდა ამგვარი ფართო და თემატური ბრენდბილდინგისა, კომპანია ასევე ცდილობს მიუსადაგოს მისი მესიჯები ცალკეულ კომპანიებსა და მყიდველებს. მათ შესახებ არსებული მონაცემთა ბაზები მიზანმიმართული სარეკლამო განცხადებებისა და ფასდაკლებების შემუშავების საშუალებას იძლევა. მაღაზიის გახსნაც ასევე გამოიყენება ყურადღების მიპყრობის ინსტრუმენტად, რომლის დროსაც Staples, როგორც წესი, ახდენს ახალი მაღაზიისგან გარკვეულ რადიუსში ბიზნესების იდენტიფიცირებას და მათ რეკლამებსა და შეთავაზებებს უგზავნის. კომპანია ასევე იყენებს დაჯილდოების პროგრამებს ლოიალობის შესაქმნელად და მსხვილი მოცულობის შენაძენის წასახალისებლად.

2011 წლისთვის, Staples-მა საზღვარგარეთ და ყველა გასაღების არხში ბრენდის შეთანხმებულობის უზრუნველსაყოფად, საკუთარი საერთაშორისო მარკეტინგული გუნდი განაახლა. პრობლემის აღიარება მნიშვნელოვანი ნაბიჯია მისი გადაწყვეტის საქმეში, მაგრამ არსებობა ასევე მიუთითებს, რომ კომპანია ცდილობს ამჟამად ფართოდ გაბნეული ოპერაციების ინტეგრირებას, რომელთაგანაც ბევრი შეძენილია და არა თანდაყოლილი. კომპანია ასევე იღწვის საკუთარი მარკეტინგული კამპანია თანმიმდევრულ თემებსა და მესიჯებზე ააგოს.

ფინანსები

Staples-ის საფინანსო ანგარიშგებები წარმოდგენილია ჩანართებში 5 და 6. მიაქციეთ ყურადღება – კომპანიის დავალიანება შედარებით მაღალი რჩება, მაგრამ გრძელვადიანი დავალიანება 2011 წელს 2010 წელთან შედარებით შემცირდა, რადგან კომპანიის მიერ გადასახდელი თანხის 20 პროცენტის დაფარვის ვადად მიმდინარე პერიოდი განისაზღვრა. 2011 საანგარიშო წლისთვის, რომელიც 29 იანვარს მთავრდება, კომპანიის ფულადი ნაკადები ორ მნიშვნელოვან ტრენდს ასახავს: ოპერაციებიდან მიღებული ფულადი ნაკადის შესამჩნევი შემცირება და იმ ფონდების არსებითი

ზრდა, რაც აქციების გამოსყიდვისთვისაა განკუთვნილი. უნდა აღინიშნოს, რომ 2010 წლის განმავლობაში კომპანიის აქციების კურსი დრამატულად გაუარესდა NASDAQ Composite Index-თან შედარებით.

მენეჯმენტი

Staples-ის ტოპმენეჯმენტი ნაჩვენებია ჩანართში 7, ასევე წარმოდგენილია კომპანიის ორგანიზაციული სქემა (16 და 17 ფიგურები სქემის მარჯვენა ქვედა კუთხეში ჩრდილოეთ ამერიკის საცალო ვაჭრობის ერთეულს მოიცავს.).

გარე საკითხები

შეერთებული შტატების ფასიანი ქაღალდების ბაზარი 2011 წლის აგვისტოს ერთ დღეს 512 პუნქტით დაეცა და S&P-იმ პირველად ისტორიაში ქვეყნის საკრედიტო რეიტინგი AAA-დან AA-მდე შეამცირა.

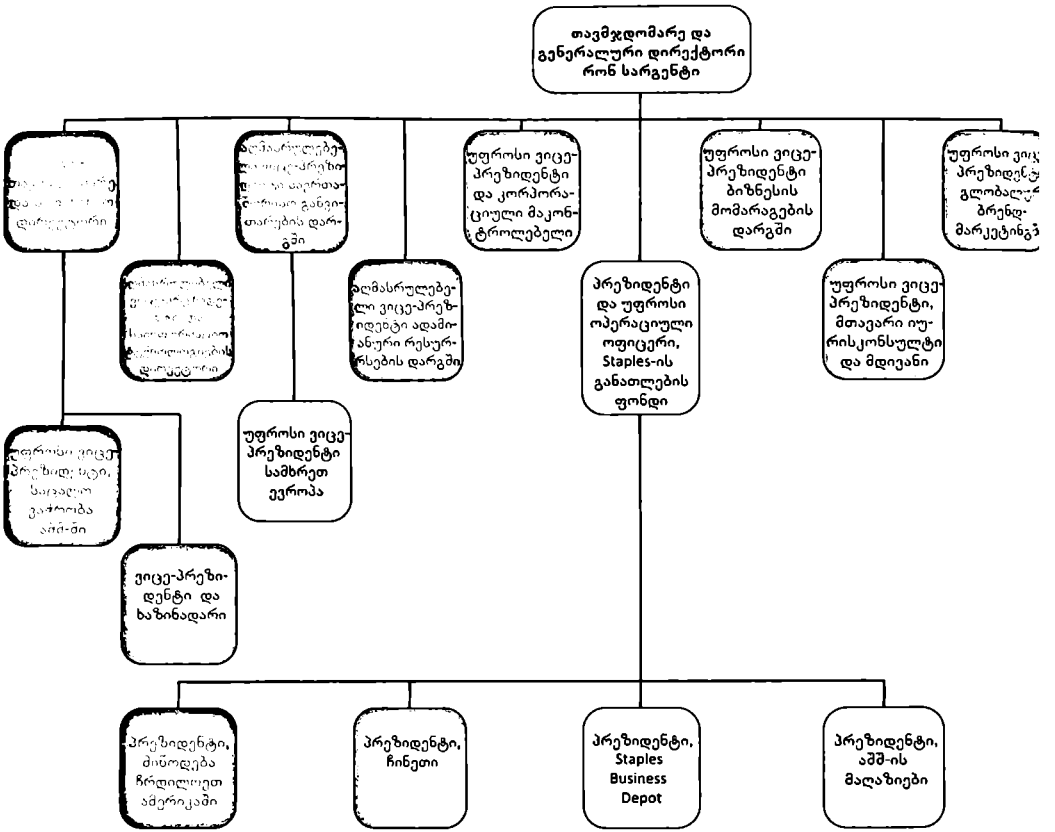
ფედერალური სარეზერვო სისტემის ეკონომისტებმა აშშ-ს 2011 წელს, 3.1-3.3-პროცენტიანი ზრდა უწინასწარმეტყველეს,ზოგიერთმა ეკონომისტმა კი 2012 წელს 3.8-პროცენტიანი ზრდა ინინასწარმეტყველა, მაგრამ მთლიანი შიდა პროდუქტი 2011 წლის პირველ კვარტალში რეალურად უფრო ნელა – 1.8 პროცენტით გაიზარდა. უმუშევრობის პროგნოზები 2011 წლის ბოლოსთვის 8.3-დან 9.2 პროცენტამდე, ხოლო 2012 წლის ბოლოსთვის 7.6-დან 8.5 პროცენტამდე მერყეობდა.

მყიდველთა ნდობა და, მაშასადამე, ხარჯები 2011 და 2012 წლების მიხედვით სპეკულატიური რჩება, რამაც შეიძლება არასასურველი გავლენა მოახდინოს ფედერალურ და შტატების ფისკალურ მაჩვენებლებზე. როდესაც სტიმულირების ფედერალური ფული თავდება, შტატები, სავარაუდოდ, დანახარჯების მკვეთრი შემცირების აუცილებლობის წინაშე აღმოჩნდებიან. მანამდე შტატების უმრავლესობამ და კონგრესმა ძნელი წარმოსადგენია, რომ გაზარდონ გადასახადები, რაც კიდევ უფრო შეამცირებს საოჯახო მეურნეობების განკარგულებაში არსებულ შემოსავლებს. მაგრამ სხვა ფაქტორები, განსაკუთრებით ნავთობისა და საქონლის ფასების ზრდა მსოფლიო მასშტაბით, ხანგრძლივ ზეწოლას გამოიწვევს მომხმარებლებისა და ბიზნესების ბიუჯეტებზე თვალსაწიერ მომავალში. ხარჯები ალბათ შეიზღუდება, ხოლო მომხმარებლები და ბიზნესები, სავარაუდოდ, ფასების მიმართ ძალიან მგრძნობიარენი იქნებიან.

მიუხედავად იმისა, რომ „უქაღალდო ოფისი“ ჯერ კიდევ არ გახდა საყოველთაო რეალობა, როგორც ეს მასობრივ მედიაშია ნაწინასწარმეტყველები, ის მაინც სიმართლეა, რადგან სულ უფრო მეტი ტექნოლოგიური ინოვაცია იქნა დანერგილი ქაღალდისა და სხვა ტრადიციული საოფისე პროდუქციის მოხმარების შესამცირებლად. მონაცემების აღრიცხვა, ისევე როგორც დოკუმენტაციის მიწოდება, განსაკუთრებით სწრაფად გადადის ციფრულ სფეროში, მაგრამ უკანასკნელი ციფრები აჩვენებს, რომ ტრადიციული ქაღალდის საარქივო სისტემები დოკუმენტების მარაგის ჯერ კიდევ 60 პროცენტს შეადგენს. მიღწევები მობილურ ტექნოლოგიებში, მოიცავს ისეთ მოწყობილობებს როგორიცაა NOOK, Kindle, iPad-და iPhone, რაც გავლენას ახდენს საკანცელარიო საქონლის ბიზნესზე.

შესაძლოა ყველაზე მდგრადი ტენდენცია, რომელიც განსაკუთრებულად ეხება ქაღალდის მოხმარებასა და, ზოგადად, მთელ ბიზნესის პრაქტიკას, გარე გარემოს მდგრადობის მიმართ მზარდი სენსიტიურობა და დაინტერესებაა. საკანცელარიო საქონლის დარგის ყველა კონკურენტი უკანასკნელ წლებში ახორციელებს სხვადასხვა მწვანე ინიციატივას, არა მხოლოდ პოტენციური სანარმოო ნარჩენების მიმართ, მათ შორის, ქაღალდის გამოყენების მხრივ, არამედ მიწოდების ჯაჭვებისა ან დისტრიბუციის მხრივაც. რაც უფრო ხშირად რეაგირებს ბიზნესის საზოგადოება ამგვარად, მით უფრო გაიზრდება მსგავსი ინიციატივების ზომები და მასშტაბები მომდევნო წლებში. ცხადია, ეს პრაქტიკა შეცვლის საკანცელარიო საქონელსა და მოწყობილობებზე მოთხოვნის მოდელს.

ჩანართი 7. Staples-ის ტოპმენეჯერთა გუნდი და ორგანიზაციული სქემა



შეერთებული შტატების საკანცელარიო საქონლის დარგის წლიური შემოსავალი $80 მლრდ-ს აჭარბებს. 2013 წლისთვის, პროგნოზების თანახმად, ეს მაჩვენებელი თითქმის $88 მლრდ-ს მიაღწევს. ხუთი წლის განმავლობაში დარგის ზრდის საშუალო წლიური ტემპი დაახლოებით 1 პროცენტია. ეს ციფრი გარკვეულად დამაბნეველია, განსაკუთრებით რეცესიის ფონზე, რამაც დარგობრივი გაყიდვების შემცირება გამოიწვია, მაგრამ რეცესირებული დაბალი ბაზის ფონზე 2013 წლის პროგნოზის მიხედვით საშუალო წლიური ზრდა დაახლოებით მხოლოდ 1.5 პროცენტი იქნება, რაც შესამჩნევი შემცირებაა 2004-2008 წწ. მაჩვენებელთან შედარებით, როდესაც საშუალო წლიური ზრდა 3 პროცენტი იყო. ასეთი პერსპექტივების ფონზე, დარგის კომპანიების უმეტესობა საერთაშორისო ექსპანსიის მნიშვნელოვან პროგრამებს ახორციელებენ და ცდილობენ გააფართოვონ შეთავაზებული პროდუქციისა და სერვისის ასორტიმენტული რიგი.

ჩანართი 8. საკანცელარიო საქონლის დარგის კონკურენტების შესადარი

მონაცემები			
	Staples-ი	Office Depot-ი	OfficeMax-ი
შემოსავალი (მლრდ)	$24.55	$11.63	$7.15
წმინდა შემოსავალი (მლნ)	881.95	–81.74	68.63
მთლიანი აქტივები (მლრდ)	13.91	4.65	4.08
მთლიანი დავალიანება (მლრდ)	6.97	3.52	2.78
მაღაზიების რაოდენობა	2281	1602	1050

სადისტრიბუციო ცენტრები	125	39	44
დასაქმებულები (დაახლ., ათასებში)	89	40	35

წყაროები: Staples, Office Depot, OfficeMax10Ks; Staples.com; OfficeDepot.com; OfficeMax.com.

ამ დარგის კომპანიები, როგორც წესი, მსგავს საფუძვლებზე ახორციელებენ ბიზნესს, ყიდულობენ მსხვილი პარტიებით და ცდილობენ გადაზიდონ საქონლის დიდი რაოდენობა მაქსიმალურად სწრაფად. შესყიდვები ხორციელდება მწარმოებელთა ფართო წრისგან, რომელთა ფაქტობრივი რაოდენობა და ხასიათი იცვლება მოთხოვნილი პროდუქციის მიხედვით. მარაგების მართვა და დისტრიბუცია ამ დარგში წარმატების კრიტიკული ფაქტორებია, რადგან არცერთ კომპანიას არ შეუძლია თავს უფლება მისცეს იქონიოს არსებითი მარაგები კონკრეტულ მაღაზიაში. ამგვარად კომპანიები მნიშვნელოვან ინვესტიციებს ახორციელებენ საწყობებსა და გამანაწილებელ ცენტრებში, რაც მათ საშუალებას აძლევს სათადარიგო მარაგები ცენტრალურ ადგილას იქონიონ, რომელსაც შეუძლია რეგიონული მაღაზიების მომსახურება ადგილობრივი მოთხოვნის გათვალისწინებით. ამ ტენდენციის გამოვლენა დაჩქარდა უკანასკნელ წლებში, როდესაც დარგობრივმა კონკურენტებმა შეამცირეს მაღაზიის ზომები და ამის მაგიერად გაზარდეს დისტრიბუციის სისტემის მოქნილობა.

კონკურენტები

ამ დარგში მეტოქე ფირმების შესადარი საფინანსო და ძირითადი სტატისტიკური მონაცემები წარმოდგენილია ჩანართში 8. Office Depot-ისა და OfficeMax follow-ის ოპერაციების მოკლე ისტორიული განხილვა მოტანილია ქვემოთ. მიაქციეთ ყურადღება, რომ Staples უფრო დიდია ვიდრე ორივე ერთად აღებული.

OFFICE DEPOT

მეორე უდიდესი საკანცელარიო საქონლის კომპანიამ, Office Depot-მა, თავისი პირველი მაღაზია ბოკა რათონში, ფლორიდის შტატში გახსნა 1986 წელს. სადღეისოდ კომპანია ამაყობს წლიური შემოსავლით, რაც დაახლოებით $12 მლრდ-ია და 1,100 მაღაზიით შეერთებულ შტატებსა და კანადაში და კიდევ 400 მაღაზიით მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში. Office Depot სწრაფი ექსპანსიის იმავე მოდელის მიმდევარია რასაც Staples ახორციელებს და რამაც ის 1989 წელს დარგის ლიდერობამდე მიიყვანა. ორივე კომპანია აგრძელებს გაფართოებას, მაგრამ Staples უფრო სწრაფად მოქმედებს. Office Depot-ის უკანასკნელი შეთავაზებების უმრავლესობა საერთაშორისო არენაზე განხორციელდა და ის აგრძელებს ონლაინ ბიზნესის განვითარებას.

Office Depot, Staples-ის მსგავსად, სამი განყოფილების სახითაა ორგანიზებული: 1) საცალო ვაჭრობა ჩრდილოეთ ამერიკაში, 2) ჩრდილოეთ ამერიკის ბიზნესგადაწყვეტილებები და 3) საერთაშორისო განყოფილება. მისი საცალო ვაჭრობის განყოფილება ბაზარს სთავაზობს პროდუქციის სტანდარტულ ასორტიმენტს. მაღაზიათა უმრავლესობაში წარმოდგენილია კოპირებისა და ბეჭდვის სერვისები. ბიზნესგადაწყვეტილებების განყოფილება ფოკუსირდება მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებისთვის საკანცელარიო საქონლის, ტექნოლოგიების, სერვისის, კატალოგების მეშვეობით ავეჯის, ინტერნეტისა და სპეციალურ გაყიდვების ძალისხმევის შეთავაზებაზე. არსებობს აგრეთვე საკონტრაქტო ბიზნესი, რომელიც საშუალო და დიდ კომპანიებს ემსახურება, სთავაზობს რა მათ საკონტრაქტო და პრეისკურანტის ფასებს. საერთაშორისო განყოფილება ოპერირებს ევროპის, აზიის და ლათინური ამერიკის 55 ქვეყანაში.

Office Depot-ის მთლიანი წლიური შემოსავალი 2011 წლის პირველ კვარტალში $2,973.0 მლნ-ია და ის ჩამორჩა Zacks Consensus Estimate-ის შეფასებას $2,979.0 მლნ-ს და 3.2 პროცენტით ნაკლებია წინა წლის შესაბამისი კვარტლის მაჩვენებელზე, შემცირება დარეგისტრირდა ბიზნესის თითოეულ სეგმენტზე. დარგის წინაშე მდგარი ფესვგამდგარი პრობლემების შესახებ მოფიქრალი Office Depot ბრძოლას განაგრძობს.

OFFICEMAX

მესამე უდიდესი საკანცელარიო საქონლის კომპანია OfficeMax დარეგისტრირდა 1988 წელს და სწრაფად მოიპოვა წარმატება. კომპანიას აქვს დაახლოებით 1,000 სუპერმაღაზია შეერთებულ შტატებში, პუერტო რიკოში და მექსიკაში. მაღაზიები მყიდველს სთავაზობენ 11,000 ბრენდს და OfficeMax-ის ბრენდულ პროდუქტს, მათ შორის, ქაღალდს, ავტოკალმებს, ბლანკებს, ორგანაიზერებს, ასევე საოფისე ავეჯს და ტექნოლოგიური პროდუქციის ფართო სპექტრს. ისევე როგორც

Staples და Office Depot, OfficeMax-იც უზურნველყოფს ბეჭდვით და სადოკუმენტაციო მომსახურებას ImPress-ის მეშვეობით, რომელიც მაღაზიას-მაღაზიაში წარმოადგენს. გარდა ამისა საცალო ვაჭრობა და ფირმის საკონტრაქტო განყოფილება (გაყიდვების 51 პროცენტი) ტელეფონების, კატალოგების და ინტერნეტის მეშვეობით პირდაპირ გაყიდვებსაც ახორციელებენ. OfficeMax-ის წლიური შემოსავალი რეალურად შემცირდა 2008 წლის $8.267 მლრდ-დან 2009 წლის $7.212 მლრდ-მდე და კვლავ დაეცა 2010 წელს $7.150 მლრდ-მდე. მთელი ეს დარგი გადარჩენისთვის იბრძვის, რადგან მსოფლიოში თანდათან ეცემა ქაღალდის მოხმარება.

ᲛᲝᲛᲐᲕᲐᲚᲘ

Staples-ის ჩათვლით ეს სამი დიდი საკანცელარიო საქონლის ფირმა, ძალიან მსგავს ბიზნესმოდელს იყენებს, რაც ნიშნავს, რომ ფირმებს, რომელთაც საუკეთესო სტრატეგიული გეგმა და ოპერაციული ეფექტიანობა აქვთ, გადარჩებიან. დარგში მოცემულ სამ დიდ ფირმას შორის ძალიან ინტენსიური საფასო კონკურენცია მიმდინარეობს და Wal-Mart-ის, Kmart-ის და Target-ის მსგავსი მეორე ეშელონის ფირმები მუდამ მეტოქეობენ ბაზრის დამატებითი წილის გამო. ონლაინ კონკურენტები ასევე ცდილობენ დიდ სამეულს წაართვან საბაზრო წილი. შესაძლოა დიდი სამეული, საქმიანობის დივერსიფიცირების შედეგად, აღარ დაეყრდნოს მხოლოდ საკანცელარიო საქონლის რეალიზაციას. მაგალითად, 2011 წლის მაისში Staples-მა Barnes & Noble-ის ელექტრონული რიდერის NOOK-ის გაყიდვა B&N-ის მსგავს ფასად $249-ად დაიწყო.

დიდმა სამეულმა შესაძლოა უფრო მეტი ყურადღება განვითარებად ეკონომიკებს და გლობალურ ექსპანსიას დაუთმოს. მაგალითად, Staples-მა ეს-ეს არის ჩამოაყალიბა ახალი სტრატეგიული ალიანსი შვეიცარულ ლიდერ საკანცელარიო საქონლის კომპანია Bьro Schoch Direct AG-სთან. შვეიცარიაში Staples და Bьro Schoch Direct, ერთობლივად მხოლოდ საერთაშორისო აქაუნთებზე იმუშავებენ და ითანამშრომლებენ გამოცდილების გაზიარების კუთხით. Staples Europe-ის პრეზიდენტის **რობ ვეილის (Rob Vale)** თანახმად „მთელს მსოფლიოში მულტინაციონალური კლიენტების მომსახურების Staples-ის ვალდებულების გათვალისწინებით, ეს ალიანსი იძლევა შესაძლებლობას მოვემსახუროთ ბევრ ახალ და არსებულ აქაუნთს, რომლებიც შვეიცარიის ბაზარზე Staples-ის გამოცდილებასა და დარგში საუკეთესო მომსახურებას იძიებენ. Schoch დიდი ხანია შვეიცარიის ბაზარზე წარმატებით ფუნქციონირებს და იზიარებს Staples-ის გატაცებას, რომლის მიხედვითაც ის ცდილობს კლიენტებს გაუადვილოს საკანცელარიო საქონლისა და სერვისის შეძენა. ჩვენ წინ ვიყურებით, ვთანამშრომლობთ რა Bьro Schoch Direct-ის გუნდთან". Bьro Schoch Direct-ის მფლობელი და გენერალური დირექტორი **თომას სქოჩი (Thomas Schoch)** აცხადებს „მყიდველთა მომსახურების 130-წლიანი გამოცდილების ისტორიით, ჩვენ შევქმენით ძლიერი შესაძლებლობები. ჩვენი ახალი ალიანსი, მსოფლიოს უდიდეს საკანცელარიო საქონლის კომპანიასთან საშუალებას მოგვცემს შემდგომაც განვავითაროთ ჩვენი შესაძლებლობები და ცოდნა. ჩვენ სამაგიეროდ ადგილობრივ ბაზარს ნოუჰაუთი და სერვისით უზრუნველვყოფთ, რაც ჩვენს საერთო კლიენტურას მდგრად დამატებით ფასეულობას მოუტანს". Schoch Group საკანცელარიო საქონლის ლიდერი კომპანიაა შვეიცარიაში, რომელიც ბაზარს სთავაზობს საოფისე და კომპიუტერული მოწყობილობების ფართო ასორტიმენტს და მასთან დაკავშირებულ მომსახურებას. 1882 წელს დაფუძნებული ეს კომპანია საქმიანობს ვინტერტურში, ორინგენში და აარბურგში.

Staples-ის გენერალური დირექტორი რონ სარგენტი (Ron Sargent) კარგად ანაზღაურებადია, როგორც ეს ამ ქეისის დასაწყისიდან ჩანს. Staples-ის ათასობით დასაქმებულს, მყიდველსა და დაინტერესებულ პირს მისი იმედი აქვთ, რომ ის კომპანიისთვის შეიმუშავებს და განახორციელებს ეფექტიან სტრატეგიულ გეგმას. დაეხმარეთ მისტერ სარჯენტს ამ საქმეში.

Office Depot, Inc. – 2011

ვეინ სმითი (WAYNE E. SMITH)
არგოსის უნივერსიტეტი – დალასის კამპუსი

ODP WWW.OFFICEDEPOT.COM

2011 წელს TheStreet.com-ის მკითხველებმა Office Depot შთანთქმისთვის ყველაზე სასურველ რითეილერად მიიჩნიეს. Office Depot-ის გენერალურმა დირექტორმა, სტივ ოდლენდმა (Steve Odland), კომპანია 2010 წელს, SEC-ის გამოძიების შემდეგ, კონფიდენციალური ინფორმაციის არასათანადოდ გასაჯაროების გამო დატოვა. Office Depot-მა 2011 წლის პირველ კვარტალში იზარალა $15 მლნ, მაშინ როდესაც წინა წლის პირველი კვარტლის მოგება $20 იყო. კომპანიის 2011 წლის პირველი კვარტლის შემოსავალი დაეცა 3 პროცენტით წინა წლის $3.07 მლრდ-დან $2.97 მლრდ-მდე. Office Depot-ის აშშ-სა და კანადაში არსებული იმ 1,115 მაღაზიის შემოსავალი, რომლებიც ერთ წელზე მეტი ხნის განმავლობაში იყო გახსნილი, 1 პროცენტით დაეცა. Office Depot-ის ახალ გენერალურ დირექტორს, **ნეილ აუსტრიენს (Neil Austrian)**, სასოწარკვეთამდე სჭირდება ახალი მკაფიო სტრატეგიული გეგმა შემოსავლებისა და მოგების შემცირების ტენდენციის შესაჩერებლად. მთელ მსოფლიოში მიმდინარე უქაღალდო ოპერაციების ზრდის ფონზე, Office Depot-ის ისტორიული ბიზნესის მოდელი კითხვის ქვეშაა.

2011 წლის მეორე კვარტალი

Office Depot-ის 2011 წლის მეორე კვარტლის მთლიანმა გაყიდვებმა $2.7 მლრდ შეადგინა, რაც თითქმის შეესაბამება წინა წლის იმავე პერიოდის მაჩვენებელს. თუმცა კომპანიამ მეორე კვარტალში $29 მლნ-ს ზარალის შესახებ გამოაცხადა, წინა წლის იმავე პერიოდში კი მან $25 მლნ იზარალა. კომპანიის ჩრდილოეთ ამერიკის საცალო ვაჭრობის განყოფილების გაყიდვები მეორე კვარტალში $1.1 მლრდ იყო, ანუ 2 პროცენტით ნაკლები, ვიდრე წინა წელს, განსაკუთრებით შემცირდა კომპიუტერების გაყიდვა. მიუხედავად ამისა, ავეჯის გაყიდვები გაიზარდა, ისევე როგორც სასაწყობო ინვენტარის, პრინტერების, საწერი საშუალებების და დასასვენებელი ოთახის მოწყობილობის. Office Depot-ის Tech Depot Services-ის სეგმენტმა წინა წელთან შედარებით სავაჭრო შემოსავლების ორციფრიანი ზრდის შესახებ გამოაცხადა. Copy & Print Depot-ის გაყიდვები ექვსი კვარტალის განმავლობაში იზრდებოდა.

Office Depot-ის ჩრდილოეთ ამერიკის მაღაზიების რაოდენობა მეორე კვარტალის დასასრულისთვის 1,131 იყო. კვარტალის განმავლობაში კომპანიამ გახსნა 4 ახალი მაღაზია და დახურა 14, მათ შორის კანადაში დარჩენილი 10 მაღაზია. ამავე კვარტალის განმავლობაში Office Depot-მა გადააკეთა 5 და ადგილმდებარეობა შეუცვალა 4 მაღაზიას, რითაც წარმატებით, საშუალოდ 30 პროცენტით, შეამცირა ამ ცხრა მაღაზიის ფართობი. კომპანიის ჩრდილოეთ ამერიკის საცალო ვაჭრობის სეგმენტის განცხადებით, 2011 წლის მეორე კვარტალის ოპერაციულმა მოგებამ $15 მლნ შეადგინა, წინა წელს კი ეს მაჩვენებელი $9 მლნ იყო.

Office Depot-ის ჩრდილოეთ ამერიკის ბიზნესგადაწყვეტილებების განყოფილებამ 2011 წლის მეორე კვარტალში $803-მილიონიანი გაყიდვების შესახებ გამოაცხადა, რაც წინა წლის იმავე პერიოდთან შედარებით 2 პროცენტით ნაკლებია. ვაჭრობის ზრდა აღინიშნა სკამების, დასუფთავების საშუალებებისა და დასასვენებელი ოთახის ინსტრუმენტების მიმართულებებით. თუმცა, ქაღალდის, ისევე როგორც მელნისა და ტონერების გაყიდვა შემცირდა. მეორე კვარტალის გაყიდვები ტექსასსა და ფლორიდაში უკეთესი იყო, ვიდრე ბიზნესგადაწყვეტილებების განყოფილების მთლიანი მაჩვენებელი, მაგრამ კალიფორნიის მაღაზიებისა – უარესი. ამ განყოფილების მეორე კვარტალის ოპერაციული მოგება იყო $45 მლნ, რაც მნიშვნელოვნად მეტია წინა წლის იმავე პერიოდში გამოცხადებულ $14 მლნ-ზე.

Office Depot-ის საერთაშორისო განყოფილებამ 2011 წლის მეორე კვარტალში $827-მილიონიანი გაყიდვების შესახებ გამოაცხადა, ანუ ზრდამ აშშ დოლარებში წინა წლის იმავე პერიოდთან შედარებით 6 პროცენტი შეადგინა, მაგრამ, პარიტეტული მსყიდველობითი უნარის გათვალისწინებით, კლება 5 პროცენტი იყო. ეს შედეგი მოიცავს 2010 წელს იაპონიაში, ისრაელსა და ინდოეთში მაღაზიების გაყიდვის უარყოფით და შვედეთში 2011 წლის პირველ კვარტალში Svanströms-ის შესყიდვის პოზიტიურ გავლენას. გეოგრაფიულად, ბიზნესგადაწყვეტილებების განყოფილების

გაყიდვები საფრანგეთში წინა წელთან შედარებით თანაბარი იყო, მაშინ როდესაც გაერთიანებულ სამეფოსა და გერმანიაში გაყიდვების ოდნავ შემცირება აღინიშნა. კომპანიის მაღაზიებმა აზიაში მაღალი ერთციფრიანი ზრდა აჩვენეს მეორე კვარტალში. საერთაშორისო განყოფილებამ ამავე პერიოდში $13 მლნ ოპერაციული მოგების შესახებ გამოაცხადა, ხოლო წინა წლის იმავე პერიოდის მაჩვენებელი $19 მლნ იყო. Office Depot de Mexico-ს გაყიდვები 2011 წლის მეორე კვარტალში $272 მლნ იყო, ხოლო წმინდა შემოსავალი $14 მლნ-ზე ოდნავ მეტი.

თუ თქვენ ტაბლეტური კომპიუტერის შეძენა გსურთ, Office Depot-ის მაღაზიები ამჟამად შემდეგ 8 ტაბლეტს გთავაზობთ აქსესუარების კომპლექტით: HP TouchPad-ს, ASUS Transformer-ს, BlackBerry Playbook-ს, Toshiba Thrive-ს, Acer Iconia-ს, Lenovo IdeaPad-ს, ViewSonic G-Tablet-ს და Velocity Micro Cruz-ს.

ისტორია

Office Depot-ის პირველი სამი მაღაზია 1986 წელს ფლორიდაში გაიხსნა და კომპანიის გაყიდვებმა $2 მლნ შეადგინა. მეათე იუბილესთვის Office Depot ჩრდილოეთ ამერიკაში ფლობდა 570 მაღაზიას, მისი გაყიდვები $6 მლრდ-ს შეადგენდა, ხოლო დასაქმებულთა რაოდენობა 31,000 იყო. როდესაც მან 20 წელს მიაღწია, Office Depot-ში მუშაობდა 50,000 ადამიანი, ყიდდა $15 მლრდ-ის პროდუქციას და გამოირჩეოდა როგორც „წლის ჰუმანიტარი" და აშშ-ის ბოლო ხუთი წლის უმსხვილესი ბიზნეს-საწარმოებიდან ერთ-ერთი, რომლის მენეჯმენტშიც დიდწილად ქალები იყვნენ წარმოდგენილი. Office Depot-ის კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა აგრძელებს ზრდას. 2011 წლის აპრილში მან პარტნიორული ურთიერთობები დაამყარა Local Governments for Sustainability USA-სთან, რათა 2011 წელს წამოეწყო Green Business Challenge. Office Depot ძალიან „მწვანე" კომპანიაა, როგორც ეს ნაჩვენებია ჩანართში 1. ყოველივე ეს კარგია. ცუდი ისაა, რომ Office Depot უიღბლო კომპანიაა, რომელიც არამომგებიან დარგში კონკურირებს.

ხედვა/ფასეულობები/ეთიკა/მისია

როგორც ჩანართი 2-დან ჩანს, Office Depot-ს ხუთპუნქტიანი ხედვა აქვს. ამ ხედვის შესრულებისთვის Office Depot-ს განცხადებული აქვს ფასეულობები, რომლებიც ჩანართ 3-შია მოტანილი. კომპანიის ბიზნესეთიკის ერთწინადადებიანი კოდექსი შემდეგნაირად ჟღერს: „ჩვენ პარტნიორების, მყიდველების, მიმწოდებლების და აქციონერების ნდობის მოპოვებას ყველა იმ საქმეში, რასაც ვაკეთებთ, გახსნილობით, პატიოსნებით და სამართლიანობით ვაღწევთ". Office Depot-ს არ გააჩნია წერილობითი მისია, მაგრამ ორმა ანალიტიკოსმა ახლახან შესთავაზა ის, რაც ჩანართ 4-შია წარმოდგენილი.

ჩანართი 1 Office Depot-ის 2010 „მწვანე" მიღწევები და წახალისებები

- სკოლების წახალისებისთვის დანერგა პროგრამა „ნარჩენების გადამუშავების წესები".
- ჟურნალ *Newsweek*-ის მიერ ყოველწლიურ მწვანე რეიტინგში აღიარებულ იქნა, როგორც ამერიკის ყველაზე „მწვანე" კომპანია დიდ რითეილერებს შორის.
- *Convenience Store News*-ის მიერ დანესებული პრემიის „საუკეთესო ახალი პროდუქტის" ლაურეატია Lil' Drug Store Products-თან ერთად.
- დედამიწის დღის მე-40 იუბილეს აღსანიშნავად წარადგინა 40 ახალი „მწვანე" ინიციატივა.
- დაჯილდოვდა LEED Gold-ის სერთიფიკატით კომპანიის სათავო ოფისის არსებული შენობისთვის.
- „შეერთებული შტატების საფოსტო სერვისის შეთავაზებებმა" გამოაცხადა, როგორც ნაციონალური მასშტაბის ფირმა.
- გახსნა პირველი LEED რეგისტრირებული საცალო ვაჭრობის მაღაზიების კომერციული ინტერიერებისთვის.
- Forest Stewardship Council-ის მიერ გამოცხადდა Office Depot® Green™-ის სერთიფიცირების შესახებ EnviroCopy™ ქაღალდის 30%-ის გადამუშავებისთვის.
- Women's Business Enterprise National Council-ის მიერ უკვე ზედიზედ მეცხრედ აღიარებულია როგორც ამერიკის ერთ-ერთი საუკეთესო კომპანია ქალების მფლობელობაში არსებულ ბიზნესკომპანიებს შორის.
- Female Executives National Association-ის მიერ აღიარებულია როგორც ქალთა მდგომარეობის გაუმჯობესების მხრივ საუკეთესო კომპანია.

- 10 წლის განმავლობაში ზედიზედ წარმოჩინდა, როგორც მულტიკულტურული ბიზნესშეხაძლებლობების მქონე საუკეთესო კომპანია.
- ზეიმობს წარმატებულ მეორე სეზონს როგორც Tony Stewart-ის სპონსორი, რომელიც NASCAR-ის რბოლაში Office Depot Chevrolet-ის N 14 ავტომობილის მძღოლია.
- ბიზნესკლიენტებისთვის წამოიწყო მწვანე გადაზიდვის პროგრამა.
- დაჯგუფდა Lexmark and Operation Homefront-თან სამხედროთა ოჯახების უფასო პრინტერებით უზრუნველყოფისთვის.
- გამოუშვა მეორე ყოველწლიური Historically Underutilized Businesses კატალოგი.
- გამოაცხადაNational Intergovernmental Purchasing Alliance-თან თანამშრომლობა.
- ნამოიწყო დოკუმენტების დანაკუწების მომსახურება სახელწოდებით: „Document Shredding While You Wait".
- ENERGY STAR®-ის კომერციული შენობების პარტნიორია.

წყარო: www.officedepot.com

ჩანართი 2 Office Depot-ის ხედვა

- მიწოდება, გამარჯვება, გადაწყვეტილებები, რომლებიც ამხნევებენ შრომით ცხოვრებას
- *მიწოდება* – ჩვენთვის მთავარია საქმე და არა ლაპარაკი. ჩვენ ანგარიშვალდებულნი ვართ, ვაკეთოთ ის, რაც განვაცხადეთ, ამასთან ვაკეთოთ ეფექტიანად და დროზე.
- *გამარჯვება* – ჩვენ ვმოქმედებთ თავდაჯერებულად, ვამაყობთ გამარჯვებით, ვესწრაფვით სიმაღლეებს და გვაქვს ამბიცია, ვიყოთ საუკეთესო.
- *გადაწყვეტილებები* – ჩვენ ვუსმენთ ჩვენს მყიდველებს და ვუწყით მათი საჭიროებები. ჩვენ მათ ვთავაზობთ იმ პროდუქციას, სერვისს და ინოვაციურ აზროვნებას, რაც ჩვენს კლიენტურას წარმატების შესაძლებლობას მისცემს.
- *შთაგონება* – ჩვენი შთაგონება გადამდებია და საშუალებას გვაძლევს, წარმოვაჩინოთ შემოქმედებითი პოტენციალი, რათა ადამიანებს მათი მიზნების მიღწევაში დავეხმაროთ.
- *შრომითი ცხოვრება*™ – ჩვენში გაერთიანებულია ენერგია და ცხოვრებისადმი ლტოლვა, რათა უფრო სრულფასოვანი და მდიდარი ცხოვრების წესი შევქმნათ. ჩვენ ვიზიარებთ ადამიანური პოტენციალის მაქსიმიზების სურვილს პირადი ოცნებების ასრულებისთვის.

წყარო: www.officedepot.com

ჩანართი 3 Office Depot-ის ფასეულობები

- *ერთიანობა* – ჩვენ პარტნიორების, მყიდველების, მიმწოდებლების და აქციონერების ნდობის მოპოვებას ყველა იმ საქმეში, რასაც ვაკეთებთ, გახსნილობით, პატიოსნებითა და სამართლიანობით ვაღწევთ.
- *ინოვაცია* – შემოქმედებითი კულტურისა და გონიერული რისკის მეშვეობით, ჩვენ მზად ვართ, ვაკეთოთ ისიც კი, რაც არასდროს გაკეთებულა.
- *ჩართულობა* – ჩვენი მიდგომა ყველა შესაძლებლობისა და გამოწვევისადმი ეყრდნობა ჩვენი პარტნიორების, მყიდველებისა და მიმწოდებლების აზრთა, რწმენის, ნარსულის, კულტურის და ენერგიის სხვადასხვაობის პატივისცემას.
- *მყიდველზე ფოკუსირება* – ჩვენ გულდასმით ვუსმენთ ჩვენს კლიენტებს, წინასწარ ვჭვრეტთ მათ საჭიროებებსა და ბოლომდე ვასრულებთ ჩვენს დაპირებებს. მარცხი გამორიცხულია, თუ გვსურს მათი აღფრთოვანება.
- *ანგარიშვალდებულება* – ჩვენ პასუხისმგებელი ვიქნებით უპრეცედენტო შედეგების მიღწევასა და შენარჩუნებაზე. ეს ჩვენი აქციონერების, მყიდველებისა და დასაქმებულებისთვის ექსტრაორდინარულ ფასეულობას ქმნის.

წყარო: www.officedepot.com

ჩანართი 4 Office Depot-ის მისია

Office Depot-ის მისიაა, იყოს საკანცელარიო საქონლისა და მომსახურების ლიდერი, ინოვატორი და გლობალური მიმწოდებელი ყველა ზომის მომხმარებლებისა და ბიზნესებისთვის, ამავე დროს დადებითი ზემოქმედება მოახდინოს გარემოზე. ჩვენ მუდმივად ვიღვწით, რათა ჩვენს მყიდველს ხელმისაწვდომი ფასებით მივაწოდოთ პროდუქცია, სასარგებლო სერვისები და ციფრული და ბეჭდვითი ტექნოლოგიების უკანასკნელი მიღწევები. ჩვენი დაინტერესებული მხარეების ნდობას ყველა იმ საქმეში, რასაც ვაკეთებთ, გახსნილობით, პატიოსნებითა და სამართლიანობით მოვიპოვებთ. ჩვენ პასუხისმგებელი ვიქნებით უპრეცედენტო შედეგების მიღწევასა და შენარჩუნებაზე, რაც ჩვენი აქციონერების, მყიდველებისა და დასაქმებულებისთვის შექმნის ფასეულობას პერსონალური ვალდებულებების, გონივრული მომჭირნეობის, თანამშრომლობისა და ერთობლივი ლიდერობის მეშვეობით.

წყარო: გამოყენებულია **რაიან სილისა (Ryan Sealey)** *და* **თერრენს ჯონსის (Terrence Jones)** *ნებართვით.*

Office Depot არა მარტო იცავს კანონს, არამედ იზიარებს მის სულისკვეთებასაც. ის მკაფიოდ აცხადებს, რომ პასუხისმგებელია კანონის, წესებისა და რეგულაციების დაცვაზე ყველა იმ არეალში, სადაც ბიზნესს აწარმოებს, აგრეთვე იმაზე, რომ თითოეული მისი თანამშრომელი უბრალოდ კი არ იზუთხავდეს კანონის ტექსტს, არამედ ისე იქცეოდეს, რომ თავიდან აიცილოს ნებისმიერი არასასურველი კითხვა.

შიდა საკითხები

ბიზნესის სეგმენტები

Office Depot სამ განყოფილებას ან სეგმენტს მოიცავს. პირველია კომპანიის ჩრდილოეთ ამერიკის საცალო ვაჭრობის განყოფილება, რომელიც თავისი საკანცელარიო საქონლის მაღაზიების მეშვეობით ყიდის ისეთი საქონლის ასორტიმენტს, როგორიცაა საკანცელარიო საქონელი, კომპიუტერული ნაწილები, ორგტექნიკა და მისი მაკომპლექტებლები, სხვადასხვა ლეიბლის, მათ შორის Office Depot-ის, Viking Office Products-ის, Foray-ს, Ativa, Break Escapes-ის, Niceday-ს და Worklife-ის საოფისე ავეჯი. ის უზრუნველყოფს აგრეთვე ბეჭდვის, რეპროდუქციის, გაგზავნა-მიწოდებისა და სხვა მომსახურებას, ისევე როგორც პერსონალური კომპიუტერების რემონტისა და ქსელების ინსტალაციის სერვისებს. ეს განყოფილება მართავს 1,147 საკანცელარიო საქონლის მაღაზიას შეერთებულ შტატებსა და კანადაში.

კომპანიის მეორე, ჩრდილოეთ ამერიკის ბიზნესგადაწყვეტილებების განყოფილება ყიდის ნაციონალური და კერძო ბრენდების საკანცელარიო საქონელს, ტექნოლოგიურ პროდუქციას, ავეჯს და სერვისს პატარა და საშუალო მომხმარებელზე სპეციალური სავაჭრო ღონისძიებების, კატალოგებისა და ინტერნეტის მეშვეობით.

კომპანიის მესამე, საერთაშორისო განყოფილება საკანცელარიო საქონელსა და მომსახურებას directmail-ის კატალოგების, საკონტრაქტო სავაჭრო ღონისძიებების, ინტერნეტისა და საცალო ვაჭრობის მაღაზიების მეშვეობით ყიდის, რისთვისაც კომპანიის განკარგულებაში არსებულ სხვადასხვა საშუალებას – ერთობლივ საწარმოებს, ლიცენზირებისა და ფრანჩაიზინგის შეთანხმებებს, ალიანსებსა და მექანიზმებს – იყენებს. Office Depot-ის მიერ გაყიდული საკანცელარიო საქონელი ჩრდილოეთ ამერიკის, ევროპის, აზიისა და ლათინური ამერიკის 53 ქვეყნის მომხმარებლისთვისაა გამიზნული. ეს განყოფილება ოპერირებს სრულად ან დიდწილად მის მფლობელობაში არსებულ 97 საცალო ვაჭრობის მაღაზიით საფრანგეთში, უნგრეთში, სამხრეთ კორეასა და შვედეთში და, ლიცენზირებისა და მერჩანდაიზინგული შეთანხმებების მეშვეობით, წარმოდგენილია სამხრეთ კორეაში, ტაილანდში, ინდოეთში, ისრაელსა და ახლო აღმოსავლეთში.

Office Depot-ის სამი განყოფილების საფინანსო მწარმოებლურობის მონაცემები წარმოდგენილია ჩანართ 5-ში. გაითვალისწინეთ, რომ ყოველი უარყოფითი რიცხვი შემოსავლის ან მოგების ვარდნას აღნიშნავს.

მენეჯმენტი

ნეილ აუსტრიენი (Neil R. Austrian) Office Depot-ის თავმჯდომარე და გენერალური დირექტორია. მისტერ აუსტრიენის ტოპმენეჯერთა გუნდი, რომელიც მართავს 50,000-ზე მეტ თანამშრომელს, წარმოდგენილია ჩანართ 6-ში. ჩანართი 7 ასახავს ინფორმაციას შეერთებულ შტატებსა და კანადაში მდებარე Office Depot-ის 1,147 მაღაზიისა და ჩრდილოეთ ამერიკის გარეთ არსებული 97 მაღაზიის შესახებ 2010 წლის ბოლოს.

ჩანართი 5 Office Depot-ის მწარმოებლურობა განყოფილებების მიხედვით ($ მლნ-ში)

ჩრდილოეთ ამერიკის საცალო ვაჭრობის განყოფილება

	მეოთხე კვარტალი		მთელი წელი	
	2010	2009	2010	2009
გაყიდვები	$1,234.3	$1,262.8	$4,962.8	$5,113.6
% ცვლილება	−2.0%	−9.0%	−3.0%	−16.0%
განყოფილების ოპერაციული მოგება	$16.2	$2.2	$127.5	$105.5
% გაყიდვებიდან	1.3%	0.2%	2.6%	2.1%

ჩრდილოეთ ამერიკის ბიზნესგადაწყვეტილებების განყოფილება

	მეოთხე კვარტალი		მთელი წელი	
	2010	2009	2010	2009
გაყიდვები	$797.8	$821.1	$3,290.4	$3,483.7
% ცვლილება	− 3.0%	− 11.0%	− 16.0%	− 6.0%
განყოფილების ოპერაციული მოგება	$37.1	$21.3	$96.5	$98.2
% გაყიდვებიდან	4.7%	2.6%	2.9%	2.8%

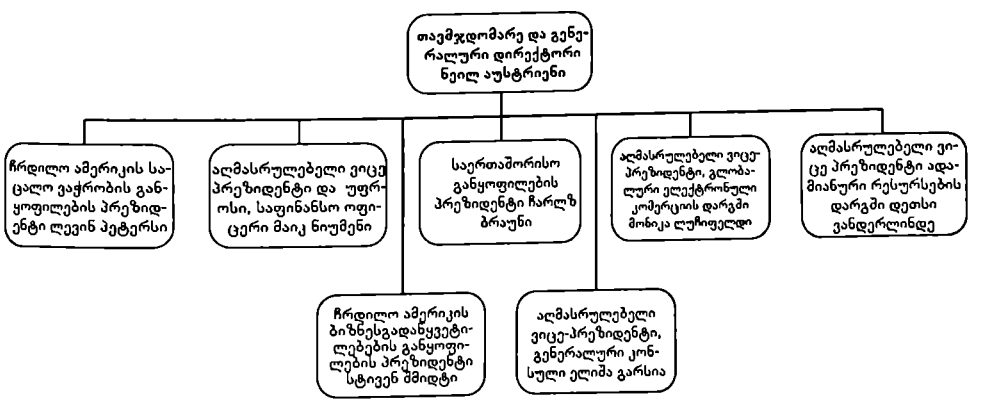
საერთაშორისო განყოფილება

	მეოთხე კვარტალი		მთელი წელი	
	2010	2009	2010	2009
გაყიდვები	$929.9	$982.0	$3,379.8	$3,547.2
% ცვლილება	−5.0%	2.0%	−5.0%	−16.0%
% ცვლილება ადგილობრივ ვალუტაში	0.0%	−6.0%	−2.0%	−9.0%
განყოფილების ოპერაციული მოგება	$20.6	$63.8	$110.8	$119.6
% გაყიდვებიდან	2.2%	6.5%	3.3%	3.4%

განყოფილების ოპერაციულ მოგებაში არ არის გათვალისწინებული განყოფილების მწარმოებლურობის მოსაკრებელი, რადგან ის კორპორაციულ დონეზე გაითვალისწინება

წყარო: Office Depot, Inc. Form 10K, 2010.

ჩანართი 6 Office Depot-ის ტოპმენეჯმენტი და ორგანიზაციული სქემა



წყარო: www.officedepot.com

ჩანართი 7 Office Depot-ის მაღაზიების მონაცემები

	13 კვირის შემდეგ		52 კვირის შემდეგ	
	25.12.2010	26.12.2009	25.12.2010	26.12.2009
აშშ და კანადა				
მაღაზიების რაოდენობა:				
გახსნილი მაღაზიები	3	2	17	6
დახურული მაღაზიები	6	8	22	121
ადგილშეცვლილი მაღაზიები	4	1	6	6
სულ მაღაზიები აშშ-სა და კანადაში	1,147	1,152	1,147	1,152
ჩრდილოეთ ამერიკის საცალო ვაჭრობის განყოფილების მთლიანი სავაჭრო ფართი, ფუტი2	27,559,184	28,109,844		
მაღაზიის საშუალო ფართი, კვ. ფუტი	24,027	24,401		
საერთაშორისო განყოფილება				
მაღაზიების რაოდენობა:				
გახსნილი მაღაზიები	1	1	7	4
დახურული მაღაზიები	45	2	47	29
შეძენილი მაღაზიები	-	-	-	-
სულ საერთაშორისო განყოფილების მაღაზიები	97	137	97	137

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია

ჩანართი 8 Office Depot-ის შემოსავლების ანგარიშები (ათასებში)

პერიოდის დასასრული	26.12.2010	26.12.2009	27.12.2008
მთლიანი შემოსავალი	$11,633,094	12,144,467	14,495,544
დანახარჯები	$8,275,957	$8,752,283	$10,489,785
ერთობლივი მოგება	3,357,137	3,392,184	4,005,759
ოპერაციული ხარჯები			
კვლევები და შემუშავება	-	-	-
საერთო გაყიდვებისა და ადმინისტრაციული ხარჯები	3,343,133	3,631,014	4,065,836
არარეგულარული ხარჯები	51,295	26,175	1,484,964
სხვა	-	-	-
მთლიანი ოპერაციული ხარჯები	3,394,428	3,657,189	5,550,800
ოპერაციული შემოსავალი ან ზარალი	(37,291)	(265,005)	(1,545,041)
შემოსავალი მიმდინარე ოპერაციებიდან	39,114	19,481	35,744
სულ წმინდა შემოსავალი/ხარჯები	1,823	(245,524)	(1,509,297)
შემოსავალი გადასახადებისა და საბანკო პროცენტის გადახდამდე	58,498	65,628	68,286
საბანკო პროცენტის ხარჯები	(56,675)	(311,152)	(1,577,583)
შემოსავალი გადასახადების გადახდამდე	(10,470)	287,572	(98,645)
დანახარჯები გადასახადებზე	1,582	2,259	-
ხარჯები უმცირესობებზე	(44,623)	(596,465)	(1,478,938)
წმინდა შემოსავალი მიმდინარე ოპერაციებიდან			
არარეგულარული მოვლენები			
შენყვეტილი ოპერაციები	-	-	-
არარეალიზებული მუხლები	-	-	-
ალრიცხვის ცვლილების ეფექტი	-	-	-
სხვა მუხლები	-	-	-
წმინდა შემოსავალი	(44,623)	(596,465)	-(1,478,938)
პრივილეგირებული და სხვა აქციები	(37,113)	(30,506)	-
ჩვეულებრივ აქციებზე გადახდილი წმინდა მოგება	$(81,736)	$(626,971)	$(1,478,938)

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია

ცხრილი 9 Office Depot-ის ბალანსი (ათასებში)

პერიოდის დასასრული	26.12.2010	26.12.2009	27.12.2008
აქტივები			
მიმდინარე აქტივები			
ნაღდი ფული და ნაღდი ფულის ეკვივალენტი	$627,478	$659,898	$155,745
მოკლევადიანი ინვესტიციები	-	-	-
წმინდა დავალიანება	963,787	1,121,160	1,451,927
მარაგები	1,233,657	1,252,929	1,331,593
სხვა მიმდინარე აქტივები	203,020	172,342	183,122
სულ მიმდინარე აქტივები	3,027,942	3,206,329	3,122,387
გრძელვადიანი ინვესტიციები	-	-	-
საკუთრება ქარხნები და მოწყობილობები	1,157,013	1,277,655	1,557,301
გუდვილი	19,431	19,431	19,431
არამატერიალური აქტივები	21,840	25,333	28,311
აკუმულირებული ამორტიზაცია	-	-	-
სხვა აქტივები	309,892	279,892	540,796
დანახარჯები გრძელვადიან გადადებულ აქტივებზე	33,319	81,706	-
მთლიანი აქტივები	4,569,437	4,890,346	5,268,226
ვალდებულებები			
მიმდინარე ვალდებულებები			
კრედიტორული დავალიანება	$2,271,077	$2,368,360	$2,433,812
მოკლევადიანი/მიმდინარე/გრძელვადიანი დავალიანება	72,368	59,845	191,932
სხვა მიმდინარე ვალდებულებები	-	-	-
სულ მიმდინარე ვალდებულებები	2,343,445	2,428,205	2,625,744
გრძელვადიანი დავალიანება	659,820	662,740	688,788
სხვა ვალდებულებები	-	-	-
დანახარჯები გრძელვადიან გადადებულ ვალდებულებებზე	514,218	654,851	585,861
ხარჯები უმცირესობებზე	479	2,827	4,883
ნეგატიური გუდვილი	-	-	-
სულ ვალდებულებები	$3,517,962	$3,748,623	$3,905,276
სააქციო კაპიტალი			
აქციები, ოპციონები, საგარანტიო წერილები	-	-	-
დაფარული პრივილეგირებული აქციები	355,979	355,308	-
პრივილეგირებული აქციები	-	-	-
ჩვეულებრივი აქციები	2,831	2,807	2,808
გაუნაწილებელი მოგება	(634,818)	(590,195)	6,270
სახაზინო ბილეთები	(57,733)	(57,733)	(57,947)
კაპიტალის ნამეტი	1,161,409	1,193,157	1,194,622
სხვა სააქციო კაპიტალი	223,807	238,379	217,197
სულ აქციონერთა კაპიტალი	695,496	786,415	1,362,950
ვალდებულებების მთლიანი თანხა და საკუთრება	$4,569,437	$4,890,346	$5,268,226

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია

ცხრილი 10 Office Depot-ის ჩრდილოეთ ამერიკის გარეთ მოქმედი საჯარო ვებგვერდები

• ავსტრია:	www.officedepot.at and www.vikingdirekt.at
• ბელგია:	www.officedepot.be (Dutch), www.office-depot.be (French); www.vikingdirect.be (Dutch) and www.viking-direct.be (French)
• კანადა:	http://www.officedepot.ca
• ჩინეთი:	www.officedepot.com.cn and www.officedepot.cn
• კოსტა რიკა:	www.officedepot.co.cr

• ჩეხეთის რესპუბლიკა:	www.officedepot.cz
• ელ სალვადორი:	www.officedepot.com.sv
• ევროპა:	www.officedepot.eu
• საფრანგეთი:	www.officedepot.fr, www.office-depot.fr, and www.vikingdirect.fr
• გერმანია:	www.officedepot.de, www.viking.de, and www.techdepot.de
• გვატემალა:	www.officedepot.com.gt
• უნგრეთი:	www.officedepot.hu
• ირლანდია:	www.officedepot.ie and www.vikingdirect.ie
• ისრაელი:	www.officedepot.co.il
• იტალია:	www.office-depot.it and www.vikingop.it
• იაპონია:	www.officedepot.co.jp
• ლუქსემბურგი:	www.officedepot.lu (French) and www.viking-direct.lu
• მექსიკა:	www.officedepot.com.mx
• ნიდერლანდები:	www.officedepot.nl, www.techdepot.nl, and www.vikingdirect.nl
• პოლონეთი:	www.officedepot.pl
• სლოვაკეთი:	www.officedepot.sk
• სამხრეთ კორეა:	www.bestoffice.co.kr
• ესპანეთი:	www.officedepot.es and www.vikingdirect.es
• შვეიცარია:	www.officedepot.ch (German), www.office-depot.ch (French), www.vikingdirekt.ch (French), and www.viking-direkt.ch (Germany)
• გაერთიანებული სამეფო:	www.officedepot.co.uk, www.viking-direct.co.uk, and www.techdepot.co.uk

წყარო: www.officedepot.com

ფინანსები

Office Depot-მა უფრო ნაკლები ფული დაკარგა 2010 წელს, ვიდრე წინა ორი წლის განმავლობაში, მაგრამ ის 2011 წლის ყოველ კვარტალში რჩებოდა ზარალიან კომპანიად. კომპანიის შემოსავლების ანგარიშები და საბალანსო ცხრილები ჩანართ 8-სა და 9-შია წარმოდგენილი. როგორც ჩანართ 10-შია ნაჩვენები, Office Depot-ს ფართო საინფორმაციო სისტემა აქვს, რომელიც ყველა მაღაზიას გლობალური ქსელით აკავშირებს. კომპანია ჩრდილოეთ ამერიკის გარეთ 40-ზე მეტ ვებგვერდს იყენებს. თითოეული ვებგვერდი ფართო მომსახურებასა და ყველა პროდუქტის შეთავაზებას უზრუნველყოფს და კლიენტურას გადახდის მრავალ მეთოდს სთავაზობს.

კონკურენტები

STAPLES

Staples, Inc., რომლის ცენტრალური ოფისი მასაჩუსეტსის შტატში, ბოსტონის მახლობლად, ქალაქ ფარმინგტონში მდებარეობს, მსოფლიოში ყველაზე დიდი საკანცელარიო საქონლის რითეილერია დაახლოებით 2,240 მაღაზიით შეერთებულ შტატებში, კანადაში, ბელგიაში, დანიაში, გერმანიაში, ირლანდიაში, ნიდერლანდებში, ნორვეგიაში და სხვა ქვეყნებში. კომპანია ასევე ფლობს 125 სადისტრიბუციო ცენტრს და პროდუქციას ყიდის კატალოგების, ვებგვერდების და სავაჭრო ძალების მეშვეობით. კომპანიის გაყიდვები 2010 წლისთვის 1.1 პროცენტით, $24.55 მლრდ-მდე, გაიზარდა. დანახარჯების კონტროლის დახმარებით ოპერაციული შემოსავლები გაზარდა 13.8 პროცენტით, $1.6 მლრდ-მდე, წმინდა შემოსავალი კი ნახტომისებურად გაიზარდა 19.4 პროცენტით, $881.9 მლნ-მდე. თუმცა, კომპანიის ნაღდი ფულის ნაკადი დაახლოებით 31 პროცენტით დაეცა 1) მარაგების აღდგენაზე გაწეული დანახარჯებისა და 2) მაღალი დებიტორული დავალიანების გამო, რაც იმას ნიშნავს, რომ კომპანია მყიდველებისგან ვერ კრებდა საქონლის საფასურს. ჩანართში 11 შედარებულია Staples და Office Depot.

ჩანართი 11 Office Depot-ის კონკურენტები

საკანცელარიო საქონლის კომპანიები					
	Office Depot	Office Max	Staples	Wal-Mart	Industry
$ საბაზრო კაპიტალიზაცია:	1.18B	1.10B	14.86B	187.06B	259.52M
# დასაქმებულები:	40,000	19,000	52,919	2,100,000	2.85K
% Qtrly Rev Growth:	−3.40%	−2.40%	0.10%	2.40%	4.30%
$ შემოსავლები:	11.63B	7.15B	24.55B	421.85B	442.08M
% მთლიანი მოგება:	28.86%	25.87%	30.15%	25.26%	35.82%
$ EBITDA:	247.32M	266.45M	2.13B	33.18B	29.49M
% ოპერაციული მოგება:	0.34%	2.32%	6.65%	6.06%	6.24%
$ წმინდა შემოსავალი:	−81.74M	68.63M	881.95M	15.36B	N/A
$ მოგება ერთ აქციაზე:	−0.30	0.79	1.21	4.46	0.17

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია B-მლრდ, M-მლნ

OFFICEMAX

OfficeMax, რომლის შტაბბინა მდებარეობს ნაფერვილში, პენსილვანიის შტატში, ფლობს 44 სადისტრიბუციო ცენტრს და 1,000-ზე ცოტა მეტ საკანცელარიო საქონლის მაღაზიას შეერთებულ შტატებში, მექსიკაში, კანადაში, ავსტრალიაში, ახალ ზელანდიასა და პუერტო რიკოში. OfficeMax-ის 2011 წლის პირველი კვარტლის წმინდა შემოსავალი ერთი წლის განმავლობაში 2010 წლის $24.8 მლნ-დან ანუ აქციაზე 29 ცენტიდან, $11.4 მლნ-მდე, ანუ აქციაზე 13 ცენტამდე დაეცა. გაყიდვები იმავე კვარტალში შემცირდა 2.8 პროცენტით, $1.86 მლრდ-მდე. რეალიზება OfficeMax-ის საკონტრაქტო სეგმენტში, რომელიც ბიზნესკლიენტებს ემსახურება, 3.9 პროცენტით შემცირდა. სამაღაზიო გაყიდვები 1.2 პროცენტით დაეცა.

OfficeMax-მა ბიზნესისთვის ისეთი დამატებითი საქონლის გაყიდვა დაიწყო, როგორიცაა ავეჯი, დასუფთავების პროდუქცია და ბეჭდვითი მომსახურება ტრადიციული საკანცელარიო საქონლის კატეგორიის კლების კომპენსირების მიზნით. კომპანია აშშ-ში 2011 წელს გეგმავს 15 მაღაზიის დახურვას. ამავე წელს მისი აქციის ღირებულება გამუდმებით ეცემოდა და ერთი აქციის ღირებულება $10-ზე ქვევით ჩამოვიდა. მექსიკა ხელსაყრელი ადგილია OfficeMax-ისთვის და კომპანია 2011 წელს აქ 9 ახალი მაღაზიის გახსნას გეგმავს, აშშ-ში 9 მაღაზიის დახურვის ფონზე.

მომავალი

Office Depot-ის ჩათვლით, სამივე დიდი საკანცელარიო საქონლის ფირმა ძალიან მსგავს ბიზნესმოდელს იყენებს, რაც ნიშნავს, რომ ფირმები, რომელთაც საუკეთესო სტრატეგიული გეგმა და ოპერაციული ეფექტიანობა აქვთ, ბოლოს და ბოლოს გადარჩებიან. მოცემულ სამ დიდ ფირმას შორის ინტენსიური საფასო კონკურენცია მიმდინარეობს და Wal-Mart-ის, Kmart-ის და Target-ის მსგავსი მეორე ეშელონის ფირმები მუდამ მეტოქეობენ ბაზრის დამატებითი წილის გამო. ონლაინკონკურენტები ასევე ცდილობენ, დიდ სამეულს წაართვან საბაზრო წილი. ამის გამო, შესაძლოა დიდმა სამეულმა დივერსიფიცირება მოახდინოს და აღარ დაეყრდნოს მხოლოდ საკანცელარიო საქონლის რეალიზაციას, ან ონლაინბიზნესისკენ უფრო აგრესიულად წარმართოს საქმიანობა, ანდა ფოკუსირება გააძლიეროს სამხრეთ ამერიკაზე ან აფრიკაზე.

დიდმა სამეულმა შესაძლოა მეტი ყურადღება განვითარებად ეკონომიკებსა და გლობალურ ექსპანსიას დაუთმოს. მაგალითად, Staples-მა ეს-ეს არის ჩამოაყალიბა ახალი სტრატეგიული ალიანსი შვეიცარიულ ლიდერ საკანცელარიო საქონლის კომპანია Bbro Schoch Direct AG-სთან. შვეიცარიაში Staples და Bbro Schoch Direct ერთობლივად მხოლოდ საერთაშორისო აქაუნთებზე იმუშავებენ და ითანამშრომლებენ გამოცდილების გაზიარების კუთხით. შესაძლოა, Office Depot-მა OfficeMax-ის მექსიკურ წარმატებას მიბაძოს.

სან დიეგოში (კალიფორნიის შტატი) Office Depot-მა, როგორც საკანცელარიო საქონლის ლიდერმა გლობალურმა მიმწოდებელმა, ეროვნულ საფოსტო ფორუმზე, რომელიც 2011 წლის 1-4 მაისს მიმდინარეობდა, კორპორაციულ ბიზნესში მიღწევებისთვის U.S. Postal Service-ისგან ჯილდო მიიღო. Office Depot-მა ეს პრიზი U.S. Postal Service-სთან წარმატებული ბიზნესპარტნიორობისთვის დაიმსახურა, ვინაიდან ის საფოსტო სერვისსა და პროდუქციას მომხმარებელს აშშ-ის მასშტაბით განთავსებულ საკუთარ მაღაზიებში სთავაზობდა. ამ პარტნიორობის შედეგად Office Depot გახდა პირველი ნაციონალური მასშტაბის საცალო მოვაჭრე, რომელიც U.S. Postal Service-ის პროდუქცია-

სა და სერვისს იმავე ფასად აწვდიდა მომხმარებელს, რაც საფოსტო ოფისებში ღირდა. სერვისები, რომელთაც Office Depot-ის ყოველი მაღაზია სთავაზობდა მომხმარებელს, მოიცავდა: Priority Mail Service-ს, Express Mail Service-ს, First-Class Mail Service-ს და საფოსტო მარკების რეალიზაციას.

Office Depot-მა ცოტა ხნის წინ ურთიერთობები დაამყარა 3M-ისა და NASCAR-ის ვარსკვლავთან, **ტონი სტიუარტთან (Tony Stewart)**, რომელიც No.14 Office Depot/Mobil 1 Chevrolet-ს მართავს და **გრეგ ბიფლთან (Greg Biffle)**, No.16 3M Ford-ის მძღოლთან, რათა მცირე ბიზნესის მფლობელებისთვის გამაოგნებელი შესაძლებლობა, $1 მილიონიანი პრიზის მიღების შანსი შეეთავაზებინა „Official Small Business of NASCAR, Courtesy of Office Depot" გათამაშების მეშვეობით. როგორ გგონიათ, ეს მარკეტინგული ხარჯები შედეგიანი იქნება Office Depot-ისთვის?

მოამზადეთ სამწლიანი სტრატეგიული გეგმა Office Depot-ის გენერალური დირექტორის, ნეილ აუსტრიენისთვის.

Domino's Pizza, Inc., 2013

WWW.DOMINOS.COM, DPZ

ძიჩიგანის შტატში, ენ არბორში ბაზირებული Domino's-ი აშშ-ში პიცის უდიდესი მიმწოდებელი ჯომპანიაა, რომელსაც ამ ბაზარზე 22.5-პროცენტიანი წილი უკავია. Domino's-ის შეთავაზების ციფრული არხები მოიცავს www.dominos.com-ით, მობილურით, iPhone-ით, Kindle Fire-ითა და Android-ით შეკვეთებს http://mobile.dominos.com-ის მეშვეობით. ინტერნეტით წელიწადში $2 მლრდ-ზე მეტი პიცის შეკვეთა ხორციელდება. 70 ქვეყანაში Domino's-ს 10,300 მაღაზია აქვს. მისი გაყიდვები 2012 წელს $7.4 მლრდ იყო, საიდანაც $3.6 მლრდ აშშ-ზე მოდიოდა.

საავტორო უფლება Fred David Books LLC. *(დანერილია ფორესტ დევიდის (*Forest R. David*) მიერ.*

ისტორია

ტომ მონეჰანმა (Tom Monaghan) და მისმა ძმამ, ჯეიმსმა ბავშვობის უმეტესი ნანილი ბავშვთა სახლებში გაატარეს. მათ 1960 წელს Domi-Nick's-ის სახელწოდების ტრადიციული პიცერიის შესაძენად, რომელიც მიჩიგანის შტატ იფსილენტში მდებარეობდა, $900 ისესხეს. 1961 წელს ტომმა ძმას ინზესის მის წილში Volkswagen Beetle-ი გაუცვალა, რის შემდეგაც მან 1965 წელს პიცერიას Domilick's-ის ნაცვლად Domino's Pizza Inc-ი დაარქვა. კომპანია 1960-იან წლებში სწრაფად იზრდებოდა და 1978 წლისთვის აშშ-ში Domino's-ის 200 პიცერია არსებობდა. 1980-იანებში კომპანია სწრაფად განთოვდებოდა როგორც აშშ-ში, ასევე საერთაშორისო მასშტაბითაც. მოცემული ათწლეულის ბოლოსთვისთვის Domino's-ი ფლობდა 5,000 პიცერიას აშშ-ში, კანადაში, გაერთიანებულ სამეფოში, იაპონიაში, ავსტრალიასა და კოლუმბიაში. 1998 წლისთვის მსოფლიოში არსებობდა Domino's-ის 6,000-ზე მეტი პიცერია, საიდანაც 1,500 აშშ-ის ფარგლებს გარეთ მდებარეობდა. ტომ მონეჰანი ბიზნესიდან გავიდა 1998 წელს და კომპანიის 93 პროცენტი ($1 მლრდ-ის ღირებულების) Bain Capital Inc-ს მიჰყიდა. გაყიდვიდან ექვსი წლის შემდეგ, Bain Capital-ის მმართველობის ქვეშ ყოფი Domino's-ი დიდი წარმატებით სარგებლობდა და 2004 წელს New York Stock Exchange-ზე DPZ-იმბოლური სახელით, მისი აქციების საჯაროდ გაყიდვა დაიწყო. ერთი აქციის საწყისი ფასი $16 ყო, ანუ კომპანიის ღირებულებამ $2 მლრდ-ს გადააჭარბა (ე.ი.Bain paid-ის მიერ გადახდილი ფასი ჟორმაგდა).

2009 წლის ბოლოს Domino's-მა შეცვალა თავისი 49-წლიანი რეცეპტი და დაიწყო „პიცის ახალი სულისკვეთების" სახელწოდების მარკეტინგული კამპანიის გამალებული რეკლამირება. Domino's-ის ერთი აქციის ღირებულება 2003 წლის შუახანს დაახლოებით $8 იყო, ხოლო 2010 წლის ბასაწყისისთვის $60-ს მიაღწია.

ახალი რეცეპტითა და პროდუქციით აღფრთოვანებულმა Domino's-მა საკუთარი 50-ე წლისთავის იუბილე 2010 წელს იზეიმა და ჟურნალ *Pizza Today*-ს მიერ 2010-2011 წლებში პიცერიების საუკეთესო ქსელად დასახელდა. აღსანიშნავია, რომ ეს იყო ერთადერთი შემთხვევა, როდესაც პიცერიების რომელიმე ქსელმა ორჯერ ზედიზედ მიიღო ეს ჯილდო. Domino's-ის აღმასრულებელი დირექტორი პატრიკ დოილი (Patrick Doyle) კი 2011 წლის საუკეთესო ხელმძღვანელად დასახელდა CNBC-ის მიერ. Domino's-ი *Forbes*-ის მიერ ახლახან პირველ ნომრად იქნა შეყვანილი „Top 20 Franchises for the Money" სიაში. Domino's-ის მაღაზიების დაახლოებით 96 პროცენტი ფრანჩაიზების ფლობელობაშია და მხოლოდ უმცირესი ნაწილია კომპანიის საკუთრებაში.

ორპორაციული ფილოსოფია და მისია

Domino's-ს არ აქვს ფორმალურად ჩამოყალიბებული ხედვა. დამფუძნებლების თვალსაზრისით: არაჩვეულებრივი ფრანჩაიზებისა და გუნდის წევრებით დაკომპლექტებული კომპანია მოქმედებს მომხმარებლებისათვის მსოფლიოში საუკეთესო პიცის მიწოდების „მისიით". Domino's-ის „ხელმძღვანელო პრინციპები" ერთიანი ბრენდის, სისტემისა და გუნდურობის კონცეფციას მყარება:

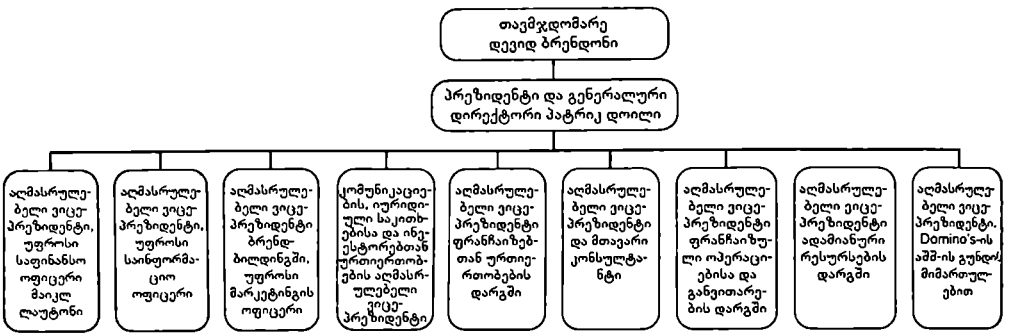
- ადამიანების ინტერესები უპირველესია;
- ყოველი კლიენტის ლოიალურ კლიენტად გარდაქმნა;

- პოზიტიური ენერგიითა და მკვირცხლად მიწოდება;
- გამარჯვება ყოველი დღის შედეგების გაუმჯობესების ხარჯზე (2012 წლის ანგარიში)

ორგანიზაციული სტრუქტურა

როგორც ჩანართში 1-ა ნაჩვენები, Domino's-ს 11 აღმასრულებელი ჰყავს, რომელთა უმრავლესობა აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტია (EVP). Domino's-ი ფუნქციონალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას იყენებს, სადაც დოილი უმაღლესი ინსტანციაა. მიუხედავად ფირმის ზომებისა, განყოფილებების ან სტრატეგიული ბიზნესერთეულების, რეგიონული სტრუქტურის ტიპი (ანუ ფრანჩაიზინგის მაგივრად უშუალო მფლობელობა) შეიძლება უფრო ეფექტური იყოს უფლებამოსილების, პასუხისმგებლობის, ანგარიშვალდებულების დელეგირების გასაიოლებლად.

ჩანართი 1 Domino's-ის ორგანიზაციული სქემა



ბიზნესის სეგმენტები

Domino's-ი საფინანსო ინფორმაციით, ბიზნესის ოთხ საკვანძო სეგმენტს უზრუნველყოფს, ესენია: (1) კომპანიის საკუთრებაში არსებული აშშ-ში მდებარე პიცერიები, (2) აშშ-ში მდებარე ფრანჩაიზული პიცერიები, (3) აშშ-ში არსებული მიწოდების ჯაჭვი და (4) საერთაშორისო სეგმენტი. მიაქციეთ ყურადღება ჩანართ 2-ს, სადაც შემოსავლების ყველაზე მეტად შემომტანი სეგმენტი შიდა მიწოდების ჯაჭვია, რომელზეც მთლიანი შემოსავლების 50 პროცენტზე მეტი მოდის. ასევე აღსანიშნავია, რომ მნიშვნელოვანი შემოსავლები მიიღება კომპანიის საკუთრებაში არსებული შედარებით მცირე რაოდენობის პიცერიებიდან, რადგან Domino's-ის თითოეული შიდა ფრანჩაიზი საკუთარ პიცერიას ფლობს და შემოსავლებს მათსავე და არა Domino's-ის საფინანსო ანგარიშებში ასახავს. ფრანჩაიზების მხრიდან Domino's-ი საკუთარ ანგარიშში მხოლოდ როიალტის და სარეკლამო ხარჯებს ასახავს, რასაც ის მათგან შემოსავლების სახით იღებს. საზღვარგარეთული მიწოდების ჯაჭვის ცენტრების საფინანსო მონაცემები საერთაშორისო განყოფილების ანგარიშებშია წარმოდგენილი და არა ამერიკული მიწოდების ჯაჭვის განყოფილებაში. ასევე გაითვალისწინეთ, რომ, ჩანართი 2 აშშ-ში მდებარე, კომპანიის მფლობელობაში არსებული მაღაზიებისთვის 2012 წლისთვის შემოსავლების მცირე შემცირებას აჩვენებს.

ჩანართი 3 ადასტურებს, რომ Domino's-ის საზღვარგარეთულ პიცერიებს შემოსავლების ყველაზე მაღალი ზრდა ჰქონდა, ხოლო შემდეგ კომპანიის მფლობელობაში არსებული აშშ-ში განლაგებული პიცერიები მოდიოდა. თუმცა, გაყიდვების ზრდა 2012 წელს სამივე სეგმენტის მიხედვით შენელდა.

ჩანართი 4-ის მიხედვით, Domino's-ის პიცერიების რაოდენობის ზრდა ყველაზე მაღალია აშშ-ს გარეთ, მაშინ, როდესაც კომპანიის მფლობელობაში არსებული, აშშ-ში მდებარე პიცერიები 388-მდე შემცირდა. უშუალოდ Domino's-ში დაახლოებით 10,000 დასაქმებულია, მაგრამ ყველა ფრანჩაიზულ პიცერიაში დასაქმებულების ჩათვლით, ეს რიცხვი 205,000-ს უახლოვდება.

ჩანართი 2 საფინანსო შემოსავლები სეგმენტების მიხედვით (მლნ)

ბიზნესის სეგმენტები	შემოსავლები 2012	შემოსავლები 2011	შემოსავლები 2010	შემოსავლების ზრდა (%)
კომპანიის საკუთრებაში არსებული აშშ-ში მდებარე პიცერიები	$324	$336	$345	(3.6)
აშშ-ში მდებარე ფრანჩაიზები	195	187	173	4.3
აშშ-ში არსებული მიწოდების ჯაჭვი	942	928	876	1.5
საერთაშორისო სეგმენტი	217	201	176	8.0
სულ	$1,678	$1,652	$1,571	1.6

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია. შენიშვნა: Domino's-*ის 2012 წელი დასრულდა 1-31-13.*

ჩანართი 3 გაყიდვების ზრდა (პროცენტებში)

	აშშ-ში მდებარე პიცერიები	აშშ-ში მდებარე ფრანჩაიზები	საერთაშორისო სეგმენტი
2008	-2.2	-5.2	6.2
2009	-0.9	0.6	4.3
2010	9.7	10.0	6.9
2011	4.1	3.4	6.8
2012	1.3	3.2	5.2

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია.

ჩანართი 4 Domino's-ის პიცერიების რაოდენობა

	აშშ-ში მდებარე პიცერიები	აშშ-ში მდებარე ფრანჩაიზები	საერთაშორისო სეგმენტი
2008	489	4,558	3,736
2009	466	4,461	4,072
2010	454	4,475	4,422
2011	394	4,513	4,835
2012	388	4,540	5,327

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია.

აშშ-ში არსებული მიწოდების ჯაჭვი

Domino's-ის საშინაო მიწოდების ჯაჭვი ფრანჩაიზებს უზრუნველყოფს ცომით, ბოსტნეულით, საცხობი დანადგარებით, უნიფორმებით და სხვა საშუალებებით, რაც უკეთესი კონტროლის, მაღალი ხარისხის პიცის დამზადებისა და პროდუქციის დროული მიწოდების შესაძლებლობას იძლევა. უკუინტეგრაციის ამ სტრატეგიის მეშვეობით, Domino's-ი ბაზარს უმცირესი ფასებით აწვდის პიცას და პიცერიების მენეჯერებს საშუალებას აძლევს ფოკუსირება უფრო მნიშვნელოვან ოპერაციებზე მოახდინონ, ვიდრე ცომის ზელა, ბოსტნეულის მომზადება და ინგრედიენტების დამოუკიდებელ მიმწოდებლებთან მოლაპარაკებებია. Domino's-ს 16 რეგიონული ცომის საწარმო და მიწოდების ჯაჭვის ცენტრი აქვს და 400 სატვირთო ავტომობილზე მეტს ქირაობს, რათა პიცერიებს კვირაში ორჯერ მიაწოდოს პროდუქცია. მიუხედავად იმისა, რომ ფრანჩაიზებისთვის სავალდებულო არაა ინგრედიენტების Domino's-ისგან შეძენა, საინტერესოა, რომ მათ მიერ ინგრედიენტების შესყიდვების 99 პროცენტზე მეტი კომპანიის შიდა მიწოდების ჯაჭვის სეგმენტზე მოდის. იმის უზრუნველყოფისთვის, რომ ამ განყოფილებამ სიცოცხლისუნარიანობა შეინარჩუნოს, Domino's-ი ფრანჩაიზების სტიმულირებას მოგების განაწილების მეშვეობით ახდენს, რათა მათ Domino's-ისგან შეიძინონ პროდუქცია და, ბოლოს, შიდა მიწოდების ჯაჭვის 16 ცენტრის გარდა, Domino's-ი 6 მიწოდების ცენტრს მართავს აშშ-ის გარეთ.

აშშ-ში არსებული პიცერიები

კომპანიის შიდა განყოფილება 4,540 პიცერიისგან შემდგარ ქსელს წარმოადგენს, რომელიც 1,026 ფრანჩაიზისა და კომპანიის საკუთრებაში არსებული 388 პიცერიის მიერ იმართება. Domino's-ის სურვილია, რომ მისი ყოველი პიცერია ფრანჩაიზებს ეკუთვნოდეს და მათ მიერვე იმართებოდეს, მაგრამ, თუ ზოგიერთი პიცერიის მწარმოებლურობა დაბალია, Domino's-ი ხშირად ყიდულობს მათ, ცდილობს გააუმჯობესოს მათი მუშაობის მაჩვენებლები და შემდეგ ხელმეორედ ასხვისებს მათ ფრანჩაიზინგის წესით. Domino's-ი მის საკუთრებაში არსებულ პიცერიებს ახალი პროდუქციის წინ წაწევის, ფართის დაგეგმვის გაუმჯობესებისა და ახალი პერსპექტიული ფრანჩაიზების ტესტირების ადგილებად იყენებს.

მიუხედავად იმისა, რომ Domino's-ის ტიპური ფრანჩაიზა საშუალოდ 4 პიცერიას მართავს, ცხრა ყველაზე დიდი ფრანჩაიზა 50-ზე მეტ პიცერიას განაგებს, რომელთა შორისაა უდიდესი ადგილობრივი ფრანჩაიზა, 135 პიცერიით. ამჟამად Domino's-ს 1,077 სხვადასხვა ფრანჩაიზა აქვს აშშ-ში, ხოლო მის სისტემაში ფრანჩაიზების არსებობის პერიოდი საშუალოდ 14 წელია. ასეთი ხანგრძლივობა დიდწილად გამოწვეულია პერსპექტიული ფრანჩაიზების მიმართ Domino's-ის მიერ დანესებული ერთნლიანი გამოსაცდელი ვადით და მხოლოდ ამის შემდეგ კომპანია აფორმებს მათთან გრძელვადიან კონტრაქტს. Domino's-ი გრძნობს, რომ ეს სისტემა უნიკალურია პიცის დარგისთვის და მას კონკურენტულ უპირატესობას ანიჭებს მეტოქე პიცერიების ფირმების მიმართ.

საერთაშორისო განყოფილება

Domino's-ი აშშ-ის გარეთ 5,327 ფრანჩაიზულ პიცერიას ფლობს. კომპანიის საერთაშორისო შემოსავლების წილი მის მთლიან შემოსავლებში 2010 წლის 11.2 პროცენტიდან 2012 წელს 13.0 პროცენტამდე გაიზარდა. ჩანართში 5 ნაჩვენებია Domino's-ის პიცერიების განაწილება ტოპ 10 ბაზრის მიხედვით, რაც კომპანიის საზღვარგარეთული პიცერიების 75 პროცენტზე მეტს მოიცავს. აღსანიშნავია, რომ Domino's-ი ყველაზე მეტად გაერთიანებულ სამეფოშია წარმოდგენილი, შემდეგი ქვეყანაა მექსიკა. კომპანიის ექვსი საზღვარგარეთული მიწოდების ჯაჭვის ცენტრებს

ჩანართი 5 ტოპ 10 ქვეყანა, სადაც Domino's-ია წარმოდგენილი

	პიცერიების რაოდენობა	პიცერიების რაოდენობა	ცვლილება
ქვეყანა	2011	2012	%
გაერთიანებული სამეფო	670	720	7.5
მექსიკა	577	581	0.7
ავსტრალია	450	464	3.1
ინდოეთი	439	522	25.7
სამხრეთ კორეა	358	372	3.9
კანადა	354	368	3.9
თურქეთი	220	284	29.0
იაპონია	205	245	19.5
საფრანგეთი	195	215	10.3
ტაივანი	141	140	-

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია.

შორის, ოთხი კანადაშია, ერთი ალიასკაში და ერთიც ჰავაიზე (ამ შემთხვევაში გაუგებარია, თუ რატომ აღიქვამს Domino's-ი ალასკასა და ჰავაის საზღვარგარეთად). აშშ-ში მდებარე ფრანჩაიზული პიცერიების მსგავსად, საერთაშორისო განყოფილებიდან შემოსავლების უდიდეს ნაწილს კომპანია როიალტის გადასახადისა და რეკლამისგან იღებს, ისევე როგორც კონკრეტული ბაზრებისთვის (უპირატესად კანადაში, ალიასკასა და ჰავაიზე) სურსათისა და მარაგების მიწოდებით. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ჩანართი 5 Domino's-ის პიცერიების სწრაფ ზრდას ასახავს ინდოეთში, თურქეთსა და იაპონიაში. Domino's-ის უმსხვილესი ფრანჩაიზა მართავს 911 პიცერიას.

შიდა საკითხები

Domino's-ს ვერტიკალურად ინტეგრირებული მიწოდების ჯაჭვი აქვს, სადაც იგი გარკვეული ხარისხით ცომეულის, ბოსტნეულის, მოწყობილობებისა და უნიფორმების მრავალი მიმწოდებლის მიმართ არაპირდაპირ, ხოლო კომპანიის საკუთრებაში არსებული 400-ზე მეტ საცალო ვაჭრობის

ობიექტის მიმართ პირდაპირ კონტროლს ახორციელებს. Domino's-ის მენიუ ჯანსაღი კვების ისეთი კერძების მხრივ, როგორიცაა სალათები ან ხილი, მეტად ღარიბია. თუმცა ეს მიდგომა Domino's-ის პიცაზე ფოკუსირების შესაძლებლობას იძლევა. ასეთი პრაქტიკა ასევე ზრდის ფირმის მოწყლვადობას ჯანმრთელი კვების მოყვარული კლიენტების თვალში იმ სამთავრობო წესების თვალსაზრისით, რომლებიც სწრაფი კვების ობიექტებში ზოგიერთი ინგრედიენტისა და კონსერვანტის გამოყენების შეზღუდვისკენაა მიმართული, აგრეთვე ყოველ რესტორანს ავალდებულებს მენიუში მიუთითონ თითოეული კერძის შემადგენლობის შესახებ ინფორმაცია. ასეთი კანონები ხელსაყრელი არაა Domino's-ისთვის.

Domino's-ი საკუთარი წარმატებების უმრავლესობას ფრანჩაიზების სტიმულირების სისტემით ხსნის, რომლითაც ისინი აქტიურად მონაწილეობენ მოგების განაწილებაში. ამ მიზეზით იზრდება ახალ პიცერიებზე მოთხოვნილება და Domino's-ის მიწოდების ჯაჭვისგან მარაგების შეძენის სურვილი. Domino's-ის ინდივიდუალური ფრანჩაიზული და კომპანიის საკუთრებაში არსებული პიცერიების მარტივი და ეფექტიანი დიზაინი პიცის შეკვეთებზე მომუშავე კონკურენტებზე შეკვეთების უკეთესად დამუშავებისა და შესრულების საშუალებას იძლევა. Domino's-ისგან განსხვავებით, მისი მეტოქე პიცის ბევრი ფირმა „dine-in" ბიზნესის მოდელს იყენებს, რაც პიცის ადგილზე მირთმევას გულისხმობს, ეს კი უფრო ძვირია, ვიდრე Domino's-ის მიდგომა. ის კონკურენტული უპირატესობები, რომლებიც Domino's-ს სწრაფი კვების რესტორნების ბაზარზე ფრანჩაიზინგისთვის მიმზიდველ ვარიანტად ხდის, ამცირებს ზედნადებ ხარჯებსა და ინვესტიციების მცირე საჭიროებას კონკურენტებთან შედარებით.

მდგრადობა

მდგრადობაა ის, რომ ორგანიზაციების ოპერაციები და ღონისძიებები კი არ დააზიანებს, არამედ გარკვეული დონით დაიცავს ბუნებას განადგურებისგან. სადღეისოდ მრავალი ფირმა შეიმუშავებს მდგრადობის წლიურ ანგარიშებს. ეს ანგარიშები განკუთვნილია დაინტერესებული მხარეებისთვის, რათა მათ განემარტოთ მდგრადობის მხრივ ფირმის ქმედებები და ვალდებულებები. მიუხედავად ამისა, Domino's-ი არც მდგრადობის წლიურ ანგარიშს წერს და მას არც რაიმე მსგავსი განცხადება აქვს გამოქვეყნებული ვებგვერდზე.

რეკლამა და გაყიდვების ძალისხმევა

Dominos-ის აშშ-ში მდებარე პიცერიები მთლიანი საცალო ვაჭრობის 5.5 პროცენტს ნაციონალური და ადგილობრივი სარეკლამო კამპანიებისთვის გაიღებენ. Dominos-ი ელის, რომ ეს წილი უცვლელი დარჩება თვალსაწიერ მომავალშიც. ამ სახსრების დიდი ნაწილი განკუთვნილია Dominos-ის ობიექტების მდებარეობის შესაბამისად სარეკლამო-საინფორმაციო შეტყობინებების დაგზავნისთვის.

ჩანართი 6 Domino's Pizza, შემოსავლების ანგარიში (ათასებში, გარდა აქციებზე შემოსავლებისა)

	2010	2011	2012
შემოსავლები			
აშშ-ში მდებარე პიცერიები	$ 345,636	$ 336,349	$ 323,652
აშშ-ში მდებარე ფრანჩაიზები	173,345	187,007	195,000
აშშ-ში არსებული მიწოდების ჯაჭვი	875,517	927,904	942,219
საერთაშორისო სეგმენტი	176,396	200,933	217,568
მთლიანი შემოსავლები	1,570,894	1,652,193	1,678,439
გაყიდვების თვითღირებულება:			
აშშ-ში მდებარე პიცერიები	278,297	267,066	247,391
აშშ-ში არსებული მიწოდების ჯაჭვი	778,510	831,665	843,329
საერთაშორისო სეგმენტი	75,498	82,946	86,381
სულ გაყიდვების თვითღირებულება	1,132,305	1,181,677	1,177,101
ოპერაციული მარჟა	438,589	470,516	501,338
საერთო და ადმინისტრაციული	210,887	211,371	219,007
შემოსავლები ოპერაციებიდან	227,702	259,145	282,331
შემოსავლები საბანკო პროცენტიდან	244	296	304
ხარჯები საბანკო პროცენტზე	(96,810)	(91,635)	(101,448)
სხვა	7,809	-	-
შემოსავლები გადასახადების გადახდამდე	138,945	167,806	181,187
გადასახადი მოგებაზე	51,028	62,445	68,795

წმინდა შემოსავალი	$ 87,917	$ 105,361	$ 112,392
შემოსავალი ერთ აქციაზე:			
ჩვეულებრივი აქციები – საბაზისო	$ 1.50	$ 1.79	$ 1.99
ჩვეულებრივი აქიები – ფასნამატის გარეშე	$ 1.45	$ 1.71	$ 1.91

წყარო: 2012 Form 10K, p. 50.

DOMINO'S-ის „PULSE POINT-OF-SALE" სისტემა

ეფექტიანობის მაქსიმიზებისა და დროული საფინანსო და მარკეტინგული მონაცემების მოწოდებისთვის, Domino's-ი ყოველი პიცერიისგან PULSE სისტემის ინსტალირებასა და გამოყენებას მოითხოვს, რაც ამჟამად კომპანიის საკუთრებაში მყოფ და ყოველ ფრანჩაიზული პიცერიების 98 პროცენტში არსებობს. ეს სისტემა სენსორული ეკრანების მეშვეობით რიგების მართვის შესაძლებლობას იძლევა, რაც აუმჯობესებს შეკვეთების შესრულების სიზუსტესა და ეფექტიანობას. ის ასევე მძღოლებს აწვდის შეკვეთების მისამართსა და საუკეთესო მარშრუტს, რითაც იზოგება დრო და ფული. გარდა ამისა, PULSE სისტემა Domino's-ისთვის საუკეთესო საშუალებაა ყველა გარიგების მიხედვით როიალტის სრულად მიღების უზრუნველყოფისთვის, იმ შემთხვევაში, თუ ფრანჩაიზები პატიოსნად ირჯებიან და შეკვეთების მიღებისთვის ყოველთვის იყენებენ PULSE სისტემას.

ფინანსები

Domino's-ის უკანასკნელი ანგარიში შემოსავლების შესახებ და ბალანსი წარმოდგენილია ჩანართ 6-სა და 7-ში, შესაბამისად. მიაქციეთ ყურადღება, რომ Domino's-ის შემოსავლები 2012 წელს 2.6 პროცენტით გაიზარდა, ხოლო ფირმის გრძელვადიანმა დავალიანებამ უმნიშვნელოდ მოიმატა და $1.53 მლრდ-ს მიაღწია.

ჩანართი 7 Domino's Pizza, ბალანსი (ათასებში, გარდა აქციებზე შემოსავლებისა)

	2011	2012
აქტივები		
მიმდინარე აქტივები:		
ნაღდი ფული და მისი ეკვივალენტი	$ 50,292	$ 54,813
შეზღუდვების მქონე ნაღდი ფული და მისი ეკვივალენტი	92,612	60,015
დებიტორული დავალიანება რეზერვების გამოკლებით, რაც 2011 წელს იყო $5,446, ხოლო 2012 წელს კი – $5,906	87,200	94,103
მარაგები	30,702	31,061
გასანაღდებელი თამასუქები, რეზერვების გამოკლებით, რაც 2011 წელს იყო $324, ხოლო 2012 წელს კი – $630	945	1,858
წინასწარ გადახდილი ხარჯები და სხვა	12,232	11,210
შეზღუდვების მქონე სარეკლამო ფონდების აქტივები	36,281	37,917
მოგების გადავადებული გადასახადი	16,579	15,290
სულ მიმდინარე აქტივები	326,843	306,267
უძრავი ქონება, ქარხნები და მოწყობილობები:		
მიწა და შენობები	23,714	24,460
იჯარა და სხვა სარგებელი	79,518	80,279
მოწყობილობები	171,726	168,452
დაუმთავრებელი მშენებლობა	6,052	9,967
	281,010	283,158
აკუმულირებული გაუფასურება და ამორტიზაცია	(188,610)	(191,713)
წმინდა უძრავი ქონება, ქარხნები და მოწყობილობები	92,400	91,445
სხვა აქტივები:		
ინვესტიციები შეზღუდვების მქონე ლიკვიდურ ფასიან ქაღალდებში	1,538	2,097
გასანაღდებელი თამასუქები, მიმდინარე ნაწილისა და რეზერვების გამოკლებით, რაც 2011 წელს იყო $1,735, ხოლო 2012 წელს – $814	5,070	3,028

გადადებული საფინანსო ხარჯები, აკუმულირებული ამორტიზაციის გამოკლებით, რაც 2011 წელს იყო $25,590, ხოლო 2012 წელს – $5,201	16,051	34,787
გუდვილი	16,649	16,598
კაპიტალიზებული პროგრამული უზრუნველყოფა, აკუმულირებული ამორტიზაციის გამოკლებით, რაც 2011 წელს იყო $51,274, ხოლო 2012 წელს – $48,381	8,176	11,387
სხვა აქტივები, აკუმულირებული ამორტიზაციის გამოკლებით, რაც 2011 წელს იყო $4,070, ხოლო 2012 წელს – $4,404	8,958	8,635
მოგების გადავადებული გადასახადი	4,858	3,953
სულ სხვა აქტივები	61,300	80,485
სულ აქტივები	$ 480,543	$ 478,197
ვალდებულებები და აქციონერთა მიმდინარე ვალდებულებების დეფიციტი	2011	2012
გრძელვადიანი დავალიანების მიმდინარე ნაწილი	$ 904	$ 24,349
კრედიტორული დავალიანება	69,714	77,414
დარიცხული კომპენსაცია	21,691	21,843
დარიცხული საბანკო პროცენტი	15,775	15,035
სადაზღვევო რეზერვები	13,023	12,964
იურიდიული რეზერვები	10,069	5,025
სარეკლამო ფონდის ვალდებულებები	36,281	37,917
სხვა დარიცხული ვალდებულებები	29,718	34,951
სულ მიმდინარე ვალდებულებები	$ 197,175	$ 229,498
გრძელვადიანი ვალდებულებები		
გრძელვადიანი დავალიანება მიმდინარე ნაწილის გამოკლებით	$ 1,450,369	$ 1,536,443
სადაზღვევო რეზერვები	21,334	24,195
მოგების გადავადებული გადასახადი	5,021	7,001
სხვა დარიცხული ვალდებულებები	16,383	16,583
სულ გრძელვადიანი ვალდებულებები	1,493,107	. 1,584,222
სულ ვალდებულებები	1,690,282	1,813,720
აქციონერთა გაუთვალისწინებელი ვალდებულებები:		
ჩვეულებრივი აქციები, 1 აქციის ნომინალური ღირებულება $0.01; 170,000,000 სახელობითი აქცია; 2011 წელს იყო გამოშვებული და არ არის განაღდებული 57,741,208 აქცია, ხოლო 2012 წელს კი – 56,313,249	577	563
პრივილეგირებული აქციები, ერთი აქციის ნომინალური ღირებულება $0.0; 5,000,000 სახელობითი აქცია, არ არის გამოშვებული მიმოქცევაში	-	-
დამატებითი კაპიტალი	-	1,664
გაუნაწილებელი დეფიციტი	(1,207,915)	(1,335,364)
აკუმულირებული სხვა მრავალმხრივი დანაკარგები	(2,401)	(2,386)
სულ სააქციო დეფიციტი	(1,209,739)	(1,335,523)
სულ ვალდებულებები და სააქციო დეფიციტი	$ 480,543	$ 478,197

წყარო: 2012 Form 10K, pp. 48-49.

კონკურენტები

Pizza Hut-თან (მფლობელი Yum Brand-ი), რომელიც დარგის უდიდესი მონაწილეა, კონკურენცია როგორც აშშ-ში, ასევე საერთაშორისო პიცის მიწოდების ბიზნესში უკიდურესად ინტენსიურია. Pizza Hut-ის შემოსავალი Domino's-ას 60 პროცენტით აღემატება. Papa John's-ი და Little Caesars-ი ასევე ძლიერი დარგობრივი კონკურენტებია. აღსანიშნავი ფაქტია ის, რომ, 2010 წელს Little Caesars-ი დასახელებული იყო ყველაზე უფრო სწრაფად მზარდ პიცერიების ქსელად, რომლის შემოსავლები 2009 წელთან შედარებით 13.6 პროცენტით გაიზარდა, Pizza Hut-ის ანალოგიური მაჩვენებელი 8 პროცენტს, ხოლო Domino's-ი კი 7.2 პროცენტს შეადგენდა. სამი მთავარი მეტოქის გარდა, Domi-

no's-ს ინტენსიურ კონკურენციას უწევენ ბევრი ადგილობრივი ტრადიციული პიცერიები, სასურსათე მაღაზიები, სადაც გაყინული პიცები იყიდება და ასევე ასეულობით სწრაფი კვების ობიექტი. Pizza Hut-ზე, Domino's-ზე და Papa John's-ზე მოდის აშშ-ის პიცერიებში გაწეული სამომხმარებლო ხარჯების 51 პროცენტი, დანარჩენი 49 პროცენტი კი რეგიონულ ან ტრადიციულ პიცერიებზე ნაწილდება.

საერთაშორისო მასშტაბით დარგის მთავარი მოთამაშეებია Pizza Hut-ი და Domino's-ი, მაგრამ სხვადასხვა ქვეყანაში უამრავი ნაციონალური კომპანია, ათასობით ტრადიციული პიცერია და იტალიური რესტორანიც მეტოქეობს. იქ, ისევე როგორც აშშ-ის ბაზარზე, ზოგიერთი მყიდველი თვლის, რომ ლოკალური პიცერიები უფრო მაღალი ხარისხის პროდუქციას სთავაზობენ მათ, ვიდრე დიდი ქსელები და მზად არიან, გადაიხადონ უფრო მაღალი ფასი მათ მიერ აღქმულ ხარისხში. პიცერიის დარგში კიდევ ერთი კონკურენტია Pizza Inn Holdings, რომელიც ტეხასის შტატში, ქოლონში მდებარეობს. ის ფლობს 10 პიცერიას და 300-ზე მეტ ფრანჩაიზულ კომპანიას.

PIZZA HUT-ი

Yum Brand-ის განყოფილება, Pizza Hut-ი მდებარეობს ტეხასის შტატში, პლანოში და 7,200 რესტორანზე მეტს მართავს აშშ-ში, ხოლო, საერთაშორისო მასშტაბით, 90 ქვეყანაზე მეტში წარმოდგენილია მისი 5,600-ზე მეტი პიცერია. Domino's-ისგან განსხვავებით Pizza Hut-ის თითქმის ყოველი ობიექტი dine-in რესტორანია. ისინი აცხობენ ტაფის პიცას, ისევე როგორც სიფრიფანა ხრაშუნა, ფარშირებულ, ხელით მოზელილსა და სიცილიურ პიცას. მენიუს სხვა შემადგენლებია: მაკარონი, სალათები და სენდვიჩები. Pizza Hut-ი მომხმარებელს სთავაზობს dine-in მომსახურებას მის სახელგანთქმულ წითელსახურავიან რესტორნებში, ისევე როგორც პიცის მიწოდების სერვისს. Pizza Hut-ის ობიექტების დაახლოებით 15 პროცენტს კომპანია ფლობს, მაშინ, როდესაც დანარჩენი პიცერიები ფრანჩაიზულია. მსოფლიოს უდიდესი სწრაფი კვების კომპანია YUM Brands-ი აგრეთვე ფლობს და მართავს Kentucky Fried Chicken-ს (KFC), Long John Silvers-სა და Taco Bell-ს. Pizza Hut-ი Domino's-ის ძირითადი მეტოქეა აშშ-ის გარეთ.

PAPA JOHN'S INTERNATIONAL, INC-ი

ლუისვილში, კენტუკის შტატში, 1985 წელს დაარსებული Papa John's-ი მართავს 3,883 პიცის რესტორანს, საიდანაც ფრანჩაიზათა საკუთრებაშია 3,255, ხოლო 628-ს კი უშუალოდ კომპანია ფლობს. Papa John's-ს რესტორნები აქვს აშშ-ის ყველა, 50-ივე შტატში და 32 საზღვარგარეთულ ბაზარზე. კომპანია აჟამად 16,500 ადამიანს სრული განაკვეთით ასაქმებს და საკუთარი პიცის მარკეტინგიას სლოგანის „საუკეთესო ინგრედიენტები, საუკეთესო პიცა" ეგიდით ახდენს. 2001-სა და 2012 წლებს შორის Papa John's-ი 11 შესაძლებლობიდან 10-ჯერ დასახელდა პირველ ნომრად (ამერიკელი მომხმარებლების კმაყოფილების ინდექსის მიხედვით) აშშ-ის პიცერიების ქსელებს შორის. 2011 წლის ბოლოს კომპანიამ განაცხადა $1.2 მლრდ-ზე მეტი შემოსავლის შესახებ. დარგში დამკვიდრებული ტრადიციის შესაბამისად, იქ არ არის ნაჩვენები შემოსავლის რაიმე ნაწილი,რაც კვლევებსა და შემუშავებაზეა გამოყოფილი. Papa John's-ს მის ბალანსში გუდვილზე მითითებული აქვს $75 მლნ. დამაარსებელი და გენერალური დირექტორი **ჯონ შნატერი (John Schnatter)** ფლობს აღნიშნული პიცერიის ქსელის 20 პროცენტზე მეტს. Papa John's-ი ბაზარს სთავაზობს პიცის რამდენიმე განსხვავებული სახეობით შესანიშნავ არჩევანს, ისევე როგორც რამდენიმე ისეთ საგანგებო ღვეზელს, როგორიცაა The Works-ი და The Meats-ი. Papa John's-ი, ჩვეულებრივ, ბაზარს პიცის გარე მიწოდების სერვისს სთავაზობს.

ჩანართში 8 მოტანილია შედარება Domino's-სა და Papa John's-ს შორის. მიაქციეთ ყურადღება, რომ Domino's-ი თითქოს მეტი შემოსავლის გენერირებას ნაკლები დასაქმებულით ახდენს, მაგრამ ეს არ არის მართალი, ვინაიდან ფრანჩაიზულ პიცერიებში დასაქმებულები არ არიან Domino's-ის თანამშრომლები. Pizza Inn-ის 57 დასაქმებული კომპანიის და არა ფრანჩაიზათა საკუთრებაში არსებულ რესტორნებში მუშაობს.

PIZZA INN HOLDINGS, INC-ი

Pizza Inn-ი სწრაფი მომსახურების პიცის რესტორნების შედარებით პატარა ფრანჩაიზული ქსელია, რომელიც აშშ-სა და შუა აღმოსავლეთში 300-ზე მეტ ადგილასაა განლაგებული. Pizza Inn-ი ბაზარს სთავაზობს პიცას, მაკარონს და სენდვიჩებს, სალათებისა და დესერტის თანხლებით. ლოკაციების უმრავლესობაში ხდება შვედური მაგიდისა და თვითმომსახურების ტიპის მიწოდების შეთავაზება, მაშინ, როდესაც სხვა ერთეულებში მხოლოდ პიცის გარე მიწოდება და თვითგატანა ხორციელდება. ეს ქსელი ასევე თვითგატანის საფუძველზე ახდენს შეზღუდული მენიუს ექსპრეს-მიწოდებას ადგილობრივ მაღაზიებში, აეროპორტების ტერმინალებსა და კოლეჯების კამპუსებ-

ში. Pizza Inn-ის აშშ-ში მდებარე ობიექტები კონცენტრირებულია 15-ზე მეტ სამხრეთულ შტატში, საიდანაც დაახლოებით ნახევარი ტეხასსა და ჩრდილოეთ კაროლინაზე მოდის.

LITTLE CAESARS-Ი

მიჩიგანის შტატში, დეტროიტში განლაგებული და კერძო საკუთრებაში არსებული Little Caesars-ი ცნობილია მისი სარეკლამო სლოგანის „პიცა! პიცა!"-ს წყალობით, რომელიც 1979 წლიდან გამოიყენება. სლოგანი მიანიშნებს ორ პიცაზე, რის შეთავაზებაც კონკურენტების ერთი პიცის შესაბამის ფასად ხდება. 2010 წლის ნოემბერში Little Caesars-მა შემოიღო Pizza! Pizza! Pantastic-ი, რითაც უარყოფდა „Pizza! Pizza!"-ს რაიმე კავშირს Domino's-ის იმჟამინდელ წარმატებასთან. Little Caesars-ი იმართება მისი მშობელი Little Caesars Enterprises-ის მიერ და შეფასებულია როგორც სიდიდით მეოთხე აშშ-ის პიცერიების ქსელებს შორის. Little Caesars-ი საზღვარგარეთის 30 ქვეყანაში ოპერირებს.

ჩანართი 8 Domino's-ისა და Papa John's-ის შედარება

	Domino's	Papa John's	Pizza Inn Holdings
შემოსავალი	1.65 მლრდ.	1.24 მლრდ.	43.5 M
კაპიტალიზაცია	1.76 მლრდ.	1.16 მლრდ.	20.1 M
ერთობლივი მოგება	0.29	0.31	0.12
წმინდა შემოსავალი	98.99 მლნ	55.97 მლნ.	888 მლნ.
მოგება ერთ აქციაზე	1.63	2.24	0.10
აქციის რენტაბელობა	18.67	21.69	24.51
დასაქმებულთა რაოდენობა	10 ათას.	16.5 ათას.	57

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია.

ბარე საკითხები

Domino's-ი კონკურირებს სწრაფი მომსახურების პიცის რესტორნების სფეროში, რომელიც ორი კატეგორიისგან შედგება: 1) მიწოდება და 2) თვითგატანა. დარგისთვის მიწოდების შემოსავალი 2012 წელს იყო $9.6 მლრდ, რაც ოდნავ მეტია წარსული რამდენიმე წლის მაჩვენებლებზე. მიწოდების ნაწილი სწრაფი მომსახურების პიცის რესტორნების მთლიანი შემოსავლების 30 პროცენტს შეადგენს. თუმცა თვითგატანის წილი დარგში 2011 წლის $14.1 მლრდ-დან 2012 წლის $14.6 მლრდ-მდე გაიზარდა. Domino's-ი ბაზრის ლიდერია მიწოდების, ხოლო მეორეა თვითგატანის მიმართულებით. აშშ-ის გარეთ პიცის მიწოდება არ არის სათანადოდ განვითარებული და აქ მხოლოდ Domino's-ი და ერთი მეტოქე ფირმა საქმიანობს.

კვების საწარმოები

პიცერიების ჩათვლით, ყველა სწრაფი კვების საწარმოს პრობლემური არეალია ჯანსაღი კვების განწყობის მქონე მომხმარებლების რაოდენობის ზრდა, ისევე როგორც სამთავრობო სააგენტოებისგან განხორციელებული მზარდი პრესი, რომლის მიხედვითაც ყველა პროდუქტს უნდა მიეთითოს ინფორმაცია შემადგენლობის შესახებ. ისევე როგორც თამბაქოს დარგში, სარესტორნო ინდუსტრიასა და სამთავრობო სააგენტოებს შორის წლებია მიმდინარეობს ომი პროდუქციის მარკირების გარშემო და, როგორც ჩანს, ეს ომი წააგო სარესტორნო დარგმა. Domino's-ის კვების პროდუქტების შემადგენლობის შესახებ ინფორმაცია დეტალურადაა წარმოდგენილი მის ვებგვერდზე, მაგრამ კლიენტები იძულებულნი არიან შეკრიბონ ცომის, სოუსის, ყველისა და სხვა ინგრედიენტების კალორიები და ერთი ნაჭრის კალორიულობის დასადგენად, მიღებული რიცხვი გაყონ ნაჭრების რაოდენობაზე. აღნიშნული გაანგარიშებების შემდეგ ირკვევა, რომ ხელით მოზელილი რვანაჭრიანი პიცა-პეპერონის ერთი მთლიანი ნაჭერი შეიცავს 300 კილოკალორიას და 12 გრამ ცხიმს. Domino's-ის მსგავსი რესტორნების საქმეს ართულებს ის, რომ ძნელია კვების პროდუქტების ეტიკეტებზე შემადგენლობის ზუსტი მითითება, რადგან პიცის ინგრედიენტების თითქმის დაუსრულებელი რაოდენობა არსებობს. მაგალითად, ვიღაცამ შეიძლება შეუკვეთოს დიდი ძეხვიანი პიცა ხახვითა და ზეთისხილით, მაშინ, როდესაც სხვამ, ყველისა და პომიდვრის დამატებით. ეტიკეტების ამობეჭდვა ყოველი აღნიშნული კომბინაციისთვის ძალიან ძვირია, საწინააღმდეგოდ McDonald's-ის მსგავსი რესტორნებისა, სადაც შემადგენლობის ეტიკეტებს Big Mac-ისთვის ბეჭდავენ, რადგან ინგრედიენტების შემადგენლობა ერთგვაროვანია და ეტიკეტი აღიქმება როგორც საბაზო. მიუხედავად ამისა, Domino's-მა შეიძლება PULSE-ის სისტემას გადახედოს, რათა მსგავსი პრობლემების მოგვარება შეძლოს.

Chipotle Mexican Grill-ი აცხადებს, რომ მხოლოდ საძოვარზე მყოფი მსხვილფეხა რქოსანი პირუტყვის ხორცსა და რძის პროდუქტებს იყენებს და არა იმ საქონლისას, რომელსაც ჰორმონების მეშვეობით ზრდიან. Domino's Pizza აცხადებს, რომ მისი პიცის ცომს არ აქვს წებოგვარა და პროდუქციის მარკეტიზაციასაც შესაბამისად ახდენს. ეს არის ჯანსაღი კვების მსურველთა მოზიდვისა და პიცის მომხმარებელთა წინაშე დანაშაულის შეგრძნების შემცირების მცდელობა. მყიდველებს, მთავრობას, იურისტებს და სარესტორნო ინდუსტრიას შორის დაპირისპირება ჯანმრთელობის პრობლემების გამო, როგორც ჩანს, გარკვეული დრო კვლავ გაგრძელდება.

ამ გამოწვევის პასუხად, ბევრმა რესტორანმა არჩევანი ჯანმრთელი მენიუს სასარგებლოდ გააკეთა. მაგალითად Wendy's-ი ახდენს რამდენიმე საკვების კომბინაციის წინ წაწევას, რომლებიც 10 გრამ ცხიმზე ნაკლებს შეიცავს. ყოველი მათგანი თავიდანვე იყო მის მენიუში წარმოდგენილი, მხოლოდ მათი შესაბამისი მარკეტიზაცია არ ხდებოდა. Wendy's-მა მენიუში დაამატა ბოსტნეულის სალათები და ხილი, რითაც შეამცირა კალორიების, ცხიმისა და მარილის მოხმარება. Subway აგრეთვე ცნობილია საკუთარი პროდუქციის, როგორც სხვა სწრაფი კვების ობიექტების მენიუების ჯანსაღი ალტერნატივის მარკეტინგით. Domino's-ი და პიცის სხვა მწარმოებლები მცირე რაოდენობის არჩევანს სთავაზობენ ჯანსაღი კვების განწყობის მქონე მყიდველებს.

შესვლის ბარიერები

სარესტორნო დარგში შესვლის ბარიერები შედარებით დაბალია, მაგრამ ფირმებს შორის არსებული კონკურენცია უკიდურესად მაღალია. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რაც იწვევს აღნიშნულ დარგში შესვლის დაბალ ბარიერებს, არის ის, რომ ბევრ პატარა მეწარმეს შეუძლია ტრადიციული პიცერიის გახსნა და როიალტის, საფრანჩაიზო გადასახადის, შერჩევის პროცესის და ა.შ. გარეშე ფლობდეს რესტორანს და ამისთვის შედარებით იაფად დაიქირავოს შენობა. მიუხედავად ამისა, ფიქსირებული დანახარჯებისგან თავის არიდების შემთხვევაშიც კი, ცვალებადი დანახარჯები ხშირად მაღალია და მცირემასშტაბიან საწარმოებს არ ძალუძთ კონკურირება დიდ ფრანჩაიზულ პიცერიებთან, რომელთაც უკეთ შეუძლიათ სურსათზე, შესაფუთ მასალასა და სხვა ნედლეულზე მოლაპარაკებების წარმოება. სწრაფი მომსახურების რესტორნების დარგში მომხმარებელთა საბაზრო ძლიერება საკმაოდ მნიშვნელოვანია, რესტორნები ყველგან უხვადაა წარმოდგენილი და, შედეგად, მეტოქე ფირმებს შორის ინტენსიური საფასო კონკურენცია მიმდინარეობს. მაშინაც კი, როდესაც თქვენ დარწმუნებული ხართ, რომ სადილად ან ლანჩზე პიცა გსურთ, ალბათ არჩევანის ფართო შესაძლებლობა გაქვთ.

ეკონომიკური ფაქტორები

სწრაფი მომსახურების რესტორნების ბიზნესის მიმდინარე ლანდშაფტი მოსახლეობის ბიმოდელური განაწილებით ხასიათდება. პირველი დიდი ნაწილია ვაჭრობისკენ მიდრეკილი მყიდველები, რომლებიც სწრაფი კვების იაფ შეთავაზებებს ეძიებენ და მეორე ნაწილია მომხმარებლები, რომლებიც უპირატესობას საშუალო და მაღალი კლასის რესტორნებს ანიჭებენ. Domino's-ი სტრატეგიული თვალსაზრისით კარგადაა პოზიციონირებული, რომლის მიზნობრივი მომხმარებელი კლიენტების პირველი ჯგუფია, მას ამ მიზნობრივ ჯგუფში ბრწყინვალე გაყიდვები აქვს და ხშირად ანხორციელებს ფასდაკლებებს.

ფასეული მომხმარებლების ჯგუფის ბევრი წარმომადგენლისთვის, შესყიდვის ძირითადი პირობა ხარისხია და მზად არიან ცოტა ხნით რიგშიც მოიცადონ ან ოდნავ მეტი გადაიხადონ უკეთესი ხარისხის საკვები პროდუქტებისთვის. Domino's-მა ახლახან კარგად ისარგებლა ამით და წარადგინა პიცის ცომის, სოუსისა და ყველისთვის ახალი, უფრო მაღალი ხარისხის პროდუქტი. გარდა ამისა, Domino's-ი ბაზარს საგანგებო პროდუქციასაც სთავაზობს. მიუხედავად მიწოდების მოუხერხებლობისა, თანამედროვე პირობებში ბევრი კლიენტი მზადაა აიტანოს ის, თუ სანაცვლოდ უკეთეს გარიგებას მიიღებს. Domino's-ის მსგავსად, სწრაფი კვების დარგის რესტორნების მრავალ მფლობელს, აშშ-ზე უფრო სწრაფი ზრდა საზღვარგარეთის ბაზრებზე ჰქონდათ. მოსალოდნელია, რომ ეს ტრენდი შენარჩუნდება, განსაკუთრებით ჩინეთში და სხვა განვითარებად ქვეყნებში, რადგან აშშ-ის სწრაფი კვების ბევრი მიმართულება მათთვის ჯერაც ახალია, ასეა თვით ევროპაშიც. S&P-ის დარგობრივი გამოკვლევის თანახმად, სწრაფი მომსახურების რესტორნები 2012 წელს საერთო გაყიდვების 3 პროცენტით, ხოლო უფრო დაბალ სეგმენტებზე მოქმედი იაფი რესტორნები შეკვეთების 1.5 პროცენტით ზრდას ელიან. გასათვალისწინებელია აშშ-ის სწრაფი კვების ბიზნესის საერთაშორისო მისწრაფებების მდგრადი ზრდა და გლობალური ეკონომიკის გაუმჯობესებაც. მოსალოდნელია, რომ ეს პოზიტიური ტენდენციები გაგრძელდება 2013 წელსაც, რაც კარგია Domino's-ისთვისაც, რომელსაც დიდი საერთაშორისო წარმომადგენლობა აქვს.

ეთიკა და სოციალური პასუხისმგებლობა

Domino's-ს თავის ვებგვერდზე განთავსებული აქვს ორი ვრცელი „ეთიკის კოდექსი". ერთი მათგანი ეხება პერსონალს, ხოლო მეორე კი, ხელმძღვანელობას. ეს დოკუმენტები მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორებიცაა: ინტერესთა კონფლიქტი, არაეთიკური ქცევის შესახებ ინფორმირების წესი, სამართლიანი მიდგომა ყველა დასაქმებულის მიმართ, კანონების დაცვა, კომპანიის აქტივების გამოყენების სათანადო გზა და სხვა ბევრი რამ.

გარდა „ეთიკის კოდექსისა", Domino's-ი ცნობილია სოციალური პასუხისმგებლობითაც, განსაკუთრებით აღსანიშნავია მისი დახმარება St. Jude-ის საბავშვო კვლევითი ჰოსპიტალისთვის. 2006 წლიდან Domino's-მა $12 მლნ შესწირა St. Jude-ს და პიცის ფართიზე პატიჟებდა მის პაციენტებსა და პაციენტების მშობლებს.

1986 წელს Domino's-მა დააარსა Pizza Partners Foundation-ი დევიზით: „გუნდის წევრები ეხმარებიან გუნდის წევრებს". ეს ფონდი 100 პროცენტით ფინანსდება გუნდის წევრების მიერ და ფრანჩაიზული შენატანების მეშვეობით. მან დაახლოებით $12 მლნ-ით დააფინანსა გუნდის იმ წევრების დახმარების ღონისძიებები, რომლებიც ისეთი კრიზისული სიტუაციის წინაშე აღმოჩნდნენ, როგორიცაა ხანძარი, ავადმყოფობა და სხვა პირადი ტრაგედიები.

მომავალი

როგორც გენერალური დირექტორი დოილი და მისი მენეჯმენტის გუნდი ფიქრობს, Domino's-ს მომავლის განვითარების მიმართულებების შერჩევის მრავალი ვარიანტი აქვს. უნდა გააგრძელოს თუ არა ფირმამ მისი ბაზრის განვითარების აგრესიული სტრატეგიები და დათანხმდეს რისკს, რაც დაკავშირებულია იმ ბაზრებზე შელწევასთან, სადაც მას ოპერირების მცირე გამოცდილება აქვს? რომელ გეოგრაფიულ რეგიონზე უნდა ფოკუსირდეს Domino's-ი? უნდა მოახდინოს თუ არა Domino's-მა Pizza Hut's-ის საერთაშორისო მოქმედებების გამეორება? რა გაელენას მოახდენს მსგავსი გაფართოება Domino's-ის კორპორაციულ სტრუქტურაზე? უნდა მოხდეს თუ არა ტერიტორიული ქვედანაყოფების რესტრუქტურიზაცია და დაფუძნდეს ოფისები აზიაში, მახლობელ აღმოსავლეთში და სამხრეთ ამერიკაში, რაც მას უფრო რისკიანი გარემოს მართვის უკეთეს შესაძლებლობას მისცემს? ფინანსური თვალსაზრისით შეუძლია თუ არა Domino's-ს ამის უფლება მისცეს საკუთარ თავს? უნდა განიხილოს თუ არა Domino's-მა ბაზრისთვის სალათების ან ჯანსაღი კვების მიმართულებების შეთავაზება? საკუთარი პროდუქციის მიწოდების მიზნით, უნდა იყიდოს თუ არა Domino's-მა სატვირთო ავტომობილები და თავიდან აირიდოს მძიმე სალიზინგო ხარჯები?

Domino's-ს სამწლიანი მკაფიო სტრატეგიული გეგმა ესაჭიროება. მოამზადეთ აღნიშნული დოკუმენტი კომპანიისთვის.

Royal Caribbean Cruises Ltd. – 2011

მერი დიტმანი (Mary R. Dittman)
Francis Marion University

RCL HTTP://WWW.ROYALCARIBBEAN.COM

Royal Caribbean Cruises (RCC) მსოფლიოში სიდიდით მეორე საკრუიზო კომპანიაა. ის მართავს 40 საკრუიზო გემისგან შემდგარ ფლოტს (ორი გემი მშენებლობის სტადიაშია და მათი მიწოდება 2012-სა და 2014-ში იგეგმება), რომელიც ხუთი დასახელებით – Royal Caribbean International-ით, Celebrity Cruises-ით, Pullmantur-ით, Azamara Cruises-ითა და CDF Croisieres de France-ით დაცურავს. RCC-ი ასევე ფლობს TUI Cruises-ის 50-პროცენტიან წილს, რომელიც გერმანულენოვან მომხმარებელს ემსახურება. RCC-ის ტევადობა დაახლოებით 92,300 მგზავრია, მაგრამ მშენებარე ორი ახალი გემი მგზავრთა ტევადობას დაახლოებით 100,000-მდე გაზრდის.

საკრუიზო ინდუსტრია მრავალმილიარდდოლარიანი გლობალური გართობისა და დასვენების დარგია, რომელიც მომხმარებელთა რამდენიმე საბაზისო ჯგუფს ემსახურება, დაწყებული საშუალო კლასის ოჯახებიდან, საზოგადოების ნაღებით დამთავრებული. მიუხედავად ბოლოდროინდელი ეკონომიკური ვარდნისა, ჩრდილოეთ ამერიკის საკრუიზო ბაზარი მცირედ (მხოლოდ 0.9 პროცენტი 2006-2010 წლებში), მაგრამ მაინც გაიზარდა. რეალური ზრდის შესაძლებლობა გაჩნდა ევროპაში, სადაც 12.4- პროცენტიანი ზრდა აღინიშნა. RCC-ი კარგადაა მომზადებული მზარდ ევროპულ ბაზარზე კონკურირებისთვის, ფლობს რა სამ დამოუკიდებელ საკრუიზო ხაზს, რომლებიც, შესაბამისად, ესპანელ და პორტუგალიელ, ფრანგ და გერმანელ მგზავრებს ემსახურებიან.

ბაზარზე „მოკლე" (სამ დღეზე ნაკლები) კრუიზების გამოჩენამ და კონკრეტული ასაკობრივი ჯგუფებისკენ მიმართულმა აქტივობებმა განაპირობეს, რომ საკრუიზო მოგზაურობა შვებულების გატარების ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ ფორმად გადაიქცა. „მეგა ხომალდები" და დაბალი ფასები ოჯახების საკრუიზო ინდუსტრიაში მოზიდვის ინსტრუმენტებია, ამავე დროს მაღალი სოციალური ფენების მოგზაურებს უამრავი არჩევანი აქვთ, როდესაც საქმე „ელიტარულ" კრუიზებს ეხება.

RCC-ი მომხმარებელს ასევე სთავაზობს სახმელეთო ტურებს ალასკაზე, აზიაში, კანადაში, ავსტრალიაში, ახალ ზელანდიაში, ევროპაში და სამხრეთ ამერიკაში. RCC-ი დარეგისტრირებულია ლიბერიის რესპუბლიკაში, ქვეყანაში, სადაც ნულოვანი საშემოსავლო გადასახადებია, თუმცა მისი შტაბ-ბინა მაიამიში, ფლორიდას შტატშია განთავსებული და მთელ მსოფლიოში აქვს ოფისები იმ მომხმარებლების მომსახურებისთვის, რომელთაც სურთ შვიდიევე კონტინენტზე 420 მიმართულებით მოგზაურობა.

2011 ᲬᲚᲘᲡ ᲛᲔᲝᲠᲔ ᲙᲕᲐᲠᲢᲐᲚᲘᲡ ᲡᲐᲤᲘᲜᲐᲜᲡᲝ ᲨᲔᲓᲔᲒᲔᲑᲘ

2011 წლის მეორე კვარტალში RCC-ის წმინდა შემოსავალი $53.7 მლნ-დან $93.5 მლნ-მდე გაიზარდა გასული წლის იმავე კვარტალთან შედარებით. RCC-მა გასული ხუთი კვარტალის განმავლობაში ყოველწლიური შემოსავლების ორციფრიანი პროცენტული ზრდის შესახებ გამოაცხადა. ამ პერიოდში კომპანია საშუალოდ 13.8 პროცენტით გაიზარდა, ხოლო ყველაზე დიდი ნახტომი დაფიქსირდა 2010 ფისკალური წლის მეორე კვარტალში, როდესაც შემოსავალმა გასული წლის იმავე კვარტალთან შედარებით 18.7 პროცენტით მოიმატა.

RCC-ის მთლიანი შემოსავალი 2011 წლის მეორე კვარტალში 10.4 პროცენტით, $1,767.9 მლნ-მდე გაიზარდა. აღნიშნული კვარტალის დასასრულისთვის RCC-ის მთლიანი აქტივების ღირებულება $19.9 მლრდ, ხოლო იგივე მაჩვენებელი 2010 წლის ბოლოს $19.7 მლრდ იყო. RCC-ის წმინდა დავალიანება 2011 წლის მეორე კვარტალის ბოლოსთვის კაპიტალის 49.1 პროცენტს, ხოლო 2010 წლის 31 დეკემბრისთვის კი 52.5 პროცენტს შეადგენდა. RCC-მა განაცხადა, რომ 2011 წლის 30 აგვისტოს ერთ აქციაზე გადასახდელი კვარტალური დივიდენდის სიდიდე 10 ცენტი იქნებოდა. მთლიანად 2011 წლის განმავლობაში RCC-ის მენეჯმენტი ერთ აქციაზე $2.85-დან $2.95-მდე შემოსავალს ელოდება, რაც ნაკლებია წინა პერიოდის პროგნოზულ მაჩვენებელზე ($3.10-დან $3.30-მდე შემოსავალი ერთ აქციაზე). მთელი წლის განმავლობაში მოსალოდნელია წმინდა შემოსავლის 5 პროცენტით ზრდა.

ხედვა/მისია

RCC-ის ხედვაა: „ჩვენი თანამშრომლების უფლებამოსილებების ზრდა, რათა მათ ჩვენი სტუმრების დასვენების საუკეთესო გამოცდილებით უზრუნველყოფის შესაძლებლობა ჰქონდეთ, რასაც ჩვენი აქციონერებისთვის საუკეთესო უკუგების მიღება და ჩვენი საზოგადოების კეთილდღეობის გაუმჯობესება მოჰყვება".

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია.

RCC-ის მისიაა:

ჩვენ ყოველთვის მეგობრული მისალმებითა და ღიმილით ვახორციელებთ მომსახურებას.

ჩვენ ყოველთვის განვჭვრეტთ ჩვენი მომხმარებლების საჭიროებებს.

ჩვენ ძალისხმევას არ ვიშურებთ, რათა გადავაჭარბოთ ჩვენი მომხმარებლების მოლოდინს.

ჩვენ საკუთარ თავზე ვიღებთ ნებისმიერი იმ პრობლემის გადაჭრას, რომელიც ჩვენი ყურადღების არეალში მოექცევა.

ჩვენ ვახორციელებთ იმ ქმედებებს, რაც აუმჯობესებს ჩვენს კორპორატიულ რეპუტაციას და დასაქმებულების მორალს.

ჩვენ გამსჭვალულნი ვართ ვალდებულებით, ვიმოქმედოთ მაღალი ეთიკური ქცევით და პატივი ვცეთ სხვათა უფლებებსა და ღირსებას.

ჩვენ ერთგულნი ვართ Royal Caribbean and Celebrity-ს და ვიღწვით გავაუმჯობესოთ ყველაფერი, რასაც ვაკეთებთ.

RCC-ის ბრენდები ან სეგმენტები

RCC-ი ფლობს ექვს ძირითად საკრუიზო ხაზის ბრენდს, ესენია: Royal Caribbean International-ი, Celebrity Cruises-ი, Azamara Club Cruises-ი, Pullmantur-ი, CDF Croisieres de France-ი და TUI Cruises-ი.

ROYAL CARIBBEAN INTERNATIONAL-Ი (RCI)

RCI-ი 22 გემისგან შედგება, რომლებზეც 62,000 მგზავრის მიღება შეიძლება. ეს არის გემების ტევადობა, რაც დუბლირებული დაკავების პრინციპს ეფუძნება. ბევრ ნომერში სამი ან ოთხი მგზავრის განთავსება შეიძლება, მაგრამ საკრუიზო ხაზები იყენებენ ტერმინს „საწოლი ადგილი", რადგან კაიუტის მგზავრების ტევადობა ამ პარამეტრის თვალსაზრისით ორია. RCI-ი პოზიციონირებულია მოზრდილებსა და ოჯახებზე, რომლებიც კონკურენტულ ფასად ხარისხიან კრუიზს ეძებენ. გემებზე არსებობს ისეთი ოჯახური გართობები და მომსახურებები, როგორიცაა კლდეზე ცოცვის კედელი, საციგურაო არენა და სერფინგის სიმულატორი. RCI-ი ბრენდის ერთ-ერთი უნიკალური შეთავაზებაა ის, რომ, ისაა პირველი საკრუიზო ხაზი, რომელიც ბორტზე Starbucks-ის ყავას სთავაზობს მომხმარებელს. RCI-ის კრუიზების დროს ვიზიტი ხორციელდება მსოფლიოს დაახლოებით 100 პორტში.

RCI-ი კლიენტებს ბრენდის ვებგვერდის (www.royalcarib HYPERLINK „http://www.royalcaribbean.com/"bean.com), სოციალური მედიის და ტრადიციული ბეჭდური და ტელერადიო რეკლამის მეშვეობით მოიპოვებს. განმეორებითი დაჯავშნა მხარდაჭერილია ბრენდის ლოიალობის პროგრამით – „Crown and Anchor Society". RCI-ის ამ პროგრამის ხუთ მლნ წევრს შეუძლია გამოიმუშაოს ქულები, რასაც ისინი მომავალ კრუიზებში, ახალ წამოწყებებსა და ბორტზე არსებული მომსახურებებისთვის გამოიყენებენ.

Celebrity Cruises

Celebrity Cruise-ის ბრენდი მოიცავს 10 გემსა და 20,500 საწოლ ადგილს და მსოფლიოს სხვადასხვა პორტს სტუმრობს. Celebrity ერთადერთია საკრუიზო ხაზებს შორის, რომელიც გალაპაგოსის კუნძულებზე ვიზიტისთვისაც გამოჰყოფს გემს; ეს შეთავაზება ტიპურია Celebrity Cruises-ის რეპუტაციისთვის, რომელიც პრემიუმ დანიშნულების საკრუიზო ხაზია. Celebrity „Solstice-ის" კლასის გემებით ოპერირებს. ეს გემები ფართოფუზელაჟიანი ხომალდებია, რომლებზედაც 2,800-დან 3,000-მდე საწოლი ადგილია. ამ კლასის ორი ახალი გემი შეკვეთილია და მათი მიწოდება 2012-სა და 2014 წლებში განხორციელდება.

Celebrity ამაყობს საკუთარი თავით, მაღალპერსონალიზებული მომსახურების შეთავაზების გამო, რაც სტუმრებისა და პერსონალის 2:1-ზე თანაფარდობასა და მგზავრებისთვის მაღალი კლასის სარესტორნო მომსახურებასაც გულისხმობს. გარდა ამისა, Celebrity-ს ბევრ კაიუტას სა-

კუთარი ვერანდა აქვს. Celebrity Cruises-ი Apple-ის კომპიუტერების ავტორიზებული გამყიდველია და ის მგზავრებს კომპიუტერებისა და სხვა ელექტრონული მონყობილობების შესყიდვის შესაძლებლობას პირდაპირ ზღვაზე მოგზაურობის დროს აძლევს.

Celebrity Cruises-ის სამიზნე ბაზარი გამოცდილი მოგზაურებისა და მდიდარი დამსვენებლებისგან შედგება, რომელთაც დროის საუკეთესო გატარება პრემიუმ კლასის ადგილებში და ბრწყინვალე საცხოვრებელ პირობებში სურთ. კომპანია საკუთარ კლიენტებთან ურთიერთობას ვებგვერდის (www.celebritycruises.com), სოციალური მედიის და ტრადიციული ბეჭდური და ტელერადიო პრესის მეშვეობით ამყარებს.

Celebrity Cruises-ი მომხმარებელს „Captain's Club loyalty" პროგრამას სთავაზობს, რათა საკრუიზო ხაზზე განმეორებითი ვიზიტები წაახალისოს. Captain's Club-ის პროგრამას ამჟამად 1 მლნ-ზე მეტი წევრი ჰყავს.

AZAMARA CLUB CRUISES-ი (ACC)

ACC-ი Royal Caribbean Cruises-ის მიერ მაღალი სოციალური ფენის მოგზაურებისთვის დაარსდა 2007 წელს. ACC-ი ფლობს ორ გემს, მომხმარებლებს სთავაზობს 1,400 საწოლ ადგილს და სტუმრობს 187 პორტს. მხოლოდ აშშ-ში არსებული გამგზავრების პორტებია: ნიუ იორკი, ნიუ იორკის შტატი; ბოსტონი, მასაჩუსეტსის შტატი და მაიამი ფლორიდას შტატი. ACC-ი მდიდარი, ბრწყინვალე ბრენდია. ყოველი შეკვეთისთვის გემებზე სასახლის მომსახურების პაკეტის შეთავაზება ხდება და ბევრი აქ არსებული „სტანდარტული" მომსახურება, სხვა გემებისთვის განსაკუთრებულთა რიგს მიეკუთვნება. მაგალითად, ღვინო, ბოთლებში ჩამოსხმული წყალი, გაზირებული სასმელები, მომსახურე პერსონალისათვის წვრილმანი გასამრჯელო და თეთრეულის ხარჯები კრუიზის საბაზისო ფასშია ჩართული.

ACC-ის მცირე ტევადობის გემები მეტი ინტიმურობის შეგრძნებას ქმნიან და, პირველ რიგში, ჩრდილოეთამერიკელი, გაერთიანებული სამეფოელი, გერმანელი და ავსტრალიელი, მაღალი სოციალური ფენების წარმომადგენელი სტუმრებისთვისაა განკუთვნილი. ACC-ი იყენებს ვებგვერდს (www.azamaraclubcruises.com), ტურისტული სააგენტოებისთვის განკუთვნილ სავაჭრო პუბლიკაციებში განთავსებულ ბეჭდურ და სავაჭრო რეკლამას. მომხმარებელს ეს ხაზიც სთავაზობს ლოიალობის პროგრამას „Le Club Voyage"-ის სახელწოდებით, რომელიც მონაწილეების ექსკლუზიურ მოწვევას, სპა-პროცედურებს და სპეციალური ღვინოების დეგუსტაციას მოიცავს. ეს ბრწყინვალე ბენეფიტები, ნაცვლად დაგროვებითი ქულების შეთავაზებისა, განკუთვნილია მდიდარ, ექსკლუზიურ დამსვენებელთა მიზნობრივი ბაზრისთვის.

PULLMANTUR-ი

Pullmantur-ი მადრიდში ბაზირებული საკრუიზო ხაზია, რომელიც 7,650 საწოლის ტევადობის ხუთი გემით ოპერირებს და ესპანელ, პორტუგალიელ და ლათინოამერიკელ მომხმარებლებს ემსახურება. Pullmantur-ი მათ სთავაზობს შვიდღამიან საკრუიზო მოგზაურობებს ხმელთაშუა, კარიბის, ბალტიის ზღვებსა და ატლანტის ოკეანეში. ხაზი ფოკუსირებულია ესპანურ- და პორტუგალიურენოვან კლიენტურაზე. ყველა დასაქმებული, რომელთაც კონტაქტი აქვთ მყიდველებთან, თავისუფლად საუბრობს ესპანურად, ხოლო ისინი კი, ვინც პორტუგალიურად მოსაუბრე ბაზარზე მუშაობენ, ფლობენ პორტუგალიურსაც.

Pullmantur-ი 49-პროცენტიან წილს ფლობს Pullmantur Air-ში, რომელიც მოცემულ საკრუიზო ხაზს ემსახურება და მგზავრებს სთავაზობს შესაძლებლობას, რომლის მიხედვით მათ შეუძლიათ ერთ ვებგვერდზე დაჯავშნონ თვითმფრინავის ბილეთები და საკრუიზო საცხოვრებელი ნომრები. Pullmantur-ოს რეკლამები მხოლოდ ესპანურ და პორტუგალიურ ენებზეა. კომპანიის ვებგვერდი (www.pullmantur.es) ასევე ესპანურენოვანია.

CDF CROISIERES DE FRANCE-ი (CDF)

საფრანგეთში არსებული CDF-ის მიზნობრივი ბაზარია თანამედროვე ფრანგი მყიდველი და ფრანგულია მისი გემის ბორტზე გამოყენებული ენაც. CDF-ი ოპერირებს ერთადერთი გემით Bleu de France, რომელიც ბრიტანულ საკრუიზო ხაზ line Saga-ზე გაიყიდა. CDF-მა იჯარით უკან დაიბრუნა ეს გემი 2012 წლამდე, მანამ, სანამ ის Pullmantur-ისგან L'Horizon-ს მიიღებს.

CDF-ი ზაფხულში კრუიზს ახორციელებს ხმელთაშუა ზღვაში და მოგზაურობას იწყებს საფრანგეთის ქალაქ მარსელიდან, ხოლო ზამთარში კი დომინიკის რესპუბლიკიდან და კარიბის ზღვაში მოგზაურობს. Bleu de France-ს 750 საწოლი აქვს, მაგრამ L'Horizon-ი ცოტათი დიდია და შეუძლია ბაზარს 900 საწოლზე ოდნავ მეტი შესთავაზოს.

CDF-ის სამიზნე ბაზარია ფრანგულენოვანი მგზავრები და ტურისტული სააგენტოები. ვებგვერდი (www.cdfcroisieresdefrance.com) მხოლოდ ფრანგულენოვანებს ემსახურება.

TUI CRUISES-ი

2009 წელს Royal Caribbean Cruises-მა ერთობლივი საწარმო შექმნა გერმანიაში არსებულ TUI AG-თან. TUI Cruises-ის პირველი გემი *Mein Schiff 1* (რომლის სახელწოდებაც ითარგმნება, როგორც „ჩემი გემი 1"), თავიდან *Celebrity Galaxy-ს* სახელით იყო ცნობილი და Celebrity Cruises-თვის აიგო. 2011 წლის მაისში მომსახურებაში ჩაერთო *Mein Schiff 2*. ეს გემიც თავიდან სხვა სახელით – *Celebrity Mercury-თ* იყო ცნობილი და ასევე Celebrity Cruises-თვის აიგო, მაგრამ განახლდა და TUI-ს გადაეცა. თითოეულ გემზე დაახლოებით 900 საწოლია.

TUI Cruises-ის (www.tuicruises.com) დანიშნულების პორტები ჩრდილოეთის, ბალტიის, ხმელთაშუა და კარიბის ზღვებში მდებარეობს და გერმანულენოვან მგზავრებს ემსახურება. ბორტზე არსებული სარესტორნო, გართობის და სხვა მომსახურება მთლიანად თანამედროვე გერმანულენოვან მგზავრებზეა ფოკუსირებული და ხომალდებზე გამოყენებული ენაც ძირითადად გერმანულია.

RCC-ის ფინანსები

RCC-ის ანგარიშით „სამგზავრო ბილეთებიდან შემოსავლების 55 პროცენტის წყაროა შეერთებული შტატები, ხოლო 45 პროცენტისა კი – სხვა ქვეყნები". RCC-ი არ ახდენს ჩრდილოეთ ამერიკის, ევროპის და ა.შ. გამოყოფას. რაც შეეხება ბრენდების ანგარიშებს, მხოლოდ *10K-ს* ტიპის განცხადებები კეთდება, რაც შემდეგნაირად ჟღერს:„ჩვენ ვმართავთ ხუთ, მთლიანად ჩვენს საკუთრებაში არსებულ საკრუიზო ბრენდს: Royal Caribbean International-ს, Celebrity Cruises-ს, Pullmantur-ს, Azamara Club Cruises-ს და CDF Croisiıres de France-ს. ეს ბრენდები ერთიან საანგარიშგებო სეგმენტად გაერთიანდა, რაც მათი ეკონომიკური მახასიათებლების, მყიდველთა ტიპების, გარემოს რეგულაციების, ტექნიკური მომსახურებისადმი მოთხოვნილებების, დამხმარე სისტემებისა და პროცესების, ისევე როგორც პროდუქციის და მომსახურების მსგავსების საფუძველზე განხორციელდა".

RCC-ის შემოსავლების ანგარიში და ბალანსი წარმოდგენილია ჩანართ 1-სა და 2-ში, შესაბამისად.

ჩანართი 1 RCC-ის კონსოლიდირებული ანგარიშგებები ოპერაციების შესახებ

	წელი თავდება 31 დეკემბერს		
1000 აშშ დოლარებში, გარდა 1 აქციაზე გაანგარიშებული მონაცემებისა	**2010**	**2009**	**2008**
შემოსავლები სამგზავრო ბილეთებიდან	$ 4,908,644	$ 4,205,709	$4,730,289
საბორტო და სხვა შემოსავლები	1,843,860	1,684,117	1,802,236
მთლიანი შემოსავლები	6,752,504	5,889,826	6,532,525
საკრუიზო საოპერაციო ხარჯები			
საკომისიო, სატრანსპორტო და სხვა	1,175,522	1,028,86	1,192,316
საბორტო და სხვა	480,564	457,772	458,385
ხელფასები და მასთან დაკავშირებული ხარჯები	767,586	681,852	657,721
სურსათი	388,205	345,272	342,620
საწვავი	646,998	600,203	722,007
სხვა საოპერაციო	999,201	957,136	1,030,617
სულ საკრუიზო საოპერაციო ხარჯები	4,458,076	4,071,102	4,403,666
მარკეტინგული, გაყიდვების და ადმინისტრაციული ხარჯები	848,079	761,999	776,522
ცვეთა და გაუფასურება	643,716	568,214	520,353
	5,949,871	5,401,315	5,700,541
ოპერაციული შემოსავალი	802,633	488,511	831,984
სხვა შემოსავალი (ხარჯები)			
საპროცენტო შემოსავალი	9,243	7,016	14,116
საპროცენტო ხარჯები, კაპიტალიზებული საპროცენტო ხარჯების გარეშე	(339,393)	(300,012)	(327,312)
სხვა შემოსავალი (ხარჯები)	74,984	(33,094)	54,934
	(255,166)	(326,090)	(258,262)
წმინდა შემოსავალი	$547,467	$162,421	$ 573,722
საბაზისო შემოსავალი ერთ აქციაზე წმინდა შემოსავალი	$2.55	$0.76	$2.69
გაჯერებული შემოსავალი ერთ აქციაზე წმინდა შემოსავალი	$2.51	$0.75	$2.68

ჩანართი 2 RCC-ის კონსოლიდირებული ბალანსი

	31 დეკემბრის მდგომარეობით	
1000 აშშ დოლარში, გარდა 1 აქციაზე გაანგარიშებული მონაცემებისა	**2010**	**2009**
აქტივები		
მიმდინარე აქტივები		
ნაღდი ფული და ეკვივალენტი	$419,929	$284,619
სავაჭრო და სხვა სახის დებიტორული დავალიანება, ნეტო	266,710	338,804
მარაგები	126,797	107,877
სამომავლო გადახდები და სხვა აქტივები	145,144	180,997
წარმოებული საფინანსო ინსტრუმენტები	56,491	114,094
სულ მიმდინარე აქტივები	1,015,071	1,026,391
უძრავი ქონება და დანადგარები, ნეტო	16,769,181	15,268,053
გუდვილი	759,328	792,373
სხვა აქტივები	1,151,324	1,146,677
სულ აქტივები	**$19,694,904**	**$18,233,494**
ვალდებულებები და სააქციო საკუთრება		
მიმდინარე ვალდებულებები		
გრძელვადიანი დავალიანების მიმდინარე ნაწილი	1,198,929	756,215
კრედიტორული დავალიანება	249,047	264,554
დარიცხული პროცენტები	160,906	147,547
დარიცხული ხარჯები და სხვა ვალდებულებები	552,543	521,190
კლიენტების დეპოზიტი	1,283,073	1,059,524
სულ მიმდინარე ვალდებულებები	3,444,498	2,749,030
გრძელვადიანი დავალიანება	7,951,187	7,663,555
სხვა გრძელვადიანი ვალდებულებები	356,717	321,192
სულ ვალდებულებები	**11,752,402**	**10,733,777**
სააქციო საკუთრება		
პრივილეგირებული აქციები ($0.01 ნომინალური ღირებულება; 20,000,000 სახელობითი აქცია; გაუნაღდებელი)		
ჩვეულებრივი აქციები ($0.01 ნომინალური ღირებულება; 500,000,000 სახელობითი აქცია; 226,211,731 და 224,258,247 აქცია გამოშვებულია, შესაბამისად, 2010 წლის 31 დეკემბერსა და 2009 წლის 31 დეკემბერს)	2,262	2,243
განაღდებული კაპიტალი	3,027,130	2,973,495
გაუნანილებელი მოგება	5,301,748	4,754,950
სხვა დაგროვილი ერთობლივი შემოსავალი	25,066	182,733
სახაზინო ფასიანი ქაღალდები (10,308,683 ჩვეულებრივი აქცია 2010 წლის 31 დეკემბრისა და 2009 წლის 31 დეკემბრის ღირებულებით)	(413,704)	(413,704)
სულ სააქციო საკუთრება	7,942,502	7,499,717
სულ ვალდებულებები და სააქციო საკუთრება	**$19,694,904**	**$18,233,494**

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია

RCC-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა

RCC-ის ტოპმენეჯერთა სია და კომპანიის ორგანიზაციული სქემა ჩანართ 3-შია წარმოდგენილი.

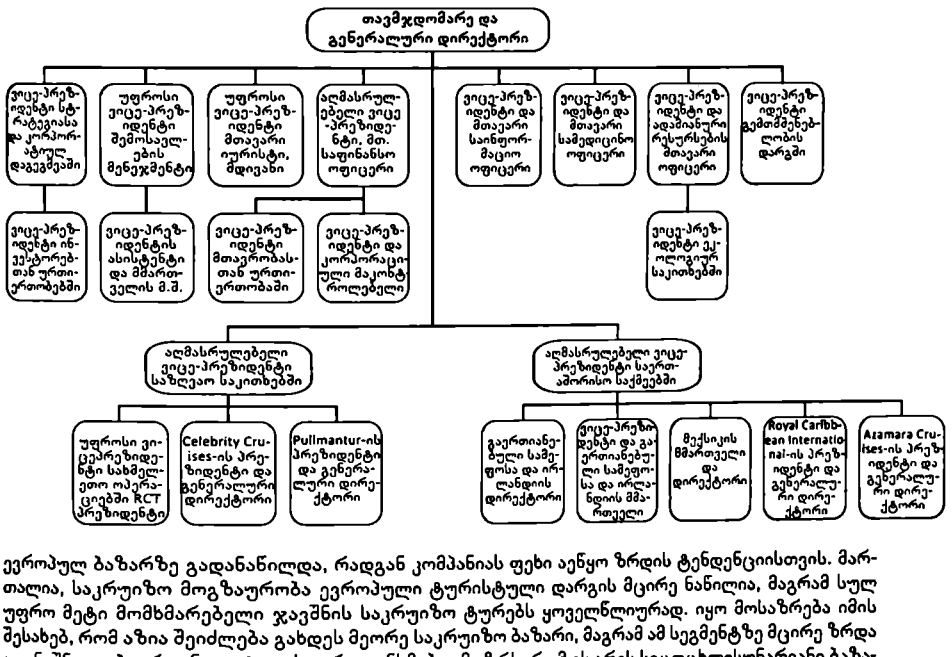
საკრუიზო დარგი

გლობალური საკრუიზო დარგი 2009 წელს დაახლოებით 17.3 მლნ მგზავრს, ხოლო 2010 წელს კი 18.7 მლნ მგზავრს მოემსახურა. მსოფლიო საკრუიზო ინდუსტრიის ტევადობა 2011 წელს $29.34 მლრდ-ად შეფასდა. საბაზრო წილების კონკრეტული პროცენტული განაწილება ჩანართ 4-შია წარმოდგენილი. მიაქციეთ ყურადღება, რომ Carnival-ი უდიდესია დარგში.

Royal Caribbean-ი სიდიდით მეორე საბაზრო წილს ფლობს, მიუხედავად ამისა, Carnival-ის საბაზრო წილი თითქმის ორჯერ აღემატება Royal Caribbean-ის მაჩვენებელს. 1990-2011 წლებში საკრუიზო დარგმა ერთობლივი წლიური ზრდის 7.67-პროცენტიანი ტემპის შესახებ გამოაცხადა. ახალმა „მეგახომალდებმა" დარგს დამატებითი ფაბლისიტი შეუქმნა და ხანგრძლივი საკრუიზო მოგზაურობები დიდი გემებით ხორციელდება. უფრო პატარა გემები კი, რომლებიც ბაზარს „მოკლე" კრუიზებს სთავაზობენ და პატარა პორტების გამოყენება შეუძლიათ, უფრო მეტი მგზავრისთვის ხდიან ხელმისაწვდომს კრუიზებს. ბევრი გემის ფლობა საკრუიზო კომპანიების მასშტაბზე ეკონომიასაც ზრდის, რაც ამცირებს თითოეულ მგზავრზე განეულ დანახარჯებს, რითაც კრუიზები კიდევ უფრო ხელმისაწვდომი ხდება.

ჩრდილოეთი ამერიკა ჯერაც უდიდეს ბაზრად რჩება საკრუიზო დარგისთვის. მიუხედავად ამისა, კრუიზების ზრდის ტემპი მნიშვნელოვნად შემცირდა (1 პროცენტზე ნაკლები 2006-2009 წლებში), სავარაუდოდ, ეკონომიკური ვარდნის გამო. ევროპა მნიშვნელოვანი მზარდი ბაზარია. 2006-2010 წწ პერიოდში საკრუიზო დარგი 12.4 პროცენტით გაიზარდა. მიუხედავად იმისა, რომ ევროპაში მგზავრების რაოდენობა ჩრდილოეთ ამერიკის ანალოგიური მაჩვენებლის 50 პროცენტია, ბევრი საკრუიზო კომპანია ახდენს ევროპულ ბაზარზე ინვესტირებას. ახალი გემები ევროპულ

ᲩᲐᲜᲐᲠᲗᲘ 3 RCC-ის ორგანიზაციული სქემა



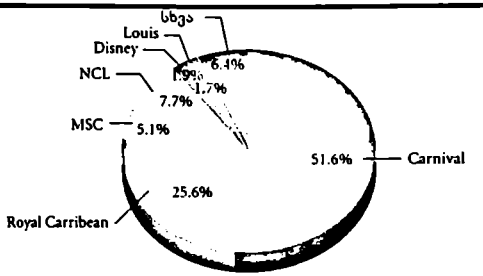
ევროპულ ბაზარზე გადანაწილდა, რადგან კომპანიას ფეხი აენყო ზრდის ტენდენციისთვის. მართალია, საკრუიზო მოგზაურობა ევროპული ტურისტული დარგის მცირე ნაწილია, მაგრამ სულ უფრო მეტი მომხმარებელი ჯავშნის საკრუიზო ტურებს ყოველწლიურად. იყო მოსაზრება იმის შესახებ, რომ აზია შეიძლება გახდეს მეორე საკრუიზო ბაზარი, მაგრამ ამ სეგმენტზე მცირე ზრდა აღინიშნა და ბევრი ანალიტიკოსი არ ეთანხმება იმ აზრს, რომ ეს არის სიცოცხლისუნარიანი ბაზარი თვალსაწიერ მომავალში. სადღეისოდ, ინდიკატორები ევროპული საკრუიზო ბაზრის ზრდაზე მიუთითებენ.

ᲛᲧᲘᲓᲕᲔᲚᲔᲑᲘ

შეერთებული შტატების მოსახლეობის მხოლოდ 45 პროცენტი თუ იყო ოდესმე კრუიზში. ტენდენციის მიხედვით, კრუიზში დადიან 45 წელზე ხნიერები, მაღალი საოჯახო შემოსავლებისა (საშუალოდ წელიწადში $93,000) და, მინიმუმ, კოლეჯის განათლების მქონენი. კრუიზში უმრავლესობა მეუღლეებითურთ მიდის და ბევრ მათგანს თან მიჰყავს 18 წლამდე ბავშვები. კრუიზის მგზავრები საშუალოდ სულზე, ერთი მოგზაურობის განმავლობაში $1,880 ხარჯავენ, აქ შედის თვითმფრინავის ბილეთების ღირებულება და ბორტზე გაწეული დანახარჯები.

ჩანართში 5 წარმოდგენილია 2011 წლის შეფასება, მსოფლიოში ყველა საკრუიზო კომპანიის მიხედვით გაანგარიშებული კრუიზის საშუალო შემოსავლები და ხარჯები ერთ მგზავრზე, რის საფუძველზე ირკვევა, რომ თითოეულ მგზავრზე მოგება დაახლოებით 10 პროცენტია.

ჩანართი 4 საკრუიზო ხაზების ბაზრის ფარდობითი წილების მონაცემები



წყარო: www.cruisemarketwatch.com.

ჩანართი 5 კრუიზების შემოსავლებისა და დანახარჯების მონაცემები

	შემოსავლები	ხარჯები	
ბილეთები	$1,155		
ბორტზე გაწეული ხარჯები			
კაზინო & ბარი	$206		
სანაპირო ექსკურსიები	$75		
(დანახარჯების საკრუიზო ხაზის წილი)			
სპა	$37		
ბორტზე გაწეული სხვა დანარჩენი ხარჯები	$56		
სულ ბორტზე გაწეული ხარჯები	$375		
სულ შემოსავალი	**$1,530**		
კორპორაციული ოპერაციული დანახარჯები		$474	31.0%
შრომის ანაზღაურება გემზე		$169	11.0%
საკომისიო		$162	10.6%
მორალური და ფიზიკური ცვეთა		$153	10.0%
გემის საწვავის დანახარჯები		$107	7.0%
მიმდინარე მარაგები		$96	6.3%
საბანკო პროცენტზე გაწეული დანახარჯები		$76	5.0%
გემზე გაწეული სხვა დანახარჯები (მ.შ.პორტის)		$69	4.5%
ბორტზე გაწეული სხვა დანახარჯები		$67	4.4%
სულ დანახარჯები		**$1,424**	
მოგება გადასახადების შემდეგ		**$157**	**10.3%**

წყარო: www.cruisemarketwatch.com

ტურისტული სააგენტოები პირდაპირი დაჯავშნის წინააღმდეგ

მომხმარებლები სულ უფრო ხშირად და კომფორტულად ჯავშნიან ონლაინ, მესამე პირების (Expedia, Hotwire-ი, Orbitz-ი და სხვა) ან უშუალოდ მიმწოდებლების (ავიაკომპანიები, ავტომობილების გაქირავება, სააგენტოები, ოტელები ან საკრუიზო კომპანიები) ვებგვერდების მეშვეობით. ამ ფონზე იქნებ საკვირველია, რომ ტურისტული სააგენტოები კვლავ ახორციელებენ კარიბის ქვეყნებში დაჯავშნის დიდ ნაწილს. Royal Caribbean-ი ტურისტულ სააგენტოებს სთავაზობს ვებგვერდს (cruisingpower.com) და ინვესტირებას ახდენს სააგენტოების ტრენინგებსა და მათთან კომუნიკაციებში. ამ კომპანიის პრიორიტეტია აგრეთვე ტურისტული სააგენტოების მოტივირებისთვის საკონკურსო კომისიისა და სტიმულირების სტრუქტურის შენარჩუნება, რათა მათ Royal Caribbean-ის გემებისთვის მოიპოვონ შეკვეთები.

ტურისტები Facebook-სა და Twitter-ს ადამიანებთან და კომპანიებთან დასაკავშირებლად იყენებენ. Facebook-ს 500 მლნ-ზე მეტი მომხმარებელი ჰყავს და მათი 70 პროცენტი შეერთებული შტატების გარეთ ცხოვრობს. 2011 წლის აპრილში, Carnival-ს ჰყავდა ორჯერ მეტი Twitter-ის მიმდევარი და Facebook-ის ფანი, ვიდრე Royal Caribbean-ს.

ისეთი სოციალური ქსელების მეშვეობით განხორციელებულმა მარკეტინგმა, როგორიცაა Facebook-ი და Twitter-ი, მარკეტინგის ბევრი ტრადიციული ფორმა ჩაანაცვლა. მომხმარებელს კომპანიის Facebook-ის გვერდზე სურს იხილოს წინ წაწევის ღონისძიებები, სპეციალური შეთავაზებები და საქმიანი წინადადებები. კომპანიისთვის Facebook-ით რეკლამირება ნაკლებად ძვირია, ვიდრე ტრადიციული მედიასაშუალებებით და ვინაიდან მომხმარებელი უკვე ინტერნეტშია, ის ერთი დაკლიკების მანძილზეა კომპანიის ვებგვერდიდან. Royal Caribbean-ის შემთხვევაში ეს ნიშნავს, რომ Royal Caribbean-ის Facebook-ის ფანი ერთხელ დააკლიკებს და აღმოჩნდება ვებგვერდის იმ ნაწილზე, სადაც მას შეუძლია კრუიზის დაჯავშნა.

გარემოზე ზემოქმედების პრობლემა

საკრუიზო გემები მკაცრად რეგულირდებიან და მრავალი მიმართულებით კანონების ზემოქმედებას განიცდიან, მაგალითად: იმ ქვეყნის მხრივ, სადაც გემია რეგისტრირებული, სადაც მდებარეობს ის პორტი, რომელზეც გემია მიწერილი, საერთაშორისო სამართლისა და საკუთრივ კომპანიის პოლიტიკის მხრივ. ზღვაოსნობის საერთაშორისო ორგანიზაციის (IMO) მიერ მიღებულ იქნა MARPOL 73/78 („ზღვის დაბინძურების" შემცირება, შეთანხმებები, რომლებიც 1973 და 1978 წლებში იქნა მიღწეული) კონვენცია. MARPOL-ი ზღვის დაბინძურების ექვს მიმართულებას ეხება, ესენია:

დანართი I – ნავთობი

დანართი II – ტანკერების მიერ გადაზიდული მავნებელი თხევადი ნივთიერებები

დანართი III – შეფუთული მავნებელი ნივთიერებები

დანართი IV – კანალიზაცია

დანართი V – ნაგავი

დანართი VI – ჰაერის დაბინძურება

MARPOL-ის რეგულაციები ეხება როგორც სავაჭრო, ასევე საკრუიზო გემებს. MARPOL-ის კანონმდებლობის ზოგიერთი მიმართულება არ გამოიყენება საკრუიზო გემებისთვის, მაგრამ კანალიზაციით და საკვების ნარჩენებით დაბინძურებული წყლის გადაღვრა პრობლემაა საკრუიზო გემებისთვისაც. ნებისმიერი დიდი გემისთვის ასევე საფრთხის შემცველია ნავთობის ან სხვა მავნებელი ნივთიერებების გაჟონვა, რაც შეიძლება გამოინვიოს ავარიამ ან მექანიკურმა შეცდომამ. ცხადია, რომ მსგავსი სიტუაციები საზიანოა ზღვის არსებებისთვის. ზღვის ცოცხალ ორგანიზმებთან დაკავშირებული პრობლემის კიდევ ერთი მიმართულებაა გემებთან შეჯახება, მაგალითად, არსებობს შემთხვევები, როდესაც ვეშაპები შეეჯახნენ გემებს. ეს საზიანოა გემებისთვის, ხოლო ცოცხალი ორგანიზმებისთვის კი – ფატალური.

Royal Caribbean-ს მრავალმხრივი მიდგომა აქვს გარემოსდაცვითი პრობლემების მართვასთან. RCL-ის ერთ-ერთი პროგრამაა „დაიცავი ტალღები", რომელიც გემების ყოველდღიურ ოპერაციებში ეკოლოგიური ცნობიერების დანერგვას ისახავს მიზნად. ეს პროგრამა ოთხი კომპონენტისგან შედგება:

1. შეამცირე, ხელმეორედ გამოიყენე, გადაამუშავე – როდესაც შესაძლებელია ხელმეორედ გამოიყენე და გადაამუშავე, შეამცირე მასალების ხარჯვა და სათანადოდ მოახდინე ნარჩენების უტილიზება.
2. დანერგე დაბინძურების პრევენცია – „არაფერი გადააგდო ბორტს იქით. არაფერი".
3. წადი კანონზე შორს და მაღლა (ABC) – კომპანიას აქვს პოლიტიკა, რომელიც კანონის მოთხოვნებზე მეტს გულისხმობს.
4. გააგრძელე გაუმჯობესება – გარემოზე ზემოქმედების შემცირების მიზნით, განახლებისა და ახალი იდეების ინკორპორირების ვალდებულება.

Royal Caribbean-ი უხვად მოიპოვებს ინფორმაციას და გარემოსდაცვით პრობლემებთან დაკავშირებით ძალიან დეტალიზებულ პოლიტიკას ახორციელებს. ყოველი დასაქმებულის, მიუხედავად რანგისა ან სამუშაოს ხასიათისა (პორტის მუშების ჩათვლით), რეგულარული ტრენინგი მიმდინარეობს როგორც კომპანიის პოლიტიკის, ასევე გარემოსდაცვითი ნორმატიული აქტების გარშემო.

ამ დარგისთვის ერთ-ერთი ყველაზე უფრო განსახილველი საკითხია საკრუიზო გემის პროექტირების მომავალი – არის თუ არა შესაძლებელი ჭეშმარიტად „მწვანე" საკრუიზო გემების წარმოება? გარდა ამისა, იქნება თუ არა საკმარისი მოთხოვნა ამგვარ კრუიზებზე და რამდენად მეტს გადაიხდიან მგზავრები ასეთი გამოცდილებისთვის? ბევრ საკრუიზო კომპანიას გარემოზე გავლენის შემცირების შიდა პოლიტიკა აქვს, მ.შ. ნარჩენების ბორტზევე გადამუშავება, მგზავრების მიერ ხელსახოცების ხელმეორედ გამოყენება და შხაპის ნაკადის შემზღუდავი მოწყობილობის დამონტაჟება.

კონკურენცია

CARNIVAL CORPORATION & PLC-ი

მსოფლიოს უდიდესი საკრუიზო კომპანია Carnival-ი მსოფლიო საკრუიზო ბაზრის 50 პროცენტზე მეტს ფლობს და 2010 წელს $14.5 მლრდ-ზე მეტი შემოსავალი ჰქონდა. დაახლოებით 8.5 მლნ ადამიანი ისვენებს Carnival-თან ერთად ყოველწლიურად. ჩრდილოეთ ამერიკაში იგი ფლობს Carnival Cruise Lines-ს, Princess Cruises-ს (რომელმაც სახელი პოპულარული სატელევიზიო სერიალ *The Love Boat*-ის მეშვეობით გაითქვა), Holland America Line-ს, The Yachts of Seabourn-ს, Cunard Line-ს (რომელიც, თავის მხრივ, მსოფლიოში უდიდეს საოკეანო ლაინერს *Queen Mary 2*-ს *ფლობს*) და Costa Cruises-ს.

Carnival's European-ის ბრენდები მოიცავს Costa Cruises-ს (იტალია), Aida Cruises-ს (გერმანია) და Ibero Cruises (ესპანეთი). გაერთიანებულ სამეფოში Carnival-ი ფლობს P&O Cruises-ს, Princess Cruises-ს, Ocean Village-სა და Cunard Line-ს. Carnival-ის ბევრი ბრენდი განიხილება როგორც ბრწყინვალე ან პრემიუმ საკრუიზო კომპანია, თუმცა შეერთებულ შტატებში მოქმედი Carnival Cruise Line-ი ხელმისაწვდომ საოჯახო კრუიზებზეა ფოკუსირებული. Carnival-ის განზრახვაა ჩრდილოეთ ამერიკის საბაზრო წილის შენარჩუნება და გადიდება, რომელიც საკრუიზო დარგის უდიდესი ბაზარია. ის ასევე ზრდის წილს სხვა ბაზრებზეც, ევროპის, გაერთიანებული სამეფოს, აზიის და ავსტრალიის ჩათვლით.

Carnival-ი ყოველწლიურად დაახლოებით $500 მლნ-ს ხარჯავს რეკლამაზე, მარკეტინგზე და წინ წაწევაზე. კომპანია იყენებს სოციალური ქსელების საიტებს (როგორიცაა Facebook-ი და Twitter-ი), რომელთაც ტრადიციულ სარეკლამო მეთოდებზე მცირე დანახარჯებით შეუძლიათ მეტ ადამიანამდე მიღწევა.

DISNEY CRUISE LINE-ი

Disney-ს საოკეანო ლაინერები დაპროექტებულია როგორც ბავშვების, ასევე მშობლების მოთხოვნილებების გათვალისწინებით. ეს კრუიზები პოპულარულია იმ ოჯახებში, რომლებიც თაობათა შორის ერთიანობით გამოირჩევიან. სხვა საკრუიზო კომპანიებისგან განსხვავებით, Disney-ს გემებზე არაა არც კაზინოები და არც ბიბლიოთეკები. ამ გემებს აქვთ სამი პირველადი საჯარო სივრცე: ბილიკები სპორტის მოყვარულთათვის; Cove Cafe, ყავის ბარი მხოლოდ მოზრდილებისთვის; და ახალი, თინეიჯერთა შეკრებებისთვის გათვალისწინებული ყავის ბარი.

Disney Cruise Line-ი პირველი იყო, რომელმაც „soda card-ი", წინასწარი გადახდის ბარათი დანერგა. ის მფლობელებს საშუალებას აძლევს შეუზღუდავი რაოდენობით შეუკვეთონ მინერალური წყალი, როდესაც ისინი ბორტზე იმყოფებიან. ბევრ საკრუიზო კომპანიას აქვს ეს იდეა გადაღებული და ის ძალიან პოპულარულია. „soda card-ი" ჩვეულებრივ $4-$6 გამოიმუშავებს დღეში, მაგრამ ინდივიდუალური ბარათი $1.25-დან $2.50-მდე ღირს.

Disney ცალკე არ აქვეყნებს საკრუიზო კომპანიის შემოსავლებს, კორპორაცია კრუიზებისგან მიღებულ შემოსავლებს „პარკები და კურორტები"-ში აერთიანებს. ამ სეგმენტმა კი 2010 წელს $10,761,000,000-ის შემოსავალი მოიტანა. Disney-ს ახალი, 4,000 მგზავრზე გათვლილი გემი *Disney Dream-ი, რომელიც სპეციალურად ოჯახებისთვის იყო დაპროექტებული*, წყალში 2011 წელს პორტ Canaveral-ში ჩაუშვეს. *Disney Dream-ი* შეუერთდა *Disney Magic-სა* და *Disney Wonder-ს* და მათ კიდევ ერთი გემი – *Disney Fantasy* შეუერთდება 2012 წელს. *Disney Fantasy* იმოგზაურებს Disney-ს კერძო კუნძულ Castaway Cay-ზე.

NORWEGIAN CRUISE LINE-ი (NCL)

Norwegian Cruise Line-ი 11 საკრუიზო ხომალდს ფლობს და საკუთარ თავს საკრუიზო დარგის ინოვატორად წარმოაჩენს. გემების განსაკუთრებული მახასიათებელია საცხოვრებლის ახალი ტიპი, მათ შორისაა ერთი გემი 60 ლუქსითა და ვილით, რომლებიც ორ კერძო გემბანზე, გემის წინა ნაწილშია განლაგებული. NCL-ი ინდივიდუალურ მომხმარებელს ასევე სთავაზობს სტუდიოს ტიპის

კაიუტებს. NCL-ი ზღვაზე გართობის ისეთი ბრენდული სახელებით ამაყობს, როგორიცაა Blue Man Group-ი, Cirque de Soleil-ი და სხვა. მათ ასევე აქვთ ღამის ცხოვრების უნიკალური მიმართულებები, რომელთაგან ზოგიერთის შეთავაზება დღისითაც ხდება.

NCL-ი მხოლოდ მაღალი საზოგადოების ინოვატორი არაა, ის ასევე ემსახურება ოჯახებს და მათ აკვაპარკს, კლდეზე საცოცავ კედელს, სწრაფდაშვების მოწყობილობას (საკრუიზო გემებში პირველადაა წარმოდგენილი), ბოულინგის ორ ბილიკს, ისევე როგორც ბავშვებისა და მოზარდებისთვის სპეციალურ სივრცეებს, სთავაზობს. NCL-ის მიერ გამოცხადებული მთლიანი შემოსავალი 2010 წელს $2.012 მლრდ იყო, რაც მაღალია 2009 წლის მაჩვენებელზე – $1.855 მლრდ-ზე. მთლიანი ოპერაციული ხარჯები 2010 წელს უფრო მაღალი იყო და NCL-ის წმინდა შემოსავალი დაეცა 2009 წლის $67 მლნ-დან 2010 წელს $22 მლნ-მდე.

ზოგიერთი შესადარი ინფორმაცია მეტოქე საკრუიზო კომპანიების შესახებ ქვემოთაა მოტანილი.

	Carnival	Disney	NCL	Royal Caribbean
2009 შემოსავალი	$13.16 მლრდ	უცნობია	$1.85 მლრდ	$5.89 მლრდ
2010 შემოსავალი	$14.5 მლრდ	უცნობია	$2.01 მლრდ	$6.75 მლრდ
მგზავრების ტევადობა	214,590	11,000	33,534	100,030
გემების რაოდენობა	104	4	11	42

მომავალი

RCC-ს ორი ახალი Solstice-ის კლასის გემი აქვს შეკვეთილი (მიწოდება 2012 წელსა და 2014 წელში იგეგმება). არსებული გემები გარემონტებული და მოდერნიზებულია. ზოგჯერ ხდება მათი სეგმენტებს შორის გადაცემა, საბაზრო მოთხოვნის ფლუქტუაციიდან გამომდინარე. RCC-ისთვის კონკურენტებისგან დიფერენცირება პრიორიტეტულია. მომხმარებლები ყოველთვის განსაკუთრებულის მოლოდინში არიან, რაც ახლებურად წარმოაჩენს ჩვეულ დასვენებას. სოციალური მედიის, მარკეტინგის, ტექნოლოგიური მიღწევებისა და ბორტზე მიღებული განცდების მიმართულებით RCC-ის მუდმივი გაუმჯობესების ვალდებულება კრიტიკულია, თუ კომპანია მომავალისკენ მიიწევს.

საწვავი ერთ-ერთი უდიდესი კომპონენტია საკრუიზო კომპანიის დანახარჯებს შორის, რაც 14.1 პროცენტია 2011 წლის პირველი კვარტალის მთლიანი დანახარჯებისა, ხოლო წინა წლის იმავე პერიოდის ანალოგიური მაჩვენებელი 13.6 პროცენტი იყო. საწვავის ფასები იზრდება. საკრუიზო გემები ჩვეულებრივ დაბალი ხარისხის „ბუნკერის" (Q1) სახელწოდების საწვავს მოიხმარენ, რისი ფასიც ტონაზე გასული წლის $497-დან მიმდინარე წელს $543-მდე გაიზარდა. ერთი მეტრული ტონა შეიცავს 302 გალონს, ამგვარად, ერთი გალონი Q1-ის ფასი $1.80 იყო, რაც ბენზინზე ბევრად იაფია.

ხმელთაშუა ზღვაში არსებულმა პოლიტიკურმა არასტაბილურობამ და აფრიკის სანაპიროსთან არსებულმა მეკობრეობამ ამ არეალებში შეამცირა კრუიზებზე მოთხოვნა. Carnival-ი RCC-თან შედარებით ორმაგ საშემოსავლო ბაზას და საწოლი ადგილების ორმაგ ოდენობას იყენებს „მასშტაბის ეკონომიის" მისაღწევად.

RCC-ისთვის მოამზადეთ სამწლიანი სტრატეგიული გეგმა, რომელიც აღნიშნულ ფირმას შესაძლებლობას მისცემს 2012-2013 წლებში მშვიდ წყლებში შეცუროს.

Carnival Corporation & plc – 2011

მერნუშ ბანტონი (Mernoush Banton) ადიუნქტ პროფესორი/კონსულტანტი

CCL-ი www.carnivalcorp.com

Carnival Corporation-ი, რომლის შტაბ-ბინაც მაიამიში, ფლორიდის შტატში მდებარეობს, უდიდესი და ერთ-ერთი წარმატებული საკრუიზო კომპანიაა მსოფლიოში, რომელიც დარგში ყველაზე მეტ მგზავრს ემსახურება. 2011 წლის 27 აპრილს Carnival-მა საკუთარ კოლექციას მისი მე-100 გემი დაუმატა, რომლის სახელია *Carnival Magic*-ი. 130,000 ტონა წყალწყვის მქონე ახალი საკრუიზო გემი მომხმარებელს სთავაზობს: Red Frog Pub-ს, რომელიც კარიბის სულისკვეთების მიხედვით მრავალფეროვნებით გამოირჩევა და საკუთარი ჩამოსასხმელი ლუდის მარკას წარმოაჩენს; Cucina del Capitano-ს, საოჯახო სტილის იტალიურ რესტორანს, რომელიც, ტრადიციულად, სტუმრებს Carnival-ის კაპიტნების მაგიდასთან ეპატიჟება, სთავაზობს SportSquare-ს, ღია სივრცეში არსებულ ძვირ სარეკრეაციო კომპლექსს, რომელიც მოიცავს თოკზე ცოცვის კურსებს და ზღვის ხედის მქონე გახსნილ ფიტნესმოედანს.

იტალიაში, ქალაქ მონფალკონში მდებარე Fincantieri-ს ნავსაშენში, სადაც Carnival Magic-ი აშენდა, 2011 წლის 29 აპრილს გამართულ ცერემონიალზე, ამ მიღწევის აღსანიშნავად ყველა სტუმარი იმყოფებოდა Carnival-ის მე-100 გემის ბორტზე გამართულ ვახშამზე და უფასო შამპანურით ადღეგრძელებდა ამ ისტორიულ მოვლენას. კომპანიის 10 საკრუიზო ბრენდის 227,000-ზე მეტი წარმომადგენელი მონაწილეობდა სადღეგრძელოში და ითვლება, რომ ეს იყო ზღვაზე გამართული უდიდესი ზეიმი. ტრადიციული საზღვაო გადაცემის ცერემონიის შემდეგ, 1 მაისს Carnival Magic-მა, ხმელთაშუა ზღვის ცხრადღიანი კრუიზის სახით, ვენეციიდან ბარსელონამდე, თავისი პირველი ნაოსნობა დაიწყო.

ორშაბათს, 2011 წლის 8 აგვისტოს, აშშ-ის ფასიანი ქაღალდების ბაზარი 612 პუნქტით დაეცა, რასაც წინა ხუთშაბათს 512 პუნქტით დაცემა უძღოდა. Carnival Corp. & plc-მ 8 აგვისტოს მიაღწია შეთანხმებას სამი საკრუიზო გემის – Costa Cruises-ის ბრენდისთვის 132,500 ტონა წყალწყვის და AIDA Cruises-ის ბრენდისთვის ორი 125,000 ტონა წყალწყვის მქონე ხომალდების აშენების შესახებ. ეს უდიდესი გემები იქნება, რომლებიც ოდესმე აშენებულა ამ ორი საკრუიზო ხაზისთვის. იტალიელი ნავმშენებელი Fincantieri აშენებს Carnival-ის ახალ 3,700-მგზავრიან გემს, რომელიც, განრიგის თანახმად, მიწოდებულ უნდა იქნეს 2014 წლის ოქტომბერში. ამ ხომალდების მთლიანი ღირებულება დაახლოებით 150,000 ევრო იქნება, თითოეულ საწოლ ადგილზე გადაანგარიშებით.

აგრეთვე 8 აგვისტოს Carnival-მა Japan's Mitsubishi Heavy Industries-თან ხელი მოაწერა შეთანხმებას ორი 3,250-მგზავრიანი გემის აშენებასთან დაკავშირებით, რომლებიც AIDA-ს 2015 წლის მარტსა და 2016 წლის მარტში გადაეცემა. ამ ხომალდების მთლიანი ღირებულება დაახლოებით 140,000 ევრო იქნება, თითოეული საწოლი ადგილისთვის. ეს შეკვეთა Carnival-ისა და Mitsubishi Heavy Industries-ის თანამშრომლობის განახლებას აღნიშნავს. ამ უკანასკნელმა Princess Cruises-თვის ააგო ორი ძალიან წარმატებული გემი, რომლებიც 2004 წელს მიეწოდა დამკვეთს. Fincantieri-სთან დადებული კონტრაქტი აგრძელებს კომპანიის ძველ და წარმატებულ ურთიერთობებს იტალიურ ნავმშენებელთან, რაც დაახლოებით 20 წელია გრძელდება.

Carnival-ის მიერ ახალი გემების შეკვეთა ასევე მიუთითებს კომპანიის სტრატეგიის გაგრძელებაზე, რაც ყოველწლიურად ორი ან სამი გემის წარდგენას გულისხმობს. Costa-სა და AIDA-სთვის განხორციელებული ახალი შეკვეთების ჩათვლით, Carnival Corp. & plc-ს ამჟამად შეკვეთილი აქვს 10 გემი, რომელთაგან სამი დასრულდება 2012 წელს, ორი – 2013 წელს, ორი – 2014 წელს, ორი – 2015 წელს და ერთიც – 2016 წელს. 2014 წლის შემოდგომაზე Costa-სთვის ახალი გემების მიწოდების შემდეგ, მოსალოდნელია, რომ ისინი შეცვლიან ზოგიერთ ძველ სიმძლავრეებს და ეს პროცესი Costa Marina-თი დაიწყება, რომელიც ფლტიდან 2011 წლის ნოემბერში ჩამოიწერება.

Carnival-ი უდიდესი საკრუიზო დასვენების ჯგუფია მსოფლიოში, რომლის საკრუიზო ბრენდების პორტფელი წარმოდგენილია ჩრდილოეთ ამერიკაში, ევროპაში, ავსტრალიასა და აზიაში და შედგება Carnival Cruise Lines-ისგან, Holland America Line-ისგან, Princess Cruises, Seabourn-ისგან, AIDA Cruises-ისგან, Costa Cruises-ისგან, Cunard-ისგან, Ibero Cruises-ისგან, P&O Cruises-ისგან (გაერთიანებული სამეფო) და P&O Cruises-ისგან (ავსტრალია). შეკვეთილ ხომალდებთან ერთად, რომელთა მიწოდება 2012 წლის მაისიდან 2016 წლის მარტამდე იგეგმება, ეს ბრენდები მართავენ

101 გემს და მათი ტევადობაა 200,000 საწოლი ადგილი. Carnival Corp. & plc-ი აგრეთვე მართავს Holland America Princess Alaska Tours-ს, ალასკასა და კანადის იუკონის ლიდერ ტურისტულ კომპანიას.

ისტორია

ძირითადად საგადასახადო მიზეზების გამო, Carnival Corp-ი ინკორპორირებულია პანამაში, Carnival plc-ი – ინგლისსა და უელსში. Carnival Corp-ი და Carnival plc-ი ოპერირებს როგორც ორმაგად დარეგისტრირებული კომპანია („DLC"). Carnival Corp-ი შეიქმნა 1993 წელს, მაგრამ საკრუიზო კომპანიას საფუძველი ჩაეყარა მაშინ, როდესაც მისი საფლაგმანო ბრენდი Carnival Cruise Lines-ი დაფუძნდა და ეს მოხდა 1972 წელს.

Carnival-მა 1989 წელს შეიძინა Holland America Line-ი, Windstar Cruises-ი და ალასკა/კანადის ტურისტული ოპერატორი Holland America Tours-ი; 1992 წელს – ელიტარული ბრენდი Seabourn Cruise Line-ი; 1997 წელს – ევროპის ლიდერი საკრუიზო კომპანიის იმჟამინდელი ოპერატორი Costa Cruises-ი და 1998 წელს – პრემიუმ კლასის ოპერატორი Cunard Line-ი, რომელმაც ააგო მსოფლიოს უდიდესი საოკეანო ლაინერი, 150,000 ტონა წყალწყვის მქონე *Queen Mary 2*.

2003 წელს შედგა შეთანხმება Carnival Corp-ისა და P&O Princess Cruises-ის შერწყმის შესახებ. ამ შერწყმამ წარმოქმნა დასვენების გლობალური ლიდერი, უდიდესი ტურისტული კომპანია მსოფლიოში 12 ბრენდით, 66 ხომალდით, 100,000-ზე მეტი საწოლი ადგილით. 2004 წელს Cousteau Society-მ და Carnival Corp-მა მიაღწიეს შეთანხმებას *Calipso*-ს (კაპიტან ჟაკ ივ კუსტოს სამეცნიერო საექსპედიციო ხომალდი) აღდგენის შესახებ. *Calipso* დიდი ხანია ექსპონატია, რომელიც მეცნიერებასა და გარემოზე ზრუნვას განასახიერებს. ეს Carnival Corporation-ისთვის უნიკალური შესაძლებლობა იყო, რათა შეენარჩუნებინა ისტორიის პატარა ნაწილი, ზღვის კვლევისა და გარემოს დაცვის მსოფლიოში ცნობილი „ხატის" სახით. ამ რესტავრაციის დაფინანსებით Carnival Corp-მა ჯეროვანი პატივი მიაგო კუსტოს ორგანიზაციას. *Calipso*-ს აღდგენით უნდა გაგრძელდეს საზოგადოების განათლება დედამიწის უძვირფასესი ბუნებრივი რესურსების დაცვის მიზნით.

2007 წელს Carnival-მა შეიძინა Ibero, რომელიც ოთხ თანამედროვე საკრუიზო გემს, მ.შ. *Grand Holiday*-ს მართავდა, რომელიც Ibero-ს 2010 წლის მაისში შეუერთდა. Ibero-ს ყველა სტუმარი ძირითადად ესპანეთიდან, ბრაზილიიდან და არგენტინიდანაა. მისი გემები საგანგებოდ ესპანური ბაზრისთვისაა დამზადებული. იქ წარმოდგენილია ხმელთაშუა ზღვისა და ესპანური სახეობის საჭმელი და გართობა, ხოლო ხომალდებს ესპანურენოვანი ეკიპაჟი ემსახურება. ჩანართი 1 ასახავს Carnival-ის წარსულს, აწმყოსა და მომავლის გეგმებს 2014 წლამდე.

მისია/ხედვა

კომპანიის ვებგვერდზე წარმოდგენილი მისია შემდეგნაირად ჟღერს: „ჩვენი მისიაა კარგად ცნობილი საკრუიზო ბრენდების მეშვეობით დასვენების განსაკუთრებული განცდის მიწოდება, რომელიც შესაბამისია ცხოვრების სხვადასხვა სტილისა და ბიუჯეტის და აქვს განსაკუთრებული ფასეულობა ხმელეთსა თუ ზღვაზე".Carnival კომპანიას არ გააჩნია ხედვა.

ჩანართი 1 Carnival Corp-ის უკანასკნელი თაიმლაინი

2001	Carnival-მა 88,500 ტონა წყალწყვის *Carnival Spirit*-ით ხომალდების ახალი კლასის წარდგენა დაიწყო. ეს არის პირველი „გასართობი გემი", რომლის პოზიციონირებაც ალასკასა და ჰავაის ბაზრებზე მოხდა.
2002	წყალში ჩაშვებულ იქნა მეორე „Spirit-ის" კლასის ხომალდი, Carnival *Pride*. Carnival-ის მესამე „Spirit-ის" კლასის გემმა, Carnival *Legend*-მა დაიწყო კლიენტების მომსახურება. ოდესმე აგებულ „გასართობი გემის" კლასის ხომალდებს შორის უდიდესი, 110,000-ტონიანი Carnival *Conquest*-ის დებიუტი.
2003	19 ივლისს, მეორე 110,000-ტონიანი „Conquest-ის" კლასის გემმა, Carnival *Glory*-მ, შვიდდღიანი კრუიზი დაიწყო ფლორიდიდან, რომელიც მთელი წლის განმავლობაში მიიღებს სტუმრებს.
2004	27 თებერვალს,Carnival *Miracle*-მა, Carnival-ის მეოთხე „Spirit-ის" კლასის გემმა, ფლორიდის შტატ ჯექსონვილიდან 12 მოგზაურობისგან შემდგარი სერია დაიწყო – ეს არის პირველი „გასართობი გემი", რომელიც ამ პორტიდან გავიდა. 19 დეკემბერს, მესამე 110,000-ტონიანი „Conquest-ის" კლასის გემმა, Carnival *Valor*-მა, შვიდდღიანი კრუიზი დაიწყო მაიამიდან და გახდა უდიდესი „გასართობი გემი", რაც კი ოდესმე ბაზირებულა ამ პორტში.

2005	20 ივლისს, მეოთხე 110,000-ტონიანი „Conquest-ის" კლასის ხომალდის Carnival *Liberty* -ს დებიუტი შედგა, რომელიც Carnival-ის ხმელთაშუა ზღვის პირველ კრუზიებს განახორციელებს.
2007	Carnival *Freedom-ის*, კომპანიის მეხუთე 110,000-ტონიანი ხომალდის დებიუტი შედგა ევროპაში, რომელიც 12- დღიან ტურებს განახორციელებს ხმელთაშუა ზღვაში, საბერძნეთის კუნძულებისა და თურქეთის სანაპიროებთან. Carnival-მა შეიძინა Ibero, რომელიც ოთხ თანამედროვე საკრუიზო გემს მართავს, მ.შ. *Grand Holiday-ს* (სრული სახელია Carnival Cruise Lines" *Holiday*).
	Ibero-ს მიერ მომსახურებისთვის გამოყენებულ იქნა 2010 წლის მაისში.
2008	113,300-ტონიანი Carnival *Splendor* is-ის დებიუტი 2008 წლის 13 ივლისსაა დაგეგმილი. ის იქნება Carnival-ის პირველი გემი ჩრდილოეთევროპული საკრუიზო პროგრამის მართვაში.
2009	Carnival *Dream*, 130,000-ტონიანი ხომალდი, უდიდესი გასართობი გემია, რომელიც კი ოდესმე აგებულა. მისი ექსპლუატაცია 2009 წლის ოქტომბერში იყო დაგეგმილი, რითაც დასაბამი დაედო ახალი კლასის ხომალდების გამოყენებას საკრუიზო ბიზნესში.
2011	მეორე 130,000-ტონიანი სუპერლაინერ Carnival *Magic-ის* დებიუტი 2011 წლის ივნისშია დაგეგმილი.

წყარო: www.carnival.com

მენეჯმენტი

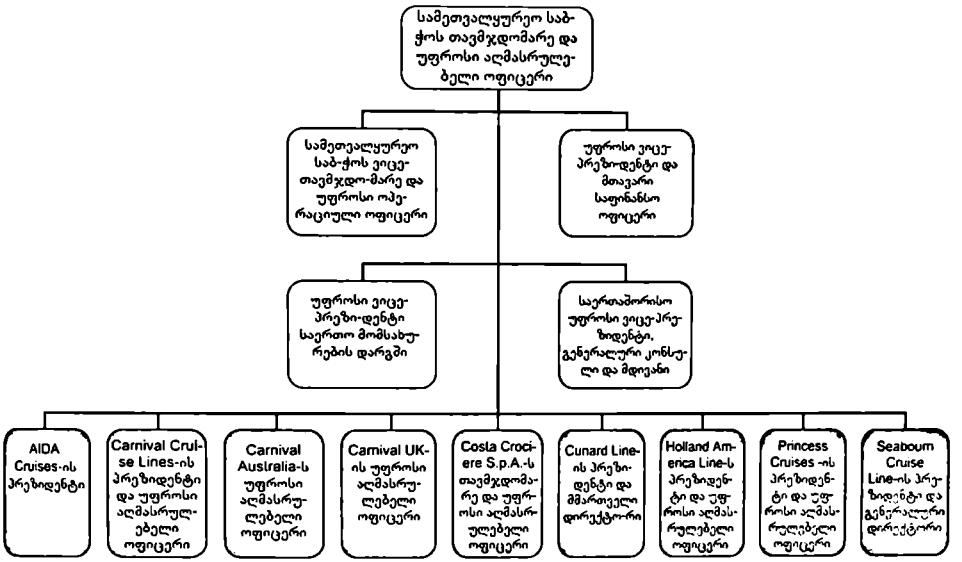
Carnival-ის მიზანია საკრუიზო ბაზრის თითოეულ არეალში შესაღწევად ყოველი საკუთარი ბრენდის გამოყენება. Carnival-ი ფოკუსირდება მოგზაურებისთვის მომსახურების განევაზე, მიუხედავად დამსვენებელთა ბიუჯეტის, მარშრუტის, გეოგრაფიის, დემოგრაფიის ან ფსიქოგრაფიკისა, ის ნაწილია ჩრდილოეთ ამერიკის თუ მთელი მსოფლიოს უნიკალური საკრუიზო ბაზრისა. კომპანია აცნობიერებს, რომ დამსვენებლებს სხვა ჯგუფებზე მეტად სურთ გართობა და ის მზადაა, დაამაყოფილოს დამსვენებელთა საჭიროებები, რომლებიც ფუფუნებას, ელეგანტურობას, მოკლე მოგზაურობებს, ეგზოტიკური ადგილების მონახულებას ან საზღვაო/სახმელეთო პაკეტებს ეძიებენ. თავის სხვა ბრენდებზე – Holland America-ზე, Windstar-ზე, Seabourn-ზე, Costa-ზე და Airtour's Sun Cruises-ზე – ფოკუსირება ნიშნავს ყოველი პოტენციური საკრუიზო მომხმარებლისთვის ვირტუალურად მომაჯადოებელი დასვენების შეთავაზებას. ესაა სტრატეგია, რომელმაც ის ყოველ ბაზარზე ლიდერად და იმ მომხმარებლებისთვის ყველაზე პოპულარულ არჩევანად აქცია, რომლებიც საკრუიზო დასვენების შესახებ ფიქრობენ.

Carnival-ში საკვანძო პირები არიან: თავმჯდომარე და გენერალური დირექტორი **მიკი არისონი (Micky Arison)** და ვიცეთავმჯდომარე და უფროსი ოპერაციული ოფიცერი **ჰოვარდ ს. ფრანკი (Howard S. Frank)**. როგორც ჩანართ 2-შია წარმოდგენილი, მთავარი აღმასრულებლები მეთვალყურეობენ კომპანიის ყველა ბიზნესს: AIDA-ს Cruises-ს, Carnival-ს, Cruise Lines-ს, Carnival Australia-ს, Carnival UK-ს, Costa Crociere S.p.A.-ს, Cunard Line-ს, Holland America Line-ს, Princess Cruises-ს და Seabourn Cruise Line-ს.

ფინანსები

Carnival-ი, რომლის ფასიანი ქაღალდები გატანილია როგორც ნიუ იორკის, ასევე ლონდონის საფონდო ბირჟებზე, უდიდესი დასვენების ჯგუფია მსოფლიოში, მართავს რა 200,000 საწოლი ადგილის მქონე 100 საკრუიზო გემს ჩრდილოეთ ამერიკაში, ევროპაში, გაერთიანებულ სამეფოში, გერმანიაში, ავსტრალიაში და ახალ ზელანდიაში. 2010 ფისკალურ წელს Carnival-მა სარეკორდო შემოსავალის – $11 მლრდ-ის მიღების შესახებ გამოაცხადა, საიდანაც წმინდა მოგება $1.978 მლრდ იყო. ჩანართ 3-სა და 4-ში წარმოდგენილია კომპანიის კონსოლიდირებული საფინანსო ანგარიში. კომპანია მნიშვნელოვანი სახსრების ინვესტირებას ახდენდა მის საკუთრებაში არსებულ გემებში, ისევე როგორც სხვა აქტივებში, მაგალითად, შენობებში, მიწაში და იჯარით აღებული ქონების გაუმჯობესებაში. ყურადღება მიაქციეთ გემების აგებისთვის განკუთვნილ სახსრებს, რაც მეხუთე ჩანართშია მოტანილი.

ჩანართი 2 Carnival Corp. & plc-ის ორგანიზაციული სქემა



ჩანართი 3 Carnival Corp. & plc-ის ოპერაციების შესახებ ნაერთი ანგარიში (მლნ-ში, 1 აქციაზე გაანგარიშებული მონაცემების გარდა)

	საანგარიშო წელი 30 ნოემბერს სრულდება		
	2010	**2009**	**2008**
შემოსავლები			
კრუიზი	$11,084	$10,288	$11,511
მგზავრების ბილეთები	3,104	2,885	3,044
ბორტზე და სხვა	281	287	392
ტურიდან და სხვა	14,469	13,460	14,947
დანახარჯები			
ოპერაციული			
საკრუიზო			
საკომისიო, სატრანსპორტო და სხვა	2,272	2,220	2,533
ბორტზე და სხვა	474	461	501
ხელფასები და მასთან დაკავშირებული	1,611	1,498	1,470
საწვავი	1,622	1,156	1,774
სურსათი	869	839	856
გემზე სხვა ოპერაციების	2,032	1,997	1,913
ტურზე და სხვა	212	236	293
სულ	**9,092**	**8,407**	**9,340**
გაყიდვებზე და ადმინისტრაციული	1,614	1,590	1,629
ფიზიკური და მორალური ცვეთა	1,416	1,309	1,249
	12,122	11,306	12,218
ოპერაციული შემოსავლები	**2,347**	**2,154**	**2,729**
არაოპერაციული შემოსავლები			

საპროცენტო შემოსავლები	12	14	35
საპროცენტო ხარჯები, კაპიტალიზებულის გამოკლებით	(378)	(380)	(420)
სხვა შემოსავლები, ნეტო	(2)	18	27
	(368)	(348)	(358)
შემოსავალი გადასახადების გადახდის შემდეგ	1,979	1,806	2,371
საშემოსავლო გადასახადი ნეტო	(1)	(16)	(47)
შემოსავალი ნეტო	**$1,978**	**$1,790**	**$2,324**
შემოსავალი ერთ აქციაზე			
საბაზისო	$2.51	$2.27	$2.96
გაჯერებული	$2.47	$2.24	$2.90
ერთ აქციაზე დეკლარირებული დივიდენდები	$0.40		$1.60

წყარო: Carnival Corp. & plc, Form10K, 2010 *(გვ. F-1)*.

ჩანართი 4 Carnival Corp. & plc-ის ნაერთი ბალანსი (მლნ-ში)

	30 ნოემბრის მდგომარეობით	
	2010	**2009**
აქტივები		
მიმდინარე აქტივები		
ნაღდი ფული და ეკვივალენტი	$ 429	$ 538
გაყიდვები და სხვა დებიტორული დავალიანება, ნეტო	248	362
მარაგები	320	320
სამომავლო პერიოდების ხარჯები და სხვა	247	298
სულ მიმდინარე აქტივები	1,244	1,518
უძრავი ქონება და დანადგარები, ნეტო	30,967	29,870
გუდვილი	3,320	3,451
სხვა არამატერიალური	1,320	1,346
სხვა აქტივები	639	650
სულ აქტივები	**$37,490**	**$36,835**
ვალდებულებები და სააქციონერო საკუთრება		
მიმდინარე ვალდებულებები		
მოკლევადიანი კრედიტები და სესხები	$ 740	$ 135
გრძელვადიანი დავალიანების მიმდინარე ნაწილი	613	815
კრედიტორული დავალიანება	503	568
დარიცხული ვალდებულებები და სხვა	1,094	874
მყიდველთა დეპოზიტები	2,805	2,575
სულ მიმდინარე ვალდებულებები	5,755.	4,967
გრძელვადიანი დავალიანება	8,011	9,097
სხვა გრძელვადიანი ვალდებულებები და გადადებული შემოსავლები	693	737
სულ ვალდებულებები	**14,459**	**14,798**
სააქციონერო საკუთრება		
Carnival Corporation-ის ჩვეულებრივი აქციები, $0.01 ნომინალური ღირებულება; 1,960 სახელობითი აქცია; 646 აქცია გამოშვებულია 2010 წელს და 644 აქცია – 2009 წელს	6	6
Carnival plc-ის ჩვეულებრივი აქციები, $1.66 ნომინალური ღირებულება; 214 აქცია გამოშვებულია 2010 წელს და 213 აქცია – 2009 წელს	355	354
დამატებითი კაპიტალი	8,094	7,926
გაუნაწილებელი მოგება	17,224	15,561
სხვა დაგროვებული ერთობლივი (ზარალი) მოგება	(254)	46

Carnival Corporation-ის სახაზინო ფასიანი ქაღალდები, 39 აქცია გამოშვებულია 2010 წელს და 24 აქცია – 2009 წელს		
Carnival plc-ის სახაზინო ფასიანი ქაღალდები, 31 აქცია გამოშვებულია 2010 წელს და 46 აქცია – 2009 წელს	(2,394)	(2,264)
სულ სააქციონერო საკუთრება	23,031	22,039
სულ ვალდებულებები და სააქციო საკუთრება	**$37,490**	**$36,835**

წყარო: Carnival Corp. & plc, Form10K, 2010 *(გვ. F-2)*.

ცხრილი 5 უძრავი ქონება და დანადგარები (მლნ-ში, 30 ნოემბრის მდგომარეობით)

	2010	2009
გემები	$37,348	$35,187
მშენებარე გემები	696	770
	38,044	35,957
მიწა. შენობები და გაუმჯობესება, მ.შ. კაპიტალური დაბანდებები და საპორტო დანადგარების იჯარა	858	864
კომპიუტერები და პროგრამული უზრუნველყოფა, სატრანსპორტო დანადგარები და სხვა	934	913
სულ უძრავი ქონება და დანადგარები	39,836	37,734
ფიზიკური და მორალური ცვეთის გამოკლებით	(8,869)	(7,864)
სულ	$30,967	$ 29,870

წყარო: Carnival Corp. & plc, Form10K, 2010 *(გვ. F-9)*.

მარკეტინგი

Carnival-ი სერვისის ბიზნესში მოღვაწეობს და ამიტომ მნიშვნელოვან ინვესტიციებს ახორციელებს საკუთარი მგზავრებისთვის, ისევე როგორც დამხმარე ტურისტული სააგენტოებისთვის. ეს კომპანია საკრუიზო და დასვენების პაკეტებს ძირითადად ტურისტული სააგენტოების, საბითუმოდ მოვაჭრეებისა და ტუროპერატორების მეშვეობით ყიდის. ტურისტული სააგენტოები იღებენ სტანდარტულ საკომისიოს 10 პროცენტის ოდენობით, აგრეთვე დამატებით საკომისიოს, რაც გაყიდვების მოცულობებზეა დამოკიდებული. 2010 ფისკალური წლის განმავლობაში კომპანიის შემოსავლების 10 პროცენტი არაკონტროლირებად ტურისტულ სააგენტოებზე მოდიოდა.

Carnival-ის მრავალფეროვანი მარკეტინგული აქტივობები და მეთოდები მოიცავს ვებგვერდებს, სემინარებს და ვიდეოებს, პირდაპირ მარკეტინგს და დიდი რაოდენობით მედიას, მაგალითად, ტელევიზიას, ჟურნალებს, გაზეთებს, რადიოს და წინ წანევის სხვა კამპანიებს. კომპანიას პარტნიორული ურთიერთობები აქვს ძირითადი ავიაკომპანიების კომპიუტერული დაჯავშნის ისეთ სისტემებთანაც, როგორიცაა SABRE, Galileo, Amadeus-ი და Worldspan-ი. მიუხედავად იმისა, რომ კრუიზების დიდი უმრავლესობის დაჯავშნა ტურისტული სააგენტოების მეშვეობით ხორციელდება, Carnival-ი ასევე მიმართავს მომხმარებლების მხრიდან პირდაპირი სატელეფონო და ინტერნეტ დაჯავშნის პრაქტიკას.

Carnival-მა შექმნა ბრწყინვალე ინტერაქტიური ვებგვერდი, რომელიც მომხმარებელს სთავაზობს განახორციელოს დასვენების ადგილმდებარეობის, პაკეტის, ფასებისა და წინ წანევის ღონისძიებების ანალიზი. ის ფუნქციები, რაც ვებგვერდზეა წარმოდგენილი დამსვენებელთა მოსაზიდად, მოიცავს ფასდაკლებებს, ერთი ადამიანის კრუიზებს, გამგზავრების სხვადასხვა მარშრუტს, VIP დაგროვებას, მყიდველთა უფასო სატელეფონო მომსახურებას, მოხუცთა პაკეტებს, სპეციალურ საკვებს და დასვენების დღეების პაკეტებს. Carnival-ი ასევე აფართოებს წინ წანევის მისეულ ონლაინკამპანიას ისეთი სოციალური მედიების მეშვეობით, როგორიცაა Facebook-ი, Twitter-ი, YouTube-ი და ბევრი სხვა. 2011 წლის იანვარში, ჩრდილოეთ ამერიკის ერთ-ერთმა საკრუიზო ბრენდმა Facebook-ით დაჯავშნის დადასტურება დაინყო, რომელსაც 500 მლნ მომხმარებელი ჰყავს. Carnival-ის სარეკლამო ხარჯები 2010, 2009 და 2008 წლებში, შესაბამისად, $507 მლნ, $508 მლნ და $524 მლნ იყო.

ჩანართი 6 მგზავრები, ტევადობა და დატვირთვა

ფისკალური წელი	კრუიზის მგზავრები (a)	მგზავრების ტევადობა წლის ბოლოს (b)	დატვირთვა (c)
2005	6,848,000	136,960	105.6%
2006	7,008,000	143,676	106.0%
2007	7,672,000	158,352	105.6%
2008	8,183,000	169,040	105.7%
2009	8,519,000	180,746	105.5%
2010	9,147,000	191,464	105.6%

a. Carnival-ის გაანგარიშებით, მისი საკრუიზო მგზავრების რაოდენობის წილი მსოფლიოში საკრუიზო ინდუსტრიაში 2005 წლის 47.7 პროცენტიდან 2010 წელს 49.2 პროცენტამდე გაიზარდა.

b. Carnival-ის მგზავრების ტევადობა 2005 წლის 30 ნოემბერს არსებული 136,960 საწოლიდან 2010 წლის 30 ნოემბრისთვის 191,464 საწოლამდე გაიზარდა. ჩამოწერილი გემების გათვალისწინებით, ეს უპირველესად ხუთწლიან პერიოდში ახალი საკრუიზო გემის დამატებით გახდა შესაძლებელი.

c. საკრუიზო დარგში დამკვიდრებული პრაქტიკის თანახმად, დატვირთვა იანგარიშება კაიუტაზე ორი მგზავრის გათვალისწინებით, იმის მიუხედავად, რომ ზოგიერთ მათგანში შეიძლება რეალურად განთავსდეს 3 და მეტი მგზავრი. პროცენტული მაჩვენებელი, რომელიც 100-ზე მაღალია, მიუთითებს, რომ ზოგიერთ კაიუტაში ორზე მეტი მგზავრი იყო განთავსებული.

წყარო: Carnival Corp. & plc, 10K, 2010 *(გვ. 7).*

Carnival-მა ხელშეკრულებები გააფორმა ნავმშენებლებთან დამატებითი 10 საკრუიზო გემის მიწოდებისთვის, რაც 2010 წლის მარტიდან 2014 წლის ივნისამდე უნდა განხორციელდეს. როგორც მოსალოდნელია, ამან 26,300 ანუ 13.7 პროცენტით უნდა გაზარდოს მგზავრთა ტევადობა. აღსანიშნავია დატვირთვის მაღალი კოეფიციენტები, რაც ჩანართ 6-შია წარმოდგენილი. მიაქციეთ ყურადღება მე-7 ჩანართში წარმოდგენილ Carnival-ის სხვადასხვა განყოფილებასა და მათ ექსპლუატაციაში მყოფი გემების შესაბამის რაოდენობას.

დარგის მიმოხილვა

უკანასკნელ წლებში, მრავალღამიანმა საკრუიზო ინდუსტრიამ მნიშვნელოვანი ზრდა განიცადა, მაგრამ ის ჯერაც მსოფლიო დასვენების ვრცელი ბაზრის მხოლოდ მცირე ნაწილია. ვინაიდან ეს ბაზარი მგრძნობიარეა მომხმარებლების დისკრეციული შემოსავლების მიმართ, ეს უკანასკნელნი აგრესიულად ეძებენ გარიგებებს, ფასდაკლებებსა და დასვენების სხვა სუბსტიტუტებს. Florida-Caribbean Cruise Association-ის მიერ გამოქვეყნებული ანგარიშის თანახმად, 2009 წელს კრუიზში გაემართა 13.445 მლნ მგზავრი, რაც დაახლოებით 3.5 პროცენტით მეტია 2008 წელთან შედარებით. 2009 წელს, 530 მსოფლიოს წყლებში 14 ახალი გემის დებიუტი

ჩანართი 7 Carnival-ის ბრენდები, გემების რაოდენობა, მგზავრების ტევადობა, პირველადი ბაზარი (2010 წლის ნოემბერი)

საკრუიზო ბრენდები	მგზავრების ტევადობა(a)	საკრუიზო გემების რაოდენობა	პირველადი ბაზარი
ჩრდილოეთ ამერიკა			
Carnival Cruise Lines-ი	54,480	22	ჩრდილოეთ ამერიკა
Princess Cruises-ი („Princess-ი")	37,608	17	ჩრდილოეთ ამერიკა
Holland America Line-ი	23,492	15	ჩრდილოეთ ამერიკა
Seabourn-ი	1,524	5	ჩრდილოეთ ამერიკა
ჩრდილოეთ ამერიკის ბრენდები	117,104	59	
ევროპა, ავსტრალია და აზია („EAA")			
Costa Cruises-ი („Costa")	29,202	14	იტალია, საფრანგეთი, გერმანია

საკრუიზო ბრენდები	მგზავრების ტევადობა(a)	საკრუიზო გემების რაოდენობა	პირველადი ბაზარი
P&O Cruises-ი (გ.ს.) (b)	15,098	7	გაერთიანებული სამეფო (გ.ს.)
AIDA Cruises-ი („AIDA")	12,054	7	გერმანია
Cunard-ი	6,676	3	(გ.ს.) და ჩრდილოეთ ამერიკა
P&O Cruises-ი (Australia)	6,322	4	ავსტრალია
Ibero Cruises-ი („Ibero")	5,008	4	ესპანეთი და სამხრეთ ამერიკა
EAA-ს საკრუიზო ბრენდები	74,360	39	
სულ	**191,464**	**98**	

(a) საკრუიზო დარგში დამკვიდრებული პრაქტიკის თანახმად, დატვირთვა იანგარიშება კაიუტაზე ორი მგზავრის გათვალისწინებით, იმის მიუხედავად, რომ ზოგიერთ მათგანში შეიძლება რეალურად განთავსდეს 3 და მეტი მგზავრი.

(b) 1,200 მგზავრის ტევადობის *Artemis*-ის ჩათვლით, რომელიც 2009 წელს გაიყიდა გარეშე ორგანიზაციაზე და მის ექსპლუატაციას 2011 წლის აპრილამდე P&O Cruises-ი ახორციელებს „bareboat charter" პირობებით გათვალისწინებული ხელშეკრულების შესაბამისად.

წყარო: Carnival Corp. & plc, 10K, 2010 *(გვ.F-7)*.

შედგა, რომლებსაც 82-დან 5,400-მდე მგზავრის აყვანა შეუძლიათ. ეს გემებია: AMA Waterways-ი, Avalon Waterways-ი, Carnival Cruise Lines-ი, Celebrity, Costa, MSC Cruises-ი, Royal Caribbean International-ი და კიდევ რამდენიმე. საკრუიზო გემების უმრავლესობის გამოყენების თუ ტევადობის კოეფიციენტი 100 პროცენტზე მეტია, რაც იმას ნიშნავს, რომ ხშირად ეს გემები გამგზავრებამდე ივსება ბოლომდე. გარდა ამისა, როგორც ჩანს, კარიბის ზღვა ბევრი საკრუიზო გემის დანიშნულების პირველი ადგილია და 2009 წელს მათი ტევადობა დარგის გემების საერთო ტევადობის 37.02 პროცენტი იყო. 2012 წლისთვის, შეფასების თანახმად, დაგეგმილია ან უკვე კონტრაქტია გაფორმებული და 26 ახალი გემი შეემატება ჩრდილოეთ ამერიკულ ფლოტს, რომელთა საერთო ღირებულება დაახლოებით $15 მლრდ იქნება. ეს გემები თანამედროვე ტექნოლოგიებით, გასართობი მოწყობილობებით, რესტორნებით, მაღაზიებითა და კაზინოებით აღიჭურვება.

ეს დარგი წლიურად საშუალოდ 7.4 პროცენტით იზრდება. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი 2+ დღის კრუიზს უკვეთავს, მგზავრების მიერ საშუალოდ დაჯავშნილი მოგზაურობის ხანგრძლივობა 7 დღეა. ევროპაში, აზიაში, ავსტრალიაში, ახალ ზელანდიაში და სამხრეთ ამერიკაში ზრდის მნიშვნელოვანი შესაძლებლობა არსებობს. Ocean Shipping Consultants-ის (ლონდონში განთავსებული დამოუკიდებელი ეკონომიკური კონსულტანტი) მიერ წარმოდგენილი ანგარიშის თანახმად, საკრუიზო სტუმრების რაოდენობა, რომლებიც აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში დაცურავენ, 2005 წლის 1.07 მლნ-დან 2010 წლის 1.5 მლნ-მდე, ანუ 40-ზე მეტი პროცენტით გაიზარდა. ფაქტობრივად, საკრუიზო კომპანიები ახალ გემებს მზარდი მოთხოვნის დაკმაყოფილების მიზნით უკვეთავენ და ამატებენ საკუთარ პორტფელში. მიაქციეთ ყურადღება ჩანართ 8-ში წარმოდგენილ ინფორმაციას, რომ მსოფლიოში 2010 წელს 18 მლნ-ზე მეტი დამსვენებელი მოგზაურობდა საკრუიზო გემებით.

საკრუიზო ინდუსტრია მთლიანად, მსოფლიოს მასშტაბით, დაახლოებით $29.34 მლრდ-ის შემოსავლების გენერირებას ახდენს, რაც 9.5 პროცენტით მეტია 2009 წელთან შედარებით. დარგში ყველაზე დიდი საბაზრო წილი აქვს Carnival-ს (52.9 პროცენტი) და მის უახლოეს მდევარს Royal Caribbean-ს (27.6 პროცენტი), შემდეგია NCL-ი (9.8 პროცენტი) და Disney (3.3 პროცენტი). დარგის ვებგვერდზე – Cruisemarketwatch.com-ზე ეს ინფორმაცია კვარტალების მიხედვითაა წარმოდგენილი.

საკრუიზო მგზავრების დემოგრაფიული მონაცემები

საკრუიზო დარგის გამოხმაურებით მრავალი დემოგრაფიული ჯგუფის მომხმარებელი სარგებლობს. დარგის დამახასიათებელი დემოგრაფიული მონაცემებია: საკრუიზო მგზავრების საშუალო ასაკი განუხრელად მცირდებოდა (56-დან 44-მდე) გასული 10 წლის განმავლობაში

ჩანართი 8 გლობალური საკრუიზო ბიზნესის ზრდა

წელი	საკრუიზო მგზავრების რაოდენობა მსოფლიოში	მსოფლიოში საწოლი ადგილების საშუალო- შეწონილი მიწოდება	საკრუიზო მგზავრების რაოდენობა ჩრდილოეთ ამერიკაში	ჩრდილოეთ ამერიკაში საწოლი ადგილების საშუალო- შეწონილი მიწოდება	საკრუიზო მგზავრების რაოდენობა ევროპაში	ევროპაში საწოლი ადგილების საშუალო- შეწონილი მიწოდება
2006	15,309,000	304,000	10,078,000	201,000	3,460,000	97,000
2007	16,586,000	327,000	10,247,000	212,000	4,080,000	105,000
2008	17,184,000	347,000	10,093,000	219,000	4,500,000	120,000
2009	17,340,000	363,000	10,198,000	222,000	5,000,000	131,000
2010	18,740,000	388,000	10,450,000	232,000	5,448,000	142,000

წყარო: Royal Caribbean Cruises, Ltd., 10K, 2010 *(გვ. 4).*

და 25 წლის და უფროსი ასაკის მოსახლეობისგან, რომელთა შემოსავალი $40,000-ს აღემატება, შეინიშნება დაინტერესების მკვეთრი ზრდა. ეს სეგმენტი მთლიანი მოსახლეობის 43 პროცენტია. აქ 44.6 პროცენტი მიუთითებს, რომ მათ უკვე გადაწყვეტილი აქვთ კრუიზით მოგზაურობა, 22.7 პროცენტი კი უკვე იყო კრუიზში გასული ორი წლის განმავლობაში. კრუიზში დამსვენებელთა უმრავლესობა მეუღლეებითურთ მოგზაურობს (75 პროცენტი), ზოგიერთი კი 18 წლამდე ასაკის ბავშვებთან (25 პროცენტი), მეგობრებთან (23 პროცენტი) და ოჯახის სხვა წევრებთან (21 პროცენტი) ერთად. ცნობილია, რომ აშშ-ის მთლიანი მოსახლეობის დაახლოებით 19.9 პროცენტი საკრუიზო გემებით მოგზაურობს და ამ ჯგუფში 9.9 პროცენტი კრუიზში უკანასკნელი სამი წლის განმავლობაში იყო.

საშუალოდ, კრუიზში ერთი დამსვენებელი კვირის განმავლობაში $1,770 ხარჯავს, მაშინ, როდესაც სხვა სახის ტურისტული მოგზაურობა ინდივიდს $1,200 უჯდება. კრუიზის საშუალო მგზავრი 50 წლისაა, მისი საოჯახო შემოსავალია $109,000 და კრუიზის მგზავრების 69 პროცენტს უმაღლესი განათლება აქვს. ამ ჯგუფში 86 პროცენტი დაოჯახებულია, 62 პროცენტი კი სრული განაკვეთითაა დასაქმებული. ჩანართ 9-ში წარმოდგენილია, თუ რამდენად ბევრი დამსვენებელი განიხილავს საკრუიზო მოგზაურობას სხვა სახის დასვენების ალტერნატივად. ბევრი პოტენციური საკრუიზო მოგზაური ცდილობს ნაკლები იაროს და რაც შეიძლება ახლოს იყოს გემზე ჩასხდომის წერტილებთან (72 პროცენტი). ისინი აცხადებენ, რომ უპირატესობას საკრუიზო მოგზაურობას იმიტომ ანიჭებენ, რომ პორტამდე მისვლა მოსახერხებელია (71 პროცენტი), ხარჯების დამზოგია (67 პროცენტი) და შესაძლებელია აეროპორტების ქაოსისა და თვითმფრინავების დაგვიანებისგან თავის არიდება. ჩანართი 10 აჩვენებს კრუიზში გასამგზავრებელ ყველაზე მეტად მიმზიდველ დანიშნულების პუნქტებს. დომინანტი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს ამა თუ იმ პირზე კრუიზის შერჩევის დროს, შემდეგია: 1) დანიშნულების პუნქტების ვებგვერდები (39 პროცენტი), 2) პირადი ნაამბობი (33 პროცენტი), 3) მეუღლეები (32 პროცენტი) და 4) კრუიზის ვებგვერდები (28 პროცენტი).

შესვლის ბარიერები

მოცემულ დარგს შედარებით მაღალი შესვლის ბარიერები აქვს და ამიტომ იქ შეღწევის დონე ნაკლებია. იმისთვის, რომ ფირმა შევიდეს მოცემულ დარგში, საჭიროა დიდი ინვესტიციები, გემების მშენებლობისთვის საჭირო ლოდინის პერიოდი, ბევრი სამართლებრივი წინაღობის

ჩანართი 9 კრუიზში მოგზაურობის ან დასვენების სხვა ფორმების შერჩევის მიზეზები

კრუიზში მოგზაურობის მიზეზები	კრუიზში წამსვლელები	დასვენების სხვა ფორმების მიმდევრები
დასვენების ადგილის გამოკვლევისთვის ხელმეორედ დაბრუნება	62%	30%
ფულის კარგი მსყიდველობითი უნარი	53%	22%
საყოველთაო შეთავაზებები	59%	31%
საიმედოობა	49%	22%
უსაფრთხოება	45%	18%
რელაქსაციისა და განმარტოების შესაძლებლობა	63%	37%
არამოსაბეზრებელი პირობები	58%	32%
გასართობი დასვენება	53%	28%

წყარო: Florida-Caribbean Cruise Association, 2011.

ჩანართი 10 ყველაზე მიმზიდველი დანიშნულების პუნქტები კრუიზისთვის

დანიშნულების ადგილი	მიმზიდველობის პროცენტი
კარიბის ზღვა	43%
ალასკა	25%
ბაჰამის კუნძულები	25%
ჰავაის კუნძულები	15%
ხმელთაშუა ზღვა/საბერძნეთის კუნძულები/თურქეთი	14%
ბერმუდის კუნძულები	11%
ევროპა	9%
პანამის არხი	8%
მექსიკის დასავლეთ სანაპირო	8%

წყარო: CLIA-ს 2008 წლის საბაზრო პროფილის გამოკვლევა.

გადალახვა და საერთაშორისო სამართალთან, დაფინანსებასთან, უცხოურ ვალუტასთან, საწვავის ჰეჯირებასთან და კონტრაქტებთან, მარკეტინგთან და წინ წაწევასთან და პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული გამოწვევების დაძლევა. ისეთ რეგიონში, როგორიცაა გაერთიანებული სამეფო, საკრუიზო ტურიზმი განვითარების ადრეულ სტადიაზე იმყოფება და შეღწევის გაცილებით დაბალი პირობები აქვს.

ბარემოსდაცვითი საკითხები

საკრუიზო ლაინერები ცურვის დროს ეკიპაჟისა და მგზავრებისთვის საჭირო წყლის გენერირებას ახდენენ. შიდა გამოყენებული წყალი ანუ „რუხი წყალი" შედგება კამბუზში, სამზარეულოში, სამრეცხაოში, სააბაზანოში ნახმარი და გემის სადრენაჟო სისტემიდან მიღებული წყლისგან. მასში არ შედის საკანალიზაციო ანუ ე.წ. „შავი წყალი", რომელიც ადამიანის ფეკალიებსა და სამედიცინო სადრენაჟო სისტემიდან მიღებულ სითხეს შეიცავს. ჩვეულებრივ, „რუხი წყალი" გროვდება ბორტზე არსებულ დიდ ავზებში და, როგორც წესი, ხდება მათი უტილიზაცია, გადაღვრა ან ტრანსპორტირება. აშშ-ის ფედერალური და საერთაშორისო რეგულირება უფლებას იძლევა გადაიღვაროს „რუხი წყალი" ყველგან, გარდა დიდი ტბებისა და პორტის მიმდებარე აკვატორიისა და სრულყოფილად მოხდეს „შავი წყლის" განმენდა. თუმცა საკრუიზო გემების ოპერატორები, რომლებიც საკრუიზო ლაინერების საერთაშორისო საბჭოს (ICCL) წევრები არიან, ნებაყოფლობით შეთანხმდნენ გადაიღვაროს „რუხი წყალი" და გაიწმინდოს „შავი წყალი" მხოლოდ მაშინ, როდესაც გემი მიცურავს და როდესაც ის არ არის პორტში. ნაოსნობის საერთაშორისო ორგანიზაციას (IMO), შეერთებულ შტატებსა და სხვა საზღვაო ქვეყნებს შემუშავებული აქვთ თანმიმდევრული და თავსებადი საერთაშორისო სტანდარტები, რაც გამოიყენება ყველა ხომალდის მიმართ, რომლებიც საერთაშორისო კომერციაში არიან ჩართულნი. ეს სტანდარტები წარმოდგენილია გემებიდან დაბინძურების პრევენციის საერთაშორისო კონვენციაში (MARPOL).

ზომებისა და პოპულარობის ზრდის თვალსაზრისით, საკრუიზო გემების ინდუსტრიამ უკანასკნელ წლებში აფეთქების მაგვარი განვითარების სტადია განელო. უფრო ახალი, დიდი და მძლავრი გემები უერთდებიან სერვისს კრუიზში დასვენების მსურველი მოსახლეობის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. მგზავრები ელტვიან კრუიზებს თავგადასავლების, რელაქსაციის და გართობის გამო, რასაც გემის ბორტზე მიღებული განწყობილება უზრუნველყოფს. მათ ასევე ხიბლავთ კრუიზის მარშრუტით გათვალისწინებული ადგილების სიმშვიდე და სილამაზე. კანონმდებლობას, რომელიც კონკურენციას არეგულირებს, მათ შორის, ანტიმონოპოლიურსა და მომხმარებელთა დაცვისასაც, მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს საკრუიზო დარგზე.

იმისთვის, რომ მსოფლიო წყლებში იცურონ, ყოველი საოკეანო ხომალდი, რომელიც საერთაშორისო კომერციაშია ჩართული, ამა თუ იმ ქვეყანაში უნდა იყოს დარეგისტრირებული. ამგვარად, ქვეყნების უმრავლესობა და მ. შ. შეერთებული შტატები, უზრუნველყოფს აღნიშნული რეგისტრაციის მომსახურებას და ალამს. ვინაიდან აშშ-ის სარეგისტრაციო ალამზე ბევრი შეზღუდვაა მინიშნებული, კომერციული ხომალდების დაახლოებით 90 პროცენტი, რომლებიც შედიან შეერთებული შტატების პორტებში, სხვა ქვეყნების ალმებით დაცურავენ. ამის გამო, ხომალდები, რომლებიც საერთაშორისო რეგისტრაციის ქვეშ მოქმედებენ, არ არის უცხო საკრუიზო დარგისთვის.

რისკები

არსებობს მრავალგვარი რისკები და პრობლემები, რომლებიც გავლენას ახდენს საკრუიზო კომპანიებზე, ესენია:

1. სეზონურობა: მოგზაურობაზე მოთხოვნა ცვალებადია, მაგრამ ის ყველაზე მაღალი ჩრდილოეთ ნახევარსფეროში ზაფხულშია.
2. ბუნებრივი კატაკლიზმები: ქარიშხლები გავლენას ახდენს დარგზე.
3. სამთავრობო რეგულირება: რეგისტრაციის ყოველი ქვეყანა ახორციელებს პერიოდულ ინსპექციებს იმ ცვლილებების გათვალისწინებით, რომლებიც პორტებთან, მყიდველებთან, მუშახელთან, იმიგრაციასთან, სათამაშო ბიზნესთან, უსაფრთხოებასთან და ა.შ. დაკავშირებით ხდება.
4. გარემოსდაცვითი და ჯანმრთელობის პრობლემები: გემები უნდა შეესაბამებოდნენ გარემოსდაცვით პრობლემებს, მაგალითად: გარემოს ნარჩენებით დაბინძურების და ა.შ. საკითხებს. უფრო მეტიც, ჯანმრთელობის ნებისმიერმა ეპიდემიურმა პრობლემამ, იმ რეგიონებში, სადაც კომპანია ბიზნესს ახორციელებს, შეიძლება დააფრთხოს მოგზაურები და უარი ათქმევინოს საკუთარი სამოგზაურო გეგმების განხორციელებაზე.
5. ეკონომიკური მდგომარეობა: საკრუიზო გემების ბიზნესი სენსიტიურია ისეთი ეკონომიკური მოვლენების მიმართ, როგორიცაა: უმუშევრობა, დისკრეციული შემოსავლის შემცირება, ინფლაცია ან რეცესია, საპროცენტო განაკვეთის ცვლილება, უცხოური ვალუტის გაცვლითი კურსი და ა.შ.
6. საწვავის ფასის ზრდა: თუ ნავთობის ფასები იზრდება, კომპანიები იძულებულნი არიან გააძვირონ საკუთარი მომსახურება, რამაც, თავის მხრივ, შეიძლება შეამციროს იმ მგზავრთა რაოდენობა, რომელთაც საკუთარი შვებულების კრუიზში გატარება სურთ.
7. ტერორიზმი და უსაფრთხოება: იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს მგზავრებისა და ეკიპაჟის წევრების უსაფრთხოება, საკრუიზო ინდუსტრია ამკაცრებს გემების უსაფრთხოების პროცედურებს, რაც საერთაშორისო დონეზეა შეთანხმებული და გათვალისწინებულია ზღვაოსნობის საერთაშორისო ორგანიზაციის (IMO) მიერ. ახლახან მსოფლიოს უსაფრთხოების რეგულაციები, რაც გემებისა და პორტების შენობების უსაფრთხოების საერთაშორისო (ISPS) კოდექსის სახელითაა ცნობილი, შესწორებების სახით აისახა საზღვაო ცხოვრების უსაფრთხოების საერთაშორისო კონვენციაში (SOLAS). IMO-ს მეშვეობით, ეს რეგულაციები მოითხოვს, რომ ყველა გემს, პორტის ნაგებობასა და მთავრობას უნდა ჰქონდეთ უსაფრთხოების წერილობითი გეგმა, სკრინინგის ღონისძიებები, დაშვების კონტროლი, სანაპირო დაცვა და გემებსა და პორტებს შორის კომუნიკაციები. შეერთებულ შტატებს აქვს მსგავსი მოთხოვნები, რაც საზღვაო ტრანსპორტირების აქტშია (MTSA) გადმოცემული.

კონკურენცია

საკრუიზო ლაინერებს შორის ინტენსიური კონკურენცია მიმდინარეობს, ამიტომ თითოეული კომპანია ცდილობს საკუთარი საკრუიზო პაკეტი წარმოადგინოს როგორც მკვეთრად განსხვავებული და უნიკალური. საკრუიზო გემების კომპანიები აფართოებენ მარშრუტებს, რათა მოიცვან სხვადასხვა პორტი (რათა მათი მომსახურება უფრო მოსახერხებელი და ადვილად ხელმისაწვდომი გახდეს კომპანიებისთვის) და ასევე დანერგეს ინოვაციური საბორტო თავშესაქცევები, მოწყობილობები და გასართობი პროგრამები, მაგალითად, მობილური ტელეფონების გამოყენების შეძაძლებლობა, ინტერნეტკაფეები და უსადენო ზონები, კლდეზე ცოცვის კედლები, ბოულინგის ბილიკები, სერფინგის აუზები, მრავალოთახიანი ვილები, თემატური რესტორნები, ძვირი სპა, ჯანმრთელობისა და ფიტნესცენტრები და საღამოს მრავალფეროვანი პროგრამები. დარგში ძირითადად ორი კომპანიაა ჩართული მძაფრ კონკურენციაში, ესენია: Carnival-ი და Royal Caribbean-ი. ინფორმაცია მათ შესახებ ჩანართი 11-შია წარმოდგენილი.

ROYAL CARIBBEAN-Ი

Royal Caribbean Cruises Ltd.-ი (RCC) გლობალური საკრუიზო დასვენების კომპანიაა, რომელიც მართავს Royal Caribbean International-ს, Celebrity Cruises, Pullmantur-ს და Azamara Cruises-ს. კომპანია ფლობს 38 ექსპლუატაციაში მყოფ გემს და კიდევ ექვსი შენდება. Royal Caribbean-ი ბორტზე მომხმარებელს მთელ რიგ აქტივობებს, მომსახურებას და თავშესაქცევს სთავაზობს, მაგალითად: საცურაო აუზებს, სილამაზის სალონებს, სავარჯიშო და სპა ცენტრებს, სოლარიუმებს, საციგურაო არენებს, გორგოლაჭებიანი ციგურებით სეირნობას, კლდეზე ცოცვის კედლებს, სერფინგის

იმიტატორებს, კალათბურთის მოედნებს, სახტუნაო ბატუტებს, გოლფის მინიატურულ კურსებს, აკვაპარკებს, სათამაშო დარბაზებს, სალონებს, ბარებს, რესტორნებსა და კინოთეატრებს. კომპანია ბაზარს ასევე სთავაზობს უნიკალურ სახმელეთო დასასვენებელ ტურებს ალასკაზე, აზიაში, ავსტრალიაში, ევროპაში, ლათინურ ამერიკაში და ახალ ზელანდიაში.

ჩანართი 11 Carnival-ისა და Royal Caribbean-ის შედარება (2011 წლის აპრილი)

	Carnival-ი	Royal Caribbean-ი
$საბაზრო კაპიტალიზაცია	30.15B	8.60B
დასაქმებულები	85,200	57,200
კვარტალური შემოსავლების ზრდა	7.60%	10.50%
$შემოსავლები	14.71B	6.75B
ერთობლივი მოგება	36.74%	33.98%
$ EBITDA	3.76B	1.45B
ოპერაციული მოგება	15.82%	11.89%
$წმინდა შემოსავალი	1.96B	547.47M
$შემოსავალი ერთ აქციაზე	2.44	2.51

ჩანართი 12 Royal Caribbean-ის მგზავრები და ტევადობა (წელი 31 დეკემბერს მთავრდება)

	2010	2009	2008	2007	2006
მგზავრების ტევადობა	4,585,920	3,970,278	4,017,554	3,905,384	3,600,807
საკრუიზო სამგზავრო დღეები	32,251,217	28,503,046	27,657,578	26,594,515	23,849,606
ხელმისაწვდომი საკრუიზო სამგზავრო დღეები (APCD)	30,911,073	27,821,224	26,463,637	25,155,768	2,392,478
დატვირთვა	104.3%	102.5%	104.5%	105.7%	106.5%

წყარო: Royal Caribbean Cruises, Ltd., Form 10K, 2010 *(გვ. 14)*.

2007 წელს RCC-მ სინგაპურში, აზია-წყნარი ოკეანის შტაბ-ბინა გახსნა, რომელსაც Royal Caribbean Cruises (Asia) Pte. Ltd-ი უწოდა. ეს რეგიონული შტაბ-ბინა ხელს უწყობს აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში კომპანიის სამი ბრენდის: Royal Caribbean International-ის, Celebrity Cruises-ის და Azamara Cruises-ის მიერ გაწეულ საბაზრო ძალისხმევას. 2010 წლისთვის RCC-ის შემოსავალმა $6.7 მლრდ-ს გადააჭარბა, საიდანაც წმინდა მოგება დაახლოებით $547 მლნ იყო. გასულ წელთან შედარებით, შემოსავალი დაახლოებით $862 მლნ-ით (14.65 პროცენტით), ხოლო წმინდა მოგება კი $385 მლნ-ით (337 პროცენტით) გაიზარდა. 2011 წლის აპრილში RCC-ის აქციები გაიზარდა ამავე წლის პირველ კვარტალში კომპანიის მოსალოდნელზე მაღალი შემოსავლების გამო.

RCC-ის პირველი კვარტალის შემოსავალი 1.5 მლრდ-დან $1.7 მლრდ-მდე გაიზარდა, რადგან ბილეთების გაყიდვამ მოიმატა გაუმჯობესებული ეკონომიკის გამო. RCC-მა $91.6 მლნ გამოყო აქციებზე გასანაწილებლად, რის გამოც ერთ აქციაზე შემოსავალმა $0.42 შეადგინა, რაც მეტია გასულ წელთან შედარებით, როდესაც ანალოგიური მაჩვენებლები, შესაბამისად, $87 მლნ და $0.40 იყო. RCC-ის ერთ აქციაზე შემოსავალმა გადააჭარბა ანალიტიკოსის შეფასებებს. ნავთობის ფასების ზრდა რისკია, მაგრამ RCC-მა სტრატეგიული ჰეჯირება მოახდინა (გენერალური დირექტორის, რიჩარდ ფეინის თანახმად, 2011 წელს 58 პროცენტით და 2012 წელს კი 56 პროცენტით). ჩანართი 12 RCC-ის მასშტაბებს ასახავს, რომელიც ცდილობს დაიკავოს იმხელა საბაზრო წილი, რის საშუალებასაც მას Carnival-ი მისცემს.

მომავალი

საკრუიზო მგზავრის საშუალო ასაკია 50 წელი, მაგრამ ეს რიცხვი იკლებს. მოხუცი მოქალაქეებისთვის და ახალგაზრდობისთვის საკრუიზო ტურის შერჩევა გაცილებით იაფია, ვიდრე სახმელეთო დასვენება. მაგალითად, Carnival-ის 16-დღიანი შეთავაზება ბარსელონადან, ესპანეთი, გალვესტონში, ტეხასის შტატი, ერთდღიანი შეჩერებით კანარის კუნძულებზე და ესპანეთში გრანდ თურქზე ღირს $699. ეს თანხა ერთ დღეზე გადაანგარიშებით $43-ია და მასში შედის კვება, საცხოვრებელი, რეგიონული და აშშ-ში ტრანსპორტირება ასევე ჩართულია ფასში. არ არსებობს

შესადარი სახმელეთო მოგზაურობა, განსაკუთრებით ევროპაში, რომელიც $43 ელირება დღეში. უფრო ძვირი კრუიზები, ისეთი, როგორიცაა Carnival's Princess Cruises-ი, ერთ პერსონაზე დაახლოებით $150 ღირს დღეში. ესეც კი იაფია, რადგან Courtyard Marriott-ის ნომერი შეიძლება $300 ღირდეს, რაც პერსონაზე დღეში $150 შეადგენს და ამ თანხაში არ არის გათვალისწინებული კვება. კრუიზების არაძვირი ხასიათი ძირითადი მიზეზია იმისა, რომ საკრუიზო მგზავრების რაოდენობა წლიურად მსოფლიოში 5.3 პროცენტით იზრდება, ხოლო ჩრდილოეთ ამერიკის გარეთ ანალოგიური მაჩვენებელი 2005 წლიდან 12.1 პროცენტს შეადგენს.

მართლაცდა, აღმაფრთოვანებელია ის ფაქტი, რომ Carnival-ი ფულს აკეთებს ადამიანების მთელს მსოფლიოში ასეთ დაბალ ფასად მოგზაურობის ხარჯზე. 2010 წელს, Carnival-მა $2 მლრდ გააკეთა, რაც მეტია, ვიდრე Marriott International-ის, Host Hotels and Resorts-ის, Hyatt-ის, Wynn Resorts-ის და Las Vegas Sands-ის მიერ ერთობლივად მიღებული შემოსავალი. 2008 წელსაც კი, როდესაც ნავთობის ფასმა ერთ ბარელზე $145-ს მიაღწია, Carnival-მა მაინც იშოვა $2.3 მლრდ. რატომ? იმიტომ, რომ Carnival-ის ოპერაციული მოგება ძალიან მაღალია, რამაც 2010 წელს 16.2 პროცენტი შეადგინა, მაშინ, როდესაც Marriott-ისა 5.9, Host Hotels and Resorts-ის 5 და Hyatt-ისა კი 3.1 პროცენტი იყო.

მიუხედავად 2011 წელს ფასიანი ქაღალდების ბაზრის ვარდნისა, Carnival-ი ფოკუსირებულია სულ უფრო დიდი გემების შეძენასა და/ან აშენებაზე, რათა მასშტაბის დადებითი ეფექტის სარგებელი და მომხმარებელთა მეტი კეთილგანწყობა მიიღოს. თუმცა ზოგიერთი ანალიტიკოსი სამომავლოდ საწარმოო სიმძლავრეების სიჭარბეს წინასწარმეტყველებს.

მოამზადეთ სამწლიანი სტრატეგიული გეგმა Carnival-ის გენერალური დირექტორის – მიკი არიზონისთვის.

JPMorgan Chase & Co., 2013

WWW.JPMORGANCHASE.COM, JPM

საფინანსო ჰოლდინგური კომპანია JPMorgan & Chase-ის (JPM) შტაბ-ბინა ნიუ იორკ სითიში მდებარეობს. ის მთელს მსოფლიოში კონკურირებს, მყიდველებს 200-ზე მეტი წელია ემსახურება, რაც მას აშშ-ის ერთ-ერთ უძველეს საფინანსო ინსტიტუტად ნარმოაჩენს. ითვლება რა აშშ-ის ყველაზე მსხვილ ბანკად, JPM-ის მთლიანი აქტივები $2.3 ტრლნ-ზე მეტია და მსოფლიოს 60-ზე მეტ ქვეყანაში 240,000-ზე მეტ ადამიანს ასაქმებს. JPM-ის აქციები Dow Jones Industrial Average-ის 30-დან ერთ-ერთი კომპონენტია. JPM-ის ჰეჯირების ფონდის ერთეული ერთ-ერთი უდიდესია აშშ-ში.

JPM-მა 2013 წლის შუიდან დააანონსა გეგმა, რომლის თანახმადაც აპირებდა ფიზიკური საქონლით ვაჭრობის შეწყვეტას, მაგრამ 2013 წლის აგვისტოში JPM-მა იყიდა სასაქონლო დერივატივების არასაბირჟო ბიზნესი, შვეიცარიული – UBS AG. ეს გარიგება გამორიცხავს ძვირფასი ლითონებისა და ინდექსებზე დაფუძნებულ ვაჭრობას, მაგრამ საფინანსო ბაზრებზე ჰეჯირების პოზიციებსაც მოიცავს. ციურიხში ბაზრებული UBS-ი მისი სასაქონლო ნაკადების, ნედლეულისა და საფინანსო დერივატივების სავაჭრო ბიზნესის უმრავლესობას ხურავს და სამსახურიდან ათავისუფლებს 10,000 დასაქმებულს, რაც მისი ბიზნესის პრობლემებითაა გამოწვეული.

JPM-ი ორი უმთავრესი ბრენდით, (1) JPMorgan-ითა და (2) Chase-ით, საქმიანობს. JPMorgan-ი ფოკუსირებულია დიდ მულტინაციონალურ კომპანიებზე, მთავრობებზე, მდიდარ ინდივიდებზე და ინსტიტუციურ ინვესტორებზე. Chase-ი კი, თავის მხრივ, ორ ნაწილად იყოფა: (1) სამომხმარებლო ბიზნესად და (2) კომერციული ბანკების ბიზნესად. Chase-ის სამომხმარებლო ბიზნესი მოიცავს ისეთ მიმართულებებს: როგორებიცაა: ტრადიციული საბანკო განყოფილებები, ATM-ს, საკრედიტო ბარათებს, საოჯახო ფინანსებს, საპენსიო მომსახურებასა და ინვესტიციებს და ასევე სავაჭრო მომსახურებას. Chase-ის კომერციული ბანკების ბიზნესი მოიცავს ისეთ არეალებს, როგორებიცაა: ბიზნესის დაკრედიტება, კორპორატიული კლიენტების ბანკინგი, კომერციული ვადიანი დაკრედიტება და საზოგადოების განვითარება. JPM-ის ეს ორი ბრენდი რეგიონული თუ პროდუქტიული თვალსაზრისით იმდენჯერ გადაფარავს ერთმანეთს, რომ კომპანია ცალ-ცალკე ამ ორი ბრენდისთვის არ აქვეყნებს შემოსავლებს.

საავტორო უფლებები Fred David Books LLC-*სგან (დაწერილია ფორესტ რ. დეივიდის მიერ).*

ისტორია

დაწყებული 1799 წლიდან, JPM-ი ერთ-ერთი უძველესი საფინანსო ინსტიტუტია მსოფლიოში. მორგანების ოჯახის მემკვიდრეობა თავისი ფესვებით Drexel-ისა და Morgan & Co-ს პარტნიორობამდე მიდის, რომელმაც 1895 წელს სახელი J.P. Morgan & Co-თი შეიცვალა. სავარაუდოდ, თავისი ეპოქის ყველაზე გაელენიანი საფინანსო ინსტიტუტი J.P. Morgan & Co აფინანსებდა United States Steel Corporation-ის ჩამოყალიბებას, რომელიც დაეპატრონა ენდრიუ კარნეგისა და სხვათა ბიზნესებს და მსოფლიოს პირველი დოლარული მილიარდერი კომპანია გახდა. 1895 წელს J.P. Morgan & Co-მ აშშ-ის მთავრობას ოქროთი $62 მლნ გადასცა, რათა ამ უკანასკნელს ობლიგაციების გამოშვება დაეწყო და სახაზინო დადებითი სალდო $100 მლნ-მდე გაეზარდა. 1892 წელს კომპანიამ ნიუ იორკის, ნიუ ჰევენისა და ჰარფორდის რკინიგზის დაფინანსება დაიწყო და, კიდევ რამდენიმე შესყიდვის შემდეგ, ის იქცა მთავარ სარკინიგზო გადამზიდავად ახალ ინგლისში. მიუხედავად იმისა, რომ ის უკვე სახელგანთქმული იყო, Morgan-ი საკუთარი აქტივების მხოლოდ 19 პროცენტს ფლობდა. დანარჩენი როტშილდების ოჯახის საკუთრება იყო, რადგან Morgan-ს ხშირად უხდებოდა მისივე სიჯიუტის შედეგად განხორციელებული და, ერთი შეხედვით, საღ აზრს მოკლებული ინვესტიციების გადარჩენა.

2004 წელს JPM-ი შეერწყა ჩიკაგოში განთავსებულ Bank One Corp-ს, რის შედეგადაც არსებულმა თავმჯდომარემ და გენერალურმა დირექტორმა **ჯემი დიმონმა (Jamie Dimon)** გადაინაცვლა პრეზიდენტად და მთავარ საოპერაციო ოფიცრად, ხოლო მის ადგილზე დაინიშნა **ვილიამ ჰარისონი (William Harrison)**. დიმონის ანაზღაურებად განისაზღვრა ჰარისონის ხელფასის 90 პროცენტი. მალე საგრძნობი გახდა დიმონის მოსვლა, რომელმაც დაიწყო ხარჯების შემცირების სტრატეგიის განხორციელება და Bank One-ის აღმასრულებლები JPMorgan Chase-ის ყოფილი აღმასრულებლებით ჩაანაცვლა, რომელთაგანაც უმრავლესობა დიმონთან ერთად Citigroup-შიც მუშაობდა. დიმონი JPM-ის გენერალური დირექტორი და თავმჯდომარე 2006 წელს გახდა.

JPM-ს, არსებობის მანძილზე, შესყიდული აქვს 1,200-ზე მეტი საფინანსო ინსტიტუტი. რამდენიმე საკვანძო ოპერაცია გასული 20 წლის განმავლობაში მოიცავს: 1991 წელს Chemical Banking Corp-ის შეძენას, რომელიც აშშ-ის სიდიდით მეორე ბანკი იყო და 1995 წელს First Chicago Corp-ის შესყიდვას, რომელიც უდიდესი ბანკი იყო შუა დასავლეთში. შესყიდვა, რომლის გამოც კომპანიას ეწოდა ამჟამინდელი სახელი, მოხდა 2000 წელს, როდესაც J.P. Morgan & Co შეერწყა Chase Manhattan Corp-ს. 2010 წელს JPM-მ შეისყიდა Cazenove-ი საკონსულტაციო ერთობლივი საწარმო, რომელიც გაერთიანებულ სამეფოში 2004 წელს შეიქმნა. 2010 წლიდან JPM-ი თავს იკავებს შესყიდვებისგან, რაც, ისტორიულად, მისი სავაჭრო მარკა იყო.

შიდა საკითხები

ხედვა და მისია

JPM-ს არ აქვს ფორმალური მისია, მაგრამ მისი ხედვაა: JPMorgan Chase-ში ჩვენ გვსურს ვიყოთ საუკეთესო საფინანსო მომსახურების კომპანია მსოფლიოში. ამას განაპირობებს ჩვენი დიდებული მემკვიდრეობა და ბრწყინვალე პლატფორმა. ჩვენ გვწამს, რომ შეგვიძლია ამის მიღწევა.

ორგანიზაციული სტრუქტურა

ზოგიერთი ანალიტიკოსი ფიქრობს, რომ JPM-ს აქვს ორგანიზაციის პროექტირების პრობლემა, რადგან იქ უამრავი მთავარი აღმასრულებელი დირექტორია, არ არის პრეზიდენტი, ზოგიერთი ინდივიდის თანამდებობის დასახელება ორმაგდება, JP Morgan-სა და Chase-ს შორის არ არსებობს მკაფიო დიქოტომია და, ზოგადად, ძალიან ბევრია უმაღლესი დონის აღმასრულებელი. JPM-ის არსებული ორგანიზაციული სქემა მოტანილია ჩანართში 1, რამდენადაც ამის განსაზღვრაა შესაძლებელი. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ჯემი დიმონი ასრულებს როგორც სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარის, ასევე გენერალური დირექტორის მოვალეობას, თუმცა ამ პრაქტიკას სულ უფრო მეტი კორპორაცია უგულებელყოფს.

2013 წელს, კომპანიამ **მერიენ ლეიქით (Marianne Lake)** შეცვალა საკუთარი უფროსი საფინანსო ოფიცერი **დოგ ბრონშტეინი (Doug Braunstein)**, რომელიც ამჟამად ყველაზე უფრო გავლენიანი ქალია უოლ სტრიტზე. ლეიქი შეუერთდა აქტივების მენეჯმენტის უფროს **მერი ერდოს (Mary Erdoes)** და ამჟამად ბანკის ელიტარულ 14-წევრიან ოპერატიულ კომიტეტში მხოლოდ ორი ქალია.

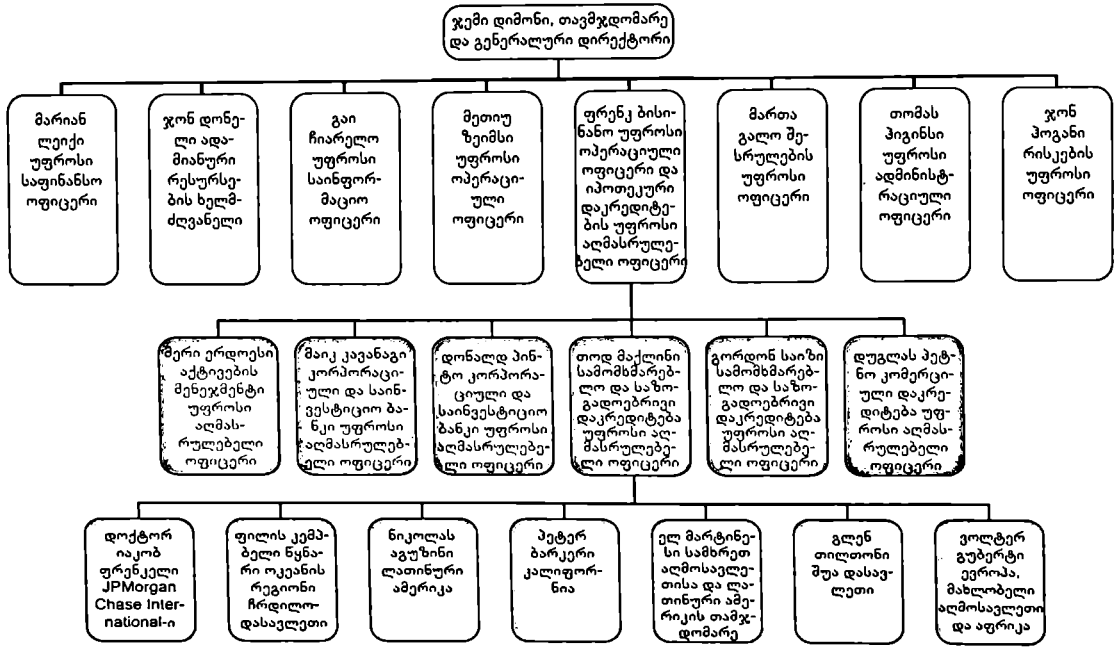
ეთიკური საკითხები

JPM-ს აქვს ქცევისა და ეთიკის ფართო კოდექსები, რომლებიც მის ვებგვერდზეა გამოქვეყნებული. კომპანიის ქცევის კოდექსის ერთ-ერთი ნაწილი გვამცნობს: „ეს კოდექსი ჩვენს ფუნდამენტურ მრწამსს ეფუძნება, რომ JPMorgan Chase-ში არცერთმა არ უნდა დააყენოს ეჭვქვეშ ერთიანობა – ან შექმნას იმის შთაბეჭდილება, რომ მას ეს შეუძლია – იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ის ფიქრობს, რომ ეს დაეხმარება ფირმის ბიზნესს“. კომპანიის ეთიკის კოდექსი უფრო ვრცელია და ერთ-ერთი ნაწილით ვგებულობთ: „ამ ეთიკის კოდექსის მიზანია ხელი შეუწყოს პატიოსნებასა და ეთიკურ ქცევას და კანონის დაცვას, განსაკუთრებით ფირმის საფინანსო წიგნების შედგენასთან და საფინანსო ანგარიშების მომზადებასთან დაკავშირებით“.

მიუხედავად იმისა, რომ JPM-ს აქვს ეთიკაზე დაფუძნებული ვრცელი განცხადება, მას წლების განმავლობაში აქვს ეთიკური პრობლემებიც. 2011 წლის იანვარში, JPM-მა აღიარა, რომ ის შეცდომით ახდევინებს მეტს რამდენიმე ათას სამხედრო მოსამსახურის და, მ.შ. აქტიურ საბრძოლო ვითარებაში, აეღანეთში მყოფების ოჯახებს იპოთეკურ სესხებზე. ბანკმა ასევე აღიარა, რომ თანხის არასწორი ამოღება ბევრ სამხედრო ოჯახს შეეხო, ორიენ ქმედება კანონმდებლობის აშკარა დარღვევა იყო, რომელიც ავტომატურად ამცირებდა იპოთეკური კრედიტის განაკვეთს 6 პროცენტამდე. აღსანიშნავია, რომ ეს ფაქტი შეიძლება საერთოდ არ გახმაურებულიყო, რომ არა ჯონათან როუელსის **(Jonathan Rowles)**, სამხედრო პილოტის სამართლებრივი აქტივობა. კაპიტანმა და მისმა მეუღლე ჯულიამ დაადანაშაულეს Chase-ი კანონის დარღვევაში და ოჯახური წყვილის, გადაუხდელობის გამო, შევიწროებაში.

2012 წლის აპრილში, ჰეჯფონდების ინსაიდერებისთვის ცნობილი გახდა, რომ ბაზარი საკრედიტო დეფოლტის სვოპის მხრივ, შესაძლოა, JPM-ის მოვაჭრე **ბრუნო იქსილის (Bruno Iksil)** გავლენას განიცდიდა და „ლონდონელი ვეშაპის“ მეტსახელით უზარმაზარ პოზიციებს ხსნიდა. როგორც ცნობილია, მისი პოზიციის საწინააღმდეგოდ, მოვაჭრეებმა, და მ.შ. JPM-ის სხვა განყოფილებებიც, იყო, დიდი ოდენობით შეისყიდეს დერივატივები, რომლებიც შეთავაზებული იყო JPM-ის მიერვე პირველი შეტყობინებები ამის შესახებ უარყოფილ იქნა ფირმისგან, რათა როგორმე შეემცირებინა უარყოფითი გაელენა. ამ საქმესთან დაკავშირებულმა ძირითადმა დანაკარგებმა, რის შესახებაც ფირმამ 2012 წლის მაისში განაცხადა, $2 მლრდ შეადგინა, თუმცა 2012 წლის 13 ივლისის განახლებული განცხადებით, ზარალი $4.4 მლრდ-მდე გაიზარდა. ამ ინფორმაციის გასაჯაროება

ჩანართი 1 JPM-ის ორგანიზაციული სქემა



წყარო: Extrapolated based on executive titles given on the corporate website.

რაც მედიაში სხვადასხვა სტატიის მიზეზი გახდა, არ ხსნის ვაჭრობის ამ ფაქტის არსს, ამიტომ დანაკარგი განაგრძობს პროგრესირებას, რამაც 2012 წლის 28 ივნისის მდგომარეობის მიხედვით, ყველაზე უარესი სცენარით $9 მლრდ-ს შეიძლება მიაღწიოს. ვაჭრობის ეს შემთხვევა შესაძლოა CDX IG-ის ინდექსსაც ეხება, რომელიც აშშ-ის ძირითადი კორპორაციების დეფოლტის რისკს ეფუძნება. კომპანიის რიგგარეშე კონფერენციაზე, JPM-ის გენერალურმა დირექტორმა ჯემი დიმონმა განაცხადა, რომ ეს სტრატეგია იყო „ნაკლოვანი, რთული, ცუდად განხილული, ცუდად შესრულებული და ცუდად გაკონტროლებული". ეს ეპიზოდი გამოძიებულ იქნა ფედერალური რეზერვის, უსაფრთხოებისა და გაცვლის კომისიისა და გამოძიების ფედერალური ბიუროს მიერ.

სტრატეგია

JPM-ის სტრატეგიები შემდეგი არეალების გარშემო ტრიალებს: (a) საბითუმო ბიზნესისა და გლობალური კორპორაციული ბანკის საერთაშორისო ექსპანსია, (b) მცირე ბიზნესის ზრდა, (c) საქონელი, (d) განყოფილებების ქსელის ზრდა და (e) კერძო კლიენტების ბიზნესის ზრდა.

JPM-ის საერთაშორისო სტრატეგია მიზნად ფირმის გლობალურ გაფართოებას ისახავს, აგრესიული საერთაშორისო ექსპანსიური გეგმის მეშვეობით. JPM-ი ფოკუსირებულია აზიაში, ლათინურ ამერიკაში, აფრიკაში და მახლობელ აღმოსავლეთში საკუთარი აქტივების მენეჯმენტის, საინვესტიციო ბანკებისა და ძვირფასეულობისა და უსაფრთხოების სერვისების სეგმენტების გაფართოებაზე. გარდა ამისა, სტრატეგია ითვალისწინებს ახლად წარმოქმნილ ან მოსაზღვრე ბაზრებზე თანდათანობით შეღწევას. ამ ექსპანსიურ გეგმაში JPM-ის კლიენტებს წარმოადგენენ მულტინაციონალური კორპორაციები, სუვერენული ფონდები და საზოგადოებრივი საწარმოები. 2008 წელს JPM-ს დაახლოებით 200 კლიენტი ჰყავდა ბრაზილიაში, ჩინეთსა და ინდოეთში ერთობლივად, მაგრამ 2012 წელს კლიენტების რაოდენობა ამ ქვეყნებში 800-მდე გაიზარდა. 2017 წლისთვის JPM-ი კლიენტების რაოდენობის 2,000-მდე ზრდას ელოდება.

აშშ-ის მცირე ბიზნესი JPM-ის მარჯვენა ხელისთვის (Chase-ისთვის) ფოკუსირების ცენტრალურ წერტილად რჩება. მხოლოდ 2011 წელს Chase-მა $17 მლრდ-ის მოცულობის კრედიტით უზრუნველყო შიდა მცირე ბიზნესი, რაც 52 პროცენტით მეტია 2010 წელთან შედარებით. ეს ფაქტი ასახავს Chase-ის რწმენას, რომ ეკონომიკის აღდგენა საკმაოდ მდგრადია და ის გაუმკლავდება ნებისმიერ მოკლევადიან შეფერხებებს. აღნიშნული $17 მლრდ-ის მოცულობის კრედიტის გამო, Chase-ი 2011 წელს დასახელდა, როგორც მცირე ბიზნესის ადმინისტრაციის (SBA) ნომერი პირველი კრედიტორი ნაციონალური მასშტაბით. გარდა ამისა, JPM-იც გახდა SBA-ს მიხედვით ნომერი პირველი კრედიტორი ქალებისა და უმცირესობების მფლობელობაში არსებული ბიზნესებისა. მცირე ბიზნესის ზრდის ხელშეწყობისთვის, 2009 წლიდან JPM-მა 1,200-ზე მეტი ურთიერთობების მენეჯერი და ბიზნესბანკირი დაამატა შტატში და ინინასწარმეტყველა ბანკირების აგრესიული დაქირავება თვალსაზრისით მომავალში.

2011 წელს, Sempra-ს შესყიდვით, JPM-ი გახდა ერთ-ერთი მსოფლიოს იმ სამ დიდ ფირმას შორის, რომლებიც სასაქონლო გარიგებებით არიან დაკავებულნი. 2012 წელს 2011 წელთან შედარებით სასაქონლო კლიენტების რაოდენობის ზრდამ 10 პროცენტი შეადგინა და მათმა რიცხვმა 2,200-ს გადააჭარბა, ასევე იზრდებოდა საქონლის შეფუთვა და გაყიდვა არსებულ კლიენტებს შორის. JPM-ი ელის, რომ საქონელზე მოთხოვნა გაიზრდება ახლად წარმოშობილი ბაზრების ზრდის შესაბამისად და იმ სხვადასხვა სასაქონლო აქტივის კლასების მიხედვით ბიზნესების ზრდას პროგნოზირებს, რომელსაც ფირმა ამჟამად სთავაზობს ბაზარს.

ზოგიერთის გასაკვირად, JPM-ი აქტიურად ზრდის მის ფიზიკურ განყოფილებებს, მიუხედავად გარეშე სწავლულების ბევრი წინასწარმეტყველებისა, რომლებიც „აგურისა და ცემენტის" განყოფილებებს წარსულის გადმონაშთად მიიჩნევენ. თუმცა, თავად JPM-ის მიერ ჩატარებული გამოკვლევის შედეგად ირკვევა, – მიუხედავად იმისა, რომ JPM-ის 17 მლნ მომხმარებელი საკუთარი საბანკო საქმეების უმეტესობას ონლაინ აგვარებს, ისინი ჯერაც აფასებენ პირისპირ მოლაპარაკებებს, როდესაც საქმე ეხება იპოთეკას, საკრედიტო ბარათის მიღებას ან საერთო საფინანსო რჩევის მიღებას. ამჟამად Chase-ის საკრედიტო ბარათების 45 პროცენტი და საცალო იპოთეკური კრედიტების 50 პროცენტი განყოფილებების განლაგების ადგილზე იყიდება.

სეგმენტები

მისი ორი ბრენდის მეშვეობით, როგორც ეს ჩანართ 2-შია მოტანილი, JPM-ი შვიდ ძირითად ბიზნესსეგმენტს მართავს. მიაქციეთ ყურადღება, რომ JPM-ის შემოსავალი შვიდი სეგმენტიდან სამში მცირდება.

ჩანართ 3-ში წარმოდგენილია JPM-ის შემოსავლებისა და მოგების განაწილება იმ გეოგრაფიულ რეგიონებს შორის, სადაც ეს ბანკი ახორციელებს ბიზნესს. საყურადღებოა, რომ ჩრდილოეთ ამერიკაზე მოდის შემოსავლების 81 პროცენტი და მოგების 86 პროცენტი. ასევე გასათვალისწინებელია ჩრდილოეთ ამერიკის შემოსავლების დრამატული ვარდნა 2011 წელს და იმავე წელს მოგების ასევე მკვეთრი ზრდა.

საინვესტიციო ბანკი

JPM-ის საინვესტიციო ბანკის სეგმენტში, $8,303 მლნ $26,274 მლნ-დან, მიღებულ იქნა არასაპროცენტო წყაროებიდან, ხოლო დანარჩენი $17,971 მლნ კი საპროცენტო შემოსავლებია. საინვესტიციო ბანკის კლიენტებია კორპორაციები, საფინანსო ინსტიტუტები და სამთავრობო და ინსტიტუციური ინვესტორები. საინვესტიციო ბანკის აქტივობა მოიცავს ბიზნესსტრატეგიისა და სტრუქტურის, კაპიტალის ნასესხები ფულით თუ მოზიდული კაპიტალით ზრდის, დერივატივების ინსტრუმენტების გამოყენების გარშემო კონსულტირებას, პირველად საბროკერო მომსახურებასა და კვლევებს.

ჩანართ 4-ში წარმოდგენილია JPM-ის საინვესტიციო ბანკის სეგმენტის გეოგრაფიული დეკომპოზიცია. შემოსავლები მცირდება ჩრდილოეთ ამერიკიდან და აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონიდან, მაგრამ მსოფლიოს სხვა არეალებიდან იზრდება.

ბონდებით ვაჭრობა JPM-ის საინვესტიციო ბანკის საქმიანობის მნიშვნელოვანი ნაწილია. *Wall Street Journal*-ის სტატიაში (11-2-12, გვ. C3) მითითებულია, რომ JPM-ის 12.3-პროცენტიანი საბაზრო წილი აშშ-ში ბონდებით ვაჭრობაში, ყველაზე დიდი იყო ბანკებს შორის და მომდევნო მაჩვენებლები შემდეგნაირად გამოიყურება: Deutsche Bank-ი 10.5 პროცენტი, Barclays-ი 9.9 პროცენტი, Bank of America 9.6 პროცენტი და Goldman Sachs-ი 8.3 პროცენტი. ფიქსირებულშემოსავლებიანი ოპერაციების შემადგენელი ბონდებით ვაჭრობა რისკიანი ბიზნესია. სწორედ ამიტომ გავიდა ახლახან UBS AG-ი ამ ბიზნესიდან და ფოკუსირება ნაკლებრისკიან ისეთ ბიზნესებზე მოახდინა, როგორიცაა შერწყმისა და აქციების საიმედოობის საკითხებისადმი კონსულტირება.

ჩანართი 2 JPM-ის საფინანსო შედეგები სეგმენტების მიხედვით (მლნ $)

შემოსავლები პროდუქციის მიხედვით	2012	% ცვლილება	2011	2010
სამომხმარებლო და საზოგადოებრივი ბანკინგი	49,945	+9	45,687	48,927
კორპორატიული და საინვესტიციო ბანკი	34,326	+1	33,984	33,477
კომერციული ბანკინგი	6,825	+6	6,418	6,040
აქტივების მენეჯმენტი	9,946	+4	9,543	8,984
კორპორაციული/კერძო საკუთრება	(1,152)	−128	4,135	7,414
სულ	99,890	0	99,767	104,842
მოგება პროდუქციის მიხედვით	**2012**	**% ცვლილება**	**2011**	**2010**
სამომხმარებლო და საზოგადოებრივი ბანკინგი	10,611	+71	6,202	4,578
კორპორაციული და საინვესტიციო ბანკი	8,406	+05	7,993	7,718
კომერციული ბანკინგი	2,646	+12	2,367	2,084
აქტივების მენეჯმენტი	1,703	+07	1,592	1,710
კორპორაციული/კერძო საკუთრება	(2,082)	−353	822	1,280
სულ	21,284	+12	18,976	17,370
კაპიტალზე უკუგება პროდუქციის მიხედვით	**2012**		**2011**	**2010**
სამომხმარებლო და საზოგადოებრივი ბანკინგი	25		15	11
კორპორაციული და საინვესტიციო ბანკი	18		17	17
კომერციული ბანკინგი	28		30	26
აქტივების მენეჯმენტი	24		25	26
კორპორაციული/კერძო საკუთრება	-		-	-
სულ				

ჩანართი 3 JPM-ის შემოსავლები და მოგება მსოფლიოს რეგიონების მიხედვით (მლნ-ში)

	შემოსავლები				მოგება			
	2012	2011	2010	2009	2012	2011	2010	2009
ევროპა, შუა აღმოსავლეთი და აფრიკა	$10,522	$16,212	$14,135	$16,294	$1,508	$4,844	$3,635	$5,212
აზია და ოკეანია	5,605	5,992	6,073	5,429	1,048	1,380	1,614	1,286
ლათინური ამერიკა და კარიბის რეგიონი	2,328	2,273	1,750	1,867	454	340	362	463
სულ საერთაშორისო	18,455	24,477	21,958	23,590	3,010	6,564	5,611	6,961
ჩრდილოეთ ამერიკა	78,576	72,757	80,736	76,844	18,274	12,412	11,759	4,767
სულ JPM	$97,031	$97,234	$102,694	$100,434	$21,284	$18,976	$17,370	$11,728

წყარო: წლიური ანგარიში, გვ. 300.

ჩანართი 4 JPM-ის საინვესტიციო ბანკის შემოსავლების დეკომპოზიცია რეგიონების მიხედვით (მლნ-ში)

	2011	2010	2009
ევროპა, შუა აღმოსავლეთი და აფრიკა	8,418	7,380	9,164
აზია და ოკეანია	3,334	3,809	3,470
ლათინური ამერიკა და კარიბის რეგ.	1,079	897	1,157
ჩრდილოეთ ამერიკა	13,443	14,131	14,318
წმინდა შემოსავალი	$26,724	$26,212	$28,109
მოგება	$6,789	$6,639	$6,899

წყარო: წლიური ანგარიში, გვ. 84.

საცალო საფინანსო მომსახურება

2011 წელს, JPM-ის საცალო საფინანსო მომსახურების სეგმენტზე ფირმის წმინდა შემოსავლების დაახლოებით 27 პროცენტი მოდიოდა. სეგმენტის მთლიანი წმინდა შემოსავლები კი $26,538 მლნ იყო, აქედან $10,405 მლნ მოდიოდა საპროცენტო წყაროებზე, ხოლო დანარჩენი – არასაპროცენტოზე. საცალო საფინანსო მომსახურების სეგმენტი მოიცავს: საბანკო განყოფილებებს, ATM-ებს, იპოთეკურ დაკრედიტებას, უძრავ ქონებას და სხვას. JPM-ის მომხმარებლებს აქვთ ხელმისაწვდომობა დაახლოებით 17,200 ATM-თან და 5,500 ბანკის განყოფილებასთან. Chase-ის ბიზნესსეგმენტი ამჟამად ემსახურება 8 მლნ-ზე მეტ სესხს 23 შტატში და $150 მლრდ-ის მოცულობის ყოველწლიურად წარმოშობილ იპოთეკურ კრედიტს.

ჩანართ 5-ში მოტანილია JPM-ის საფინანსო მომსახურების სერვისის სეგმენტის დეკომპოზიციის მაჩვენებლები. მიაქციეთ ყურადღება, რომ 2011 წელს შემცირდა როგორც შემოსავალი, ასევე მოგება.

საბარათე და თვითმომსახურება

JPM-ის საკრედიტო ბარათებისა და თვითმომსახურების სეგმენტზე 2011 წელს ფირმის წმინდა შემოსავლების დაახლოებით 19 პროცენტი მოდიოდა. სეგმენტის მთლიანი წმინდა შემოსავლები კი $19,141 მლნ იყო, აქედან $14,249 მლნ მოდიოდა საპროცენტო წყაროებზე, ხოლო დანარჩენი – არასაპროცენტოზე. ამ სეგმენტის მიერ საკრედიტო ბარათების მეშვეობით გასესხებულია $132 მლრდ-ზე მეტი და გახსნილია 65 მლნ-ზე მეტი საკრედიტო ანგარიში, შესაბამისად, JPM-ი საკრედიტო ბარათების ერთ-ერთი ყველაზე დიდი ემიტენტია აშშ-ში. JPM-ის კლიენტებს ასევე შეუძლიათ მიიღონ დაფინანსება 17,200 ავტომობილების დილერისგან და 2,000 კოლეჯისა და უნივერსიტეტისგან. ჩანართ 6-ში წარმოდგენილია JPM-ის საკრედიტო ბარათებისა და თვითმომსახურების ბიზნესის დეკომპოზიციის მაჩვენებლები. აღსანიშნავია, რომ, შემოსავლების შემცირების ფონზე მოგება უკანასკნელი სამი წლის განმავლობაში იზრდება.

ფინანსები

JPM-მა 2011 წელს ყველა დროის სარეკორდო მოგება მიიღო $19 მლრდ-ის ოდენობით, რაც წინა წლის ასევე სარეკორდო მაჩვენებელზე, $17.4 მლრდ-ზე, 9 პროცენტით მაღალია. კომპანიის მოგება გაცილებით მაღალი შეიძლება ყოფილიყო, რომ არა ზარალი, რაც კომპანიამ იპოთეკურ დაკრედიტებაში განიცადა. როგორც მოსალოდნელია, დანაკარგები ამ მიმართულებით გაგრძელდება რაღაც დროის განმავლობაში, მაგრამ JPM-ის ცუდი კრედიტების დიდი ნაწილი უკვე აბსორბირებულია.

JPM-ის ამასწინდელი შემოსავლების ანგარიში ჩანართ 7-შია წარმოდგენილი. მიაქციეთ ყურადღება შემოსავლების უჩვეულო ვარდნას, მოგების ზრდის ფონზე.

JPM-მა 2011 წლის აპრილში საკუთარი წლიური დივიდენდი ერთ აქციაზე კვლავ გაზარდა $1.00-მდე და შემდეგ 2012 წლის აპრილში $1.20-მდე. აღსანიშნავია, რომ JPM-ის გუდვილი იგივეა უკანასკნელი სამი წლის განმავლობაში და მისი მთლიანი ღირებულება $48 მლრდ-ია,

ჩანართი 5 JPM-ის საინვესტიციო ბანკის შემოსავლების დეკომპოზიცია პროდუქტის მიხედვით (მლნ-ში)

	2011	2010	2009
დაკრედიტებასა და დეპოზიტებთან დაკავშირებული შემოსავალი	$3,190	$3,061	$3,897
აქტივების მენეჯმენტი, ადმინისტრირება და საკომისიო შემოსავალი	1,991	1,776	1,665
იპოთეკური დაკრედიტებისგან მიღებული და მსგავსი შემოსავალი	2,714	3,855	3,794
შემოსავალი საკრედიტო ბარათებიდან	2,025	1,955	1,634
სხვა შემოსავალი	485	580	424
წმინდა შემოსავალი	**$26,538**	**$28,447**	**$29,797**
მოგება	$1,678	$1,728	$(335)

წყარო: წლიური ანგარიში, გვ. 85.

ჩანართი 6 JPM-ის საკრედიტო ბარათების ბიზნესის შემოსავლების დეკომპოზიცია პროდუქციის მიხედვით (მლნ-ში)

	2011	2010	2009
შემოსავლები საკრედიტო ბარათებიდან	$4,127	$3,514	$3,613
სხვა შემოსავალი	$765	$764	$93
სულ შემოსავალი	$19,141	$20,472	$23,199
მოგება/ზარალი	$4,544	$2,872	$(1,793)

წყარო: წლიური ანგარიში, გვ. 94.

ჩანართი 7 JPM-ის შემოსავლების ანგარიში (მლნ-ში)

	2012	2011	2010
საპროცენტო შემოსავალი, ბანკები	56,063.0	61,293.0	63,782.0
მთლიანი საპროცენტო ხარჯები	11,153.0	13,604.0	12,781.0
არასაპროცენტო შემოსავალი, ბანკები	52,121.0	49,545.0	51,693.0
მთლიანი შემოსავალი	**97,031.0**	**97,234.0**	**102,694.0**
საკრედიტო დანაკარგები	3,385.0	7,574.0	16,639.0
არასაპროცენტო ხარჯები, ბანკები	64,729.0	62,911.0	61,196.0
შემოსავალი გადასახადების გადახდამდე	**28,917.0**	**26,749.0**	**24,859.0**
გადასახადები მოგებაზე	7,633.0	7,773.0	7,489.0
მოგება გადასახადების შემდეგ	**21,284.0**	**18,976.0**	**17,370.0**
უმცირესობათა საპროცენტო განაკვეთი	0.0	0.0	0.0
აფილირებული კომპანიების საკუთრება	0.0	0.0	0.0
U.S. GAAP-ის კორექტირება	0.0	0.0	0.0
მოგება გაუთვალისწინებელი ხარჯების გამოკლებამდე	**21,284.0**	**18,976.0**	**17,370.0**
სულ გაუთვალისწინებელი ხარჯები	0.0	0.0	0.0
მოგება	**21,284.0**	**18,976.0**	**17,370.0**

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია.

რაც აჩვენებს, რომ ბევრი შესყიდვისას საჭიროზე მეტი თანხა იქნა გადახდილი. JPM-ის გრძელვადიანი დავალიანება მცირდება, როგორც ეს ჩანართ 8-შია ნაჩვენები.

კონკურენცია

ბანკები, როგორც ჩანს, ყველგანაა, ყველა კუთხეში და ინტერნეტშიც. ზოგიერთი ანალიტიკოსი აცხადებს, რომ საბანკო პროდუქტები და სერვისი სულ უფრო ემსგავსება მატერიალურ საქონელს. საინტერესო ფაქტია ის, რომ საზღვარგარეთული ბანკები ჯერ ვერ შეიჭრნენ აშშ-ის ბაზარზე, მაგრამ ონლაინბანკები სწრაფად ვრცელდება.

JPM ასეულობით ბანკთან კონკურირებს, მაგრამ მას სულ რამდენიმე საკვანძო მეტოქე ჰყავს, როგორც ეს ჩანართ 9-შია წარმოდგენილი. მიაქციეთ ყურადღება, რომ JPM-ს უფრო მაღალი შემოსავალი აქვს ერთ დასაქმებულზე და ერთ აქციაზე, ვიდრე Bank of America-ს თუ Citigroup-ს.

BANK OF AMERICA

Bank of America, რომლის შტაბ-ბინაც სადღეისოდ ჩრდილოეთ კაროლინის შტატში, ჩარლოტში მდებარეობს და რომელსაც $2.5 ტრლნ-ზე მეტი მთლიანი აქტივები აქვს, სიდიდით მეორე ბანკია აშშ-ში და ამ მხრივ მხოლოდ JPM-ს ჩამორჩება, თუმცა თანამშრომლების რაოდენობით ის უდიდესია. Bank of America-ს ურთიერთობები აქვს *Fortune-ის* 500-კომპანიიანი სიის 99 პროცენტთან და *Fortune Global* 500-ის 83 პროცენტთან. 2008 წელს, Merrill Lynch-ის შეძენის შემდეგ, Bank of America მსოფლიოს უდიდესი აქტივების მართვის კორპორაცია და საინვესტიციო ბანკების ბაზრის ძირითადი მოთამაშე გახდა.

2012 წლის მაისის მდგომარეობით, Bank of America-ს ჰქონდა 5,700-ზე მეტი საბანკო ცენტრი და 17,000 ATM ემსახურებოდა მომხმარებლებს მსოფლიოს 150-ზე მეტ ქვეყანაში. გარდა ამისა, მას განყოფილება 40-ზე მეტ ქვეყანაში ჰქონდა. 2011 წლის განმავლობაში, Bank of America-მ დაახლოებით 36,000 ადამიანი დაითხოვა სამსახურიდან, რამაც 2014 წლამდე წელიწადში $5 მლრდ-ს ეკონომია უნდა მოიტანოს. 2011 წლის დეკემბერში *Forbes*-მა Bank of America საფინანსო სიჯანსაღის მხრივ 91-ედ დაასახელა აშშ-ის 100 უმსხვილეს ბანკსა და საშემნახველო ინსტიტუციას შორის. Bank of America-მ დაახლოებით 16,000 სამუშაო ადგილი სასწრაფოდ 2012 წლის ბოლომდე უნდა გააუქმოს, რადგან შემოსავალი კვლავ მცირდება ახალი რეგულაციებისა და ეკონომიკის შენელების გამო. ეს ნიშნავს 30,000 სამუშაო ადგილის ლიკვიდაციის გეგმის ერთი წლით ადრე დაწყებას, რასაც ხარჯების შემცირების პროგრამა Project New BAC-ი ითვალისწინებს. Bank of America შემოსავლების 90 პროცენტს საშინაო ბაზრიდან იღებს და აგრძელებს ბიზნესების შესყიდვას აშშ-ში. Bank of America-ს ძირითადი სტრატეგიაა იყოს პირველი ბანკი შიდა ბაზარზე, რასაც მან მნიშვნელოვანი შესყიდვების მეშვეობით მიაღწია.

ჩანართი 8 JPM-ის ბალანსი (მლნ-ში)

	2012	2011	2010
აქტივები			
ნაღდი ფული და სახსრები ბანკიდან	53,723	59,602	27,567
სხვა საშემოსავლო აქტივები, სულ	1,358,307	1,271,811	1,174,042
წმინდა კრედიტები	711,860	696,111	660,661
უძრავი ქონება/ქარხნები/დანადგარები, სულ ნეტო	14,519	14,041	13,355
გუდვილი, ნეტო	48,175	48,188	48,854
არამატერიალური აქტივები, ნეტო	9,849	10,430	17,688
გრძელვადიანი ინვესტიციები	0	0	0
სხვა გრძელვადიანი აქტივები, სულ	0	0	0
სხვა აქტივები, სულ	162,708	165,609	175,438
მთლიანი აქტივები	**2,359,141**	**2,265,792**	**2,117,605**
ვალდებულებები და სააქციონერო საკუთრება			
კრედიტორული დავალიანება	195,240	202,895	170,330
გადასახდელი/დარიცხული	0	0	0
დარიცხული ხარჯები	0	0	0
მთლიანი დეპოზიტები	1,193,593	1,127,806	930,369
სხვა ვალდებულებები, სულ	0	0	0
სულ მოკლევადიანი კრედიტები	392,762	362,048	415,551
პოლიტიკის ვალდებულებები	0	0	0
გასანაღდებელი თამასუქი/მოკლევადიანი დავალიანება	0	0	0
LT დავალიანება/კაპიტალური იჯარა მიმდინარე პორტფელი	0	0	0
სხვა მიმდინარე აქტივები, სულ	0	0	0
	312,215	322,752	348,302
სულ გრძელვადიანი დავალიანება			
გადავადებული საშემოსავლო გადასახადი	0	0	0
საპროცენტო განაკვეთი	0	0	0
სხვა ვალდებულებები სულ	61,262	66,718	76,947

სულ ვალდებულებები	**2,155,072**	**2,082,219**	**1,941,499**
განაღდებადი პრივილეგირებული აქციები	0	0	0
პრივილეგირებული აქციები – არაგანაღდებადი, ნეტო	9,058	7,800	7,800
ჩვეულებრივი აქციები	4,105	4,105	4,105
დამატებითი კაპიტალი	94,604	95,602	97,415
გაუნაწილებელი მოგება (აკუმულირებული დეფიციტი)	104,223	88,315	73,998
სახაზინო ფასიანი ქაღალდები-ჩვეულებრივი	−12,002	−13,155	−8,160
ESOP დავალიანების გარანტი	0	0	0
შეუსრულებელი მოგება (ზარალი)	0	0	0
სხვა საკუთრება, სულ	4,081	906	948
სულ საკუთრება	**204,069**	**183,573**	**176,106**
სულ ვალდებულებები და სააქციონერო საკუთრება	**2,359,140**	**2,265,792**	**2,117,605**
ჩვეულებრივი აქციების საერთო რაოდენობა	3,803.95	3,772.7	3,910.3

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია.

CITIGROUP-ი

Citigroup-ი დაარსდა 1998 წლის ოქტომბერში, Citicorp-ისა და Travelers Group-ის $140 მლრდ-იანი შერწყმის შედეგად, რითაც მსოფლიოს უდიდესი საფინანსო მომსახურების ორგანიზაცია შეიქმნა. კომპანიის ისტორია დაიწერა ისეთი შეძენილი ფირმების მიერ, როგორიცაა City Bank of

ჩანართი 9 დიდი ბანკების მოკლე მიმოხილვა

	JPM	Bank of America	Citigroup
დასაქმებულთა რაოდენობა	261000	279000	263000
წმინდა შემოსავალი ($)	17.5 მლრდ	-1.31 მლრდ	10.7 მლრდ
შემოსავალი ($)	90.5 მლრდ	76.8 მლრდ	66.3 მლრდ
შემოსავალი ($)/დასაქმებულზე	346000	275000	252000
შემოსავ. ერთ აქციაზე, კოეფიციენტი ($)	4.5	-0.13	3.59
საბაზრო კაპიტალიზაცია	129 მლრდ	80.6 მლრდ	74.1 მლრდ

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია.

New York-ი (მოგვიანებით Citibank-ი ეწოდა), რომლის შესყიდვაც 1812 წელს განხორციელდა, Handlowy 1870 წელი, Smith Barney 1873 წელი, Banamex-ი 1884 და Salomon Brothers-ი 1910 წელი.

Citigroup-ი, რომელიც სადღეისოდ ნიუ იორკ სითიშია ბაზირებული, დივერსიფიცირებული საფინანსო ჰოლდინგური კომპანიაა, რომელიც ორ სეგმენტადაა დაყოფილი – Citicorp-ი და Citi Holdings-ი და ახორციელებს გლობალურ ბანკინგს, საკონსულტაციო მომსახურებას, დერივატივების სერვისს, საბროკერო მომსახურებას და სხვა. ამჟამად Citigroup-ი უდიდესი საბანკო სანარმოა მსოფლიოში, რომელიც გეოგრაფიულადაა განვრცობილი და მსოფლიოს 140 ქვეყანაში 16,000 ოფისითაა წარმოდგენილი.

2012 წლის 13 მარტს, სამშაბათს, ფედერალურმა სარეზერვო სისტემამ Citigroup-ი დაასახელა 19-დან იმ 4 საფინანსო ინსტიტუტს შორის, რომელთაც ვერ ჩააბარეს სტრესტესტები. ეს ტესტები ბანკებს იმაში დარწმუნების შესაძლებლობას აძლევდა, რომ მათ აქვთ საკმარისი კაპიტალი იმისთვის, რომ გადაეტანათ ის უზარმაზარი დანაკარგები, რაც შეიძლება იმგვარ საფინანსო კრიზისს ჯამოეწვია, რის წინაშეც Citigroup-ი 2008 წელს და 2009 წლის დასაწყისში აღმოჩნდა, რის გამოც მან ვინაღამ კოლაფსი განიცადა. 2012 წლის სტრესტესტები წარმოაჩენდა, შეეძლოთ თუ არა ბანკებს ადაელახათ საფინანსო კრიზისი, რომელიც დაიწყებოდა, როდესაც: უმუშევრობის დონე 13 პროცენტს მიაღწევდა, ფასიანი ქაღალდების ფასი განახევრდებოდა და სახლების ღირებულება მიმდინარე დონესთან შედარებით 21 პროცენტით შემცირდებოდა. თანახმად Citi-სა და ფედერალური არეზერვო სისტემის ანგარიშისა, Citi-მ ვერ გაიარა წარმატებით ეს სტრესტესტები, რადგან მისი კაპიტალის მაღალი უკუგების გეგმა და საერთაშორისო დაკრედიტების დონე ფედერალური სარეზერვო სისტემის მიერ შეფასდა, როგორც უფრო მაღალი რისკის მქონე, ვიდრე აშშ-ის შიდა დაკრედიტებისა.

Citi შემოსავლების ნახევარს საერთაშორისო ბიზნესიდან იღებს, Bank of America-სთან შედარებით, რომელმაც წარმატებით გაიარა სტრესტესტები და შემოსავლების 78 პროცენტს აშშ-დან

WELLS FARGO & CO

Wells Fargo 1852 წელს შეიქმნა და მისი შტაბ-ბინა სან-ფრანცისკოში მდებარეობს, იგი ნაციონალური მნიშვნელობის, დივერსიფიცირებული, საზოგადოებაზე ორიენტირებული საფინანსო მომსახურების კომპანიაა $1.4 ტრლნ აქტივებით. Wells Fargo უზრუნველყოფს საბანკო, სადაზღვევო, საინვესტიციო, იპოთეკურ მომსახურებასა და სამომხმარებლო და კომერციულ დაფინანსებას 9,000 საბანკო პუნქტის, 12,000 ATM-ისა და ინტერნეტის მეშვეობით. მას, იმ კლიენტების დასახმარებლად, რომლებიც საერთაშორისო მასშტაბით ახორციელებენ ბიზნესს, მსოფლიოს 35-ზე მეტ ქვეყანაში აქვს ოფისი. Wells Fargo 265,000 თანამშრომლით სამიდან ერთ საოჯახო მეურნეობას ემსახურება აშშ-ში. ის *Fortune*-ის 2012 წლის რეიტინგში დასახელდა, როგორც 26-ე უდიდესი კომპანია აშშ-ის მასშტაბით.

Wells Fargo-ს ხედვაა ყველა მისი მომხმარებლის საფინანსო მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება და მათი ხელშეწყობა საფინანსო წარმატების მიღწევაში. როდესაც მსხვილ ბანკთა უმრავლესობა გადის სავაჭრო ბიზნესიდან, Wells Fargo, პირიქით, ირჯება და აფართოებს იქ მოღვაწეობას. აშშ-ის სიდიდით მეოთხე ბანკმა განაცხადა, რომ მას საინვესტიციო ბანკისგან, მცირე რისკის პირობებში, სოლიდური შემოსავლის მიღება შეუძლია. ის ფოკუსირდება იმ მომსახურებაზე, რაც დაკრედიტებულ კორპორაციულ კლიენტებს ესაჭიროებათ, მაგალითად, აქციებისა და ბონდების ანდერრაითინგი, ან შერწყმასთან დაკავშირებული კონსულტაციები. ინვესტორებისთვის ყურადღების ცენტრშია მისი ისეთი არეალები, როგორიცაა ფიუჩერსების დამუშავება და swap-ებით ვაჭრობა.

Wells Fargo-ს უსაფრთხოების ერთეული ამჟამად შედარებით პატარაა, მაგრამ რამდენიმე წლის განმავლობაში ამ ერთეულის მნიშვნელობა ფირმის შემოსავლებში შეიძლება დაახლოებით ორჯერ, 5 პროცენტიდან 10 პროცენტამდე გაიზარდოს, როგორც ამას Deutsche Bank-ის ანალიტიკოსი წერს თავის 2012 წლის მაისის ანგარიშში. JPM-ის, Bank of America-ს და Citigroup-ის ეს პროცენტული მაჩვენებელი 20-25 პროცენტს შორისაა. Wells Fargo-ს შემოსავლების ბევრად დიდი წილი მოდის ტრადიციული კომერციული და საცალო საბანკო ბიზნესიდან: იპოთეკური კრედიტებიდან, კორპორაციების საკრედიტო ხაზებიდან და ა.შ.

ონლაინბანკები

ონლაინბანკების რაოდენობა სწრაფად იზრდება და საბაზრო წილს დიდ ბანკებს ართმევს. ვებგვერდი http://www.mybanktracker.com/-ი ადგენს საუკეთესო ონლაინბანკების რეიტინგებს, სადაც ამჟამად აშშ-ის 30-ზე მეტი ონლაინბანკია წარმოდგენილი, რომლებიც რანგირებულნი

ჩანართი 10 აშშ-ის საუკეთესო ონლაინბანკები (1=საუკეთესო, 18=ნაკლებად საუკეთესო)

1. Ally	10. Discover Bank-ი
2. Bank of Internet -ი	11. UFB Bank-ი
3. ING Direct-ი	12. Simple-ი
4. Charles Schwab Bank-ი	13. Incredible Bank-ი
5. Sallie Mae Bank-ი	14. Nationwide Bank-ი
6. USAA	15. First Internet Bank-ი
7. TIAA Direct-ი	16. One United Bank-ი
8. Barclays Bank-ი	17. Presidential Online Bank-ი
9. State Farm Bank-ი	18. E*TRADE-ი

წყარო: ეფუძნება http://www.mybanktracker.com/best-online-banks-*ის ინფორმაციას.*

არიან მცირე გადასახადების, დაბალი საპროცენტო განაკვეთის, ბრწყინვალე ტექნოლოგიებისა და დიდებული სამომხმარებლო სერვისის მიხედვით. ჩანართ 10-ში, წარმატებულობის მიხედვით წარმოდგენილია აშშ-ის 18 საუკეთესო ინტერნეტბანკი. მიაქციეთ ყურადღება რიგითობას, სადაც პირველი ნომერია Ally, ხოლო მე-18 კი – E*TRADE-ი.

გარე საკითხები

რეგულირების რეფორმა

2007 და 2009 წლების საფინანსო კრიზისის შემდეგ, 2010 წელს პრეზიდენტმა ბარაქ ობამამ ხელი მოაწერა Dodd-Frank Wall Street Reform-სა და Consumer Protection Act-ს, რომლებიც გავლენას ახდენდა საბანკო დარგის ყოველ ასპექტზე. კანონმდებლობის პირობები მოიცავდა: კერძო სავაჭრო ოპერციების აკრძალვას, შეზღუდვებს ჰეჯფონდების მფლობელებისთვის, საფინანსო სტაბილი-

ზაციის ზედამხედველობის საბჭოს დაფუძნებას, შემნახველ დაწესებულებათა ზედამხედველობის ოფისის ლიკვიდაციას და ბევრ სხვა რამეს. როგორც მოსალოდნელია, ეს ახალი რეგულაციები ძალიან გაზრდის იმ გადასახადებს, რაც ყველა საფინანსო ინსტიტუტმა უნდა გადაიხადოს. Dodd-Frank-ის მოთხოვნები მიზნად ისახავს იმ სიტუაციების თავიდან არიდებას, რაც დიდი ბანკების (როგორიცაა AIG-ი და Citigroup-ი) გარშემოა შექმნილი, რომელთა წარუმატებლობის პრევენციას ხშირად სახელმწიფო ახდენდა. Dodd-Frank-ი მოწოდებული იყო შეემსუბუქებინა საფინანსო კრიზისის შესახებ საზოგადოების აღქმა და მოსაზრებები, რომლებიც შესაძლოა უფრო საშუალო სიდიდის ფირმებს ეხებოდა. თუმცა უკანასკნელმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ უდიდესი ინსტიტუციები იმდენად დაკავშირებულნი არიან მსოფლიოს მასშტაბით, რომ, თუ კვლავ წარმოიშობა მსგავსი ვითარება, შეიძლება მსოფლიოს სახელმწიფოთა მთავრობები იძულებულნი გახდნენ ამ ბეჰემოთების შენარჩუნებისთვის იმოქმედონ. მოსალოდნელია, რომ 2015 წელს მიღებულ იქნება 14,000 ახალი რეგულაცია.

მობილურით გადახდები

ერთ-ერთი ყველაზე უფრო ახალი მოვლენა და ბიზნესგამოწვევა, რის წინაშეც ბანკები აღმოჩნდნენ სადღეისოდ, მობილურით გადახდის სისტემების წარმოშობა და ახალი კონკურენტებია, რომლებიც ცდილობენ გადახდების სისტემებთან დაკავშირებულ ბაზრებში შეღწევას. *Bank Technology News*-ის 2012 წელს განაცხადა კიდეც, რომ საკრედიტო და სადებეტო ბარათების გამოყენება მალე მუზეუმებში გადაინაცვლებს და ადგილს მობილურებით, ვებგვერდებით და მსგავსი საშუალებებით ვაჭრობას დაუთმობს. 2012 წლის განმავლობაში მსოფლიოში 5 მლრდ-ზე მეტი მობილური ტელეფონის მომხმარებელი იყო, ანუ მსოფლიოს მოსახლეობის 70 პროცენტს აქვს მობილური ტელეფონი, მაშინ, როდესაც პლანეტის მოსახლეობის მხოლოდ ნახევარი ფლობს საბანკო ანგარიშს. Juniper Research-მა წარმოადგინა მოხსენება, რომლის მიხედვით 2013 წლისთვის გლობალური გადახდები $600 მლრდ-ს გადააჭარბებს. ისეთ ბიზნესებს, როგორიცაა Intuit's GoPayment-ი, უკვე შეუძლიათ გამოიყენონ Apple iPhone-ისა და Android-ის პლატფორმები.

Near Field Communications-ი (NFC) მომხმარებლებს საშუალებას აძლევს საცალო ვაჭრობის მაღაზიებში პროდუქციისთვის მობილური ტელეფონების მეშვეობით გადაიხადონ. ისეთი დიდი მოთამაშეები, როგორებიცაა: MasterCard-ი, American Express-ი, Visa, eBay და Google-ი, ასევე ჩართულნი არიან მობილური საგადამხდელო სისტემის შექმნაში. ტრადიციულ ბანკებს, როგორიცაა JPM-ი, შესაძლოა სტრატეგიული ალიანსების შექმნა ესაჭიროებათ ამ ახალ არენაზე მონაწილეობისთვის, რადგან ადამიანები სულ უფრო ნაკლებად გამოიყენებენ ნაღდ ფულს, ჩეკებს და პლასტიკურ ბარათებს ბიზნესტრანსაქციების განხორციელებისთვის.

იპოთეკური ბიზნესი

2012 წლის მდგომარეობით, აშშ-ში იყო 76 მლნ სახლი, მათგან 52 მლნ იპოთეკით იყო დატვირთული, 4.7 მლნ-ს კი დარღვეული ჰქონდა ხელშეკრულების პირობები. ამ უკანასკნელი კატეგორიიდან, 2.5 მლნ სახლი უფრო ნაკლები ღირს მისთვის აღებული იპოთეკური სესხის თანხაზე და დაახლოებით 10 მლნ სახლის მესაკუთრე, რომლებიც არ არღვევენ პირობებს, მათი სახლების ღირებულებაზე უფრო მეტს იხდიან იპოთეკურ კრედიტებზე. მოსალოდნელია, რომ ამ სახლების დაახლოებით 25 პროცენტი დეფოლტის ქვეშ მოექცევა, ვინაიდან სახლის მფლობელებს ან არ შეუძლიათ განაგრძონ გადახდა, ან, უბრალოდ, არ სურთ გადაიხადონ სახლში უფრო მეტი, ვიდრე ის ღირს.

მომავალი

U.S. Postal Service Office-ის მსგავსად, გადასახადების სულ უფრო გაზრდა გამოიწვევს თუ არა დიდი ბანკების პერმანენტულ შემცირებას? *Wall Street Journal*-ში (9-12-12, გვ. A1) დაიბეჭდა ინფორმაცია, რომ იმ ამერიკელების ხვედრითი წილი, რომელთაც საჩეკო ანგარიში აქვთ, 2010-დან 2011 ნლამდე, 92 პროცენტიდან 88 პროცენტამდე შემცირდა. საკრედიტო ბარათების მფლობელების ნილი იმავე პერიოდში 74-დან 67 პროცენტამდე შემცირდა და სხვა სადებეტო თუ საჩეკო ბარათების მფლობელთა წილი 78-დან 66 პროცენტამდე დაეცა. სხვა სიტყვებით რომ ითქვას, ამერიკელები სულ უფრო ნაკლებად იყენებენ ტრადიციულ საბანკო მომსახურებას. სტატიის თანახმად, ფაქტობრივად, ამერიკელების 8.2 პროცენტი ანუ დაახლოებით 12 მლნ საკუთარ ფინანსებს ბანკების გარეშე მართავს. ამავე სტატიის თანახმად, საბანკო ოვერდაფტებთან დაკავშირებული გადასახადები ამერიკელებს 2011 წელს $31.6 მლრდ დაუჯდა. მომხარებლებმა მკაფიოდ გადაინაცვლეს საბანკო კრედიტიდან და დებეტიდან წინასწარი გადახდის სადებეტო ბარათებისკენ, რასაც NetSpend-ი და Green Dot-ი სთავაზობს მათ. Pew Charitable Trust-მა შეაფასა თანხის მთლიანი მოცულობა, რომელიც წინასწარი გადახდის სადებეტო ბარათების მეშვეობით მოძრაობს და

განაცხადა, რომ 2013 წლისთვის $201.9 მლრდ-ს მიაღწევს, ნაცვლად 2009 წლის $28.6 მლრდ-ისა.

მოძრაობა, რომლის სახელწოდებაა „საბანკო ტრანსფერების დღე", 2011 წლის ნოემბერში შეიქმნა. 2012 წლის თებერვალში J.D. Power & Associates-მა განაცხადა, რომ დიდი, რეგიონული და საშუალო ზომის ბანკების მომხმარებლები სწრაფი ტემპით განიცდიან იმედგაცრუებას მთელი რიგი ფაქტორების, მ.შ. ცუდი მომსახურების გამო და აღარ სურთ საბანკო სექტორისგან მომსახურების მიღება. ამ გამოკვლევის თანახმად, მომხმარებელთა 9.6 პროცენტი აცხადებს, რომ მათ გადაინაცვლეს ახალი საბანკო პროვაიდერისკენ უკანასკნელი წლის განმავლობაში. წინა ორი წლის შესაბამისი მაჩვენებლები იყო 8.7 და 7.7 პროცენტი. ამგვარი გადართვის ძირითადი ბენეფიციარები არიან საკრედიტო კავშირები და მცირე ბანკები, რომლებმაც, ახალი მომხმარებლების შეძენის გამო, 10.3-პროცენტიანი ზრდა განიცადეს. იგივე მაჩვენებელი წინა წელს 8.1 პროცენტი იყო. 2012 წლის მარტში საკრედიტო კავშირების ნაციონალურმა ადმინისტრაციამ წარადგინა ანგარიში, რომლის მიხედვითაც საკრედიტო კავშირებს 2011 წელს 1.3 მლნ ახალი წევრი შეემატა და სარეკორდო 91.8 მლნ-ს მიაღწია. ონლაინბანკები ასევე იგებენ ამ ვითარებაში და სულ უფრო მდგრად კონკურენტულ უპირატესობას აღწევენ დიდი ბანკების მიმართ.

Cash Advance Centers Inc-ი უდიდესი მოკლევადიანი სესხების კომპანიაა აშშ-ში და ფართოდ გამოიყენება სადღეისოდ საბანკო მომსახურების ნაცვლად. ამ კომპანიამ განაცხადა, რომ მისი კლიენტების 22 პროცენტს $75,000-ზე მეტი შემოსავალი აქვს. ე.ი., საქმე ისაა, რომ ბანკებისგან თავის არიდების ამგვარი პრაქტიკა პოპულარული ხდება არა მარტო მცირეშემოსავლიან ინდივიდებს შორის, არამედ საშუალოშემოსავლიანებს შორისაც.

JPM ესაჭიროება მკაფიო სტრატეგიული გეგმა მომავლისთვის. დაეხმარეთ JPM-ის მენეჯერებს სარეკომენდაციო სტრატეგიული გეგმის მომზადებაში.

Procter & Gamble Company – 2011

ალენ ბადალი (Alen Badal) Union Institute-ი PG www.pg.com

Procter & Gamble-მა (P&G) 2011 წლის აპრილში ცივი საუზმის Pringles-ის ხაზი Diamond Foods-ს $1.5 მლრდ-ად მიჰყიდა. P&G-ი აშშ-სა და საზღვარგარეთ აწარმოებს და ყიდის დაფასოებულ სამომხმარებლო საქონელს, მაგრამ კომპანიამ აღნიშნული აქტივების ამოღებით დაასრულა სურსათის ბიზნესში ყოფნა, რათა ფოკუსირება მოეხდინა სილამაზისა და პირადი ჰიგიენის პროდუქციაზე. P&G-ს ოდესღაც ეკუთვნოდა არაქისის კარაქის ბრენდი Jif-ი, ფორთოხლის სასმელის ბრენდები Crisco shortening-ი და Sunny Delight-ი და ყავის ბრენდი Folgers-ი, მაგრამ უკვე არცერთს აღარ ფლობს. *Harvard Business Review-ის* 2011 წლის აპრილის სტატიაში მოტანილია P&G-ის ყოფილი გენერალური დირექტორის, **ა.გ. ლაფლეის (A.G. Lafley)** ინტერვიუ, რომელმაც განაცხადა:- „P&G-ი ბევრად მეტს სწავლობს ახალი წარუმატებელი ბრენდებისა და პროდუქტებისგან, როგორიცაა Dryel-ი სახლის მშრალი საწმენდი და Fit Fruit & Vegetable Wash-ი, ვიდრე Febreze-ს და Swiffer-ის მსგავს უდიდესი წარმატებებისგან".

Fortune-ის ყველაზე პატივსაცემი კომპანიების რეიტინგში, რომელიც 2011 წლის თებერვალში გამოქვეყნდა, P&G-ი საპნებისა და კოსმეტიკის ინდუსტრიაში პირველ ნომრად იყო წარმოდგენილი. P&G-მა გენერალური დირექტორი 2010 წლის ივლისში შეცვალა. ა.გ. ლაფლეის მაგიერად, რომელიც ინოვაციებზე ახდენდა ფოკუსირებას, დაინიშნა **მრ. მაკდონალდი (Mr. McDonald)**, რომლის ყურადღების ცენტრში ის მცირეფასიანი პროდუქცია იყო, რომლის მიზნობრივ ბაზრადაც ფასდაკლების მაძიებელი კლიენტურა განიხილებოდა. ოჰაიოს შტატში, ცინცინატში 1837 წელს **ვილიამ პროქტერისა (William Procter)** და **ჯეიმს გემბლის (James Gamble)** მიერ დაფუძნებულმა P&G-მა, 2010 წლისთვის გაყიდვებისა და შემოსავლების $78.9 მლრდ-იან და $12.7 მლრდ-იან მაჩვენებლებს მიაღწია, შესაბამისად. P&G-მა ახლახან $300,000 შესწირა NFL Play 60-სა და ახალგაზრდობის ჯანმრთელობისა და ჯანსაღი ცხოვრების წესის პროგრამას. ის აგრეთვე ახორციელებს მწვანე შენობების LEED სერტიფიცირებას.

შიდა ფაქტორები

P&G-ი მართავს სამ სტრატეგიულ ბიზნესერთეულს (SBU), რასაც კომპანიაში გლობალურ ბიზნესერთეულს უწოდებენ (GBU): 1) სილამაზე და მოვლა, 2) ჯანმრთელობა და კეთილდღეობა და 3) საყოფაცხოვრებო ჰიგიენა. P&G-ი პროდუქციას ათასობით რითეილერული ოპერაციის, მ.შ. მასობრივი მერჩანდაიზერების, სასურსათო მაღაზიების, კლუბის წევრი მაღაზიების, აფთიაქების, უნივერმაღების, სალონებისა და მაღალი სიხშირის მაღაზიების მეშვეობით ყიდის. P&G-ის ოცდასამი პროდუქტის წლიური გაყიდვები $1 მლრდ-ს შეადგენს, მ.შ. Fusion-ი, Always/Whisper-ი, Braun-ი, Bounty, Charmin-ი, Crest-ი, Downy/Lenor-ი, Gillette-ი, Iams-ი, Olay, Pampers-ი, Pantene-ი, Tide-ი და Wella. P&G ასევე აწარმოებს შინაური ცხოველების საკვებს და წყლის ფილტრებს და მონაწილეობს „საპნის ოპერების" გადაღებაში. 2011 წლის მარტში P&G-ის აეროზოლი Febreze გახდა კომპანიის 24-ე პროდუქტი, რომელმაც $1 მლრდ შემოსავალი მოიტანა. აშშ-ში Febreze-ს ამჟამად 17-პროცენტიანი ბაზრის წილი აქვს და კონკურირებს ისეთ პროდუქციასთან, როგორიცაა Glade-ი და Air Wick-ი. P&G-ი 250 საბრენდო პროდუქტს აწარმოებს, მაგრამ 24 პროდუქტზე მოდის დაახლოებით 70 პროცენტი კომპანიის $79 მლრდ-ზე მეტი წლიური შემოსავლიდან. Pampers-ის საფენები P&G-ის ყველაზე გაყიდვადი პროდუქტია, რომელზეც მოდის $9 მლრდ-ზე მეტი წლიური შემოსავალი, შემდეგია სარეცხი საშუალება Tide-ი $5 მლრდ-ზე მეტი შემოსავლით.

ხედვა/მისია

2011 წლის შუისთვის P&G-ს არ ჰქონდა ხედვა. კომპანიის მისია კი შემდეგია: „ჩვენ უნდა ვაწარმოოთ უმაღლესი ხარისხისა და ფასეულობის ბრენდული პროდუქცია და მომსახურება, რაც გაუმჯობესებს მსოფლიოს მომხმარებლების ცხოვრებას როგორც ამჟამად, ასევე მომავალი თაობებისთვის. როგორც შედეგი, მომხმარებელი ჩვენ დაგვაჯილდოებს ლიდერობით გაყიდვების, მოგებისა და ფასეულობის შექმნის მხრივ, რაც კეთილდღეობის საშუალებას აძლევს ჩვენს ხალხს, ჩვენს აქციონერებს და იმ საზოგადოებას, სადაც ჩვენ ვარსებობთ და ვშრომობთ".

ზრდის სტრატეგია

P&G-ი ისტორიულად ბევრ პატარა კომპანიას ყიდულობდა, მაგალითად, ესენია: შინაური ცხოველების საკვების მწარმოებელი კომპანია Natura Pet Products, Inc-ი და აეროზოლის მწარმოებელი Sara Lee Corporation's Ambi Pur-ი. P&G-მა დაახლოებით 40 პროდუქტით შეამცირა მისი საწმენდი საშუალებების ბიზნესი, რომელიც 2007 წლისთვის 60 სასაქონლო ხაზს ითვლიდა. გარდა ამისა, კომპანიას აქვს სურვილი შეამციროს შესაფუთი მელნის ფერები. პლასტიკურ ფერებს ის 4,000-დან 1,500-მდე, ხოლო საბეჭდ ფერებს 10,000-დან 200-მდე შეამცირებს, რითაც $60 მლნ-ის დაზოგვა იგეგმება. P&G-ს ასევე სურს, რომ დააჩქაროს მისი ზრდა ისეთ განვითარებად ბაზრებზე, როგორიცაა ბრაზილია და ინდოეთი, რომელთაც ანალიტიკოსები „ციხესიმაგრეებს" უწოდებენ, ვინაიდან Unilever-ი და Colgate-Palmolive-ი ისტორიულად დომინანტები არიან იქ. განვითარებადი ბაზრების მომხმარებლებს სულ უფრო მეტად შეუძლიათ და სურთ შეისყიდონ მაღალფასიანი საქონელი, ისეთი, როგორიცაა, მაგალითად, P&G's Gillette Fusion ProGlide სამართებელი.

2010 წელს P&G-მა დაახლოებით $2 მლრდ-ის ინვესტირება განახორციელა კვლევასა და განვითარებაში, რაც დაახლოებით 50 პროცენტით მეტია მის უახლოეს კონკურენტზე. P&G-ი ცდილობს განაგრძოს ისეთი ინოვაციებისა და ახალი პროდუქციის წარდგენა საერთაშორისო მასშტაბით, როგორიცაა Tide Stain Release-ი და Ariel Professional-ი სამრეცხაოებისთვის. P&G-ს აქვს 50 ბრენდი, რომელზეც მოდის კომპანიის ერთობლივი გაყიდვებისა და მოგების 90 პროცენტი. მან წარმოადგინა ანგარიში, რომლის მიხედვით აშშ-ისა და კანადის საოჯახო მეურნეობების 99 პროცენტი,მინიმუმ, ერთ მის პროდუქტს მაინც იყენებს. ჩრდილოეთ ამერიკაზე მოდის P&G-ის შემოსავლების დაახლოებით 42 პროცენტი.

ფინანსები

P&G-ის საფინანსო მიზნებია:

- ყველა სასაქონლო კატეგორიისა და გეოგრაფიული არეალის მიხედვით გაყიდვების ბაზრის ზრდაზე 1-დან 2 პროცენტამდე უფრო სწრაფად გადიდება.
- ერთ აქციაზე შემოსავლის (EPS) გაზრდა მაღალ ერთციფრიან ან დაბალ ორციფრიან ნიშნულამდე.
- თავისუფალი ფულის ნაკადის მწარმოებლურობის მინიმუმ 90 პროცენტამდე გაზრდა.
- გარდა ზემოხსენებულისა, P&G-ი ფოკუსირებულია შემდეგი სფეროების გაუმჯობესებაზე:
- *მეტი მომხმარებელი:* P&G-ი მიზნად ისახავს უფრო მეტ მომხმარებელზე ფოკუსირებას სასაქონლო ხაზებისა და ბიზნესპორტფელის განახლების მეშვეობით. ის აგრეთვე მოახდენს ფოკუსირებას და მოემსახურება ფასებისადმი მგრძნობიარე მომხმარებლებს და მათ კონკურენტებთან შედარებით უფრო დაბალფასიან პროდუქციასა და უკეთეს მწარმოებლურობას შესთავაზებს.
- *მსოფლიოს უფრო მეტ ნაწილში:* ახალ ბაზრებზე შესვლა, განვითარებად ქვეყნებში შეღწევისა და გაყიდვების ზრდის ხარჯზე, „ფიზიკური და ეკონომიკური ხელმისაწვდომობისა და ბრენდის ცნობადობის" ამაღლების მეშვეობით.
- *უფრო სრულყოფილად:* მომხმარებლების საჭიროებებზე ფოკუსირების საფუძველზე არსებული სასაქონლო ხაზების გაუმჯობესება. აგრეთვე მომხმარებლების რაოდენობის ზრდა არსებული ბრენდების ფრანჩაიზისა და პროდუქციის გაფართოების მეშვეობით და ფოკუსირება „მომგებიანობისა და საბაზრო წილის ზრდაზე, მასშტაბზე ეკონომიისა და დანახარჯების შემცირებით".

P&G-ის შემოსავლების ანგარიში და ბალანსი წარმოდგენილია ჩანართ 1-სა და 2-ში. მიაქციეთ ყურადღება, რომ კომპანიის შემოსავლები 2010 წელს 2.9 პროცენტით, $78.9 მლრდ-მდე გაიზარდა, მაგრამ მოგება 5.2 პროცენტით, $12.7 მლრდ-მდე შემცირდა. აღნიშვნის ღირსია აგრეთვე, რომ P&G-ის გუდვილი და არამატერიალური აქტივები $95 მლრდ-ს შეადგენს, რაც არ არის კარგი.

ჩანართი 1 P&G-ის 2010 წლის შემოსავლების ანგარიში (ათასებში)

პერიოდის დასასრული	30 დეკ. 2010	30 დეკ. 2009	30 დეკ. 2008
მთლიანი შემოსავალი	78,938,000	76,694,000	83,503,000
დანახარჯები შემოსავლებზე	37,919,000	38,690,000	40,695,000
ერთობლივი მოგება	**41,019,000**	**38,004,000**	**42,808,000**
გაყიდვებზე, საერთო და ადმინისტრაციული ხარჯები	24,998,000	22,630,000	25,725,000
ოპერაციული შემოსავლები	**16,021,000**	**15,374,000**	**17,083,000**

სულ სხვა შემოსავლები	(28,000)	397,000	462,000
შემოსავალი გადასახადებისა და პროცენტის	15,993,000	15,771,000	17,545,000
გადახდამდე საპროცენტო ხარჯები	946,000	1,358,000	1,467,000
შემოსავალი გადასახადების გადახდამდე	15,047,000	14,412,000	16,078,000
საშემოსავლო გადასახადი	-	4,032,000	4,003,000
წმინდა შემოსავალი მიმდინარე ოპერაციებიდან	10,946,000	10,680,000	12,075,000
შეწყვეტილი ოპერაციები	1,790,000	2,756,000	-
მოგება	**12,736,000**	**13,436,000**	**12,075,000**

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია.

ჩანართი 2 P&G-ის ბალანსი (ათასებში)

პერიოდის დასასრული	30 ივნ. 2010	30 ივნ. 2009	30 ივნ. 2008
აქტივები			
მიმდინარე აქტივები			
ნაღდი ფული	$2,879,000	4,781,000	3,313,000
მოკლევადიანი ინვესტიცია	-	-	228,000
წმინდა დავალიანება	6,325,000	7,045,000	8,773,000
მარაგები	6,384,000	6,880,000	8,416,000
სხვა მიმდინარე აქტივები	3,194,000	3,199,000	3,785,000
სულ მიმდინარე აქტივები	**18,782,000**	**21,905,000**	**24,515,000**
უძრავი ქონება/ქარხნები/დანადგარები	19,244,000	19,462,000	20,640,000
გუდვილი	54,012,000	56,512,000	59,767,000
არამატერიალური აქტივები	31,636,000	32,606,000	34,233,000
სხვა აქტივები	4,498,000	4,348,000	4,837,000
სულ აქტივები	**128,172,000**	**134,833,000**	**143,992,000**
ვალდებულებები			
მიმდინარე ვალდებულებები			
კრედიტორული დავალიანება	15,810,000	14,581,000	7,977,000
მოკლევადიანი/გრძელვადიანი დავალიანება	8,472,000	16,320,000	13,084,000
სხვა მიმდინარე ვალდებულებები	-	7,768,000	9,897,000
სულ მიმდინარე ვალდებულებები	**24,282,000**	**30,901,000**	**30,958,000**
გრძელვადიანი დავალიანება	21,360,000	20,652,000	23,581,000
სხვა ვალდებულებები	10,189,000	9,146,000	8,154,000
გადადებული გრძელვადიანი ვალდებულებები	10,902,000	10,752,000	11,805,000
უმცირესობათა საპროცენტო განაკვეთი	324,000	283,000	-
სულ ვალდებულებები	**67,057,000**	**71,734,000**	**74,498,000**
სააქციონერო საკუთრება			
პრივილეგირებული აქციები	1,277,000	1,324,000	1,366,000
ჩვეულებრივი აქციები	4,008,000	4,007,000	4,002,000
გაუნაწილებელი მოგება	64,614,000	57,309,000	48,986,000
სახაზინო ფასიანი ქაღალდები	(61,309,000)	(55,961,000)	(47,588,000)
ნამეტი კაპიტალი	61,697,000	61,118,000	60,307,000
სხვა სააქციონერო საკუთრება	(9,172,000)	(4,698,000)	2,421,000
სულ სააქციონერო საკუთრება	61,439,000	63,382,000	69,494,000
მთლიანი ვალდებულებები და სააქციონერო საკუთრება	**$128,172,000**	**134,833,000**	**143,992,000**

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია.

ბიზნესის გლობალური ერთეულები (GBU)

ჩანართ 3-ში ნაჩვენებია, რომ P&G-ის სილამაზისა და მოვლის GBU ორი განყოფილებისგან შედგება. ამ GBU-ზე მოდის კომპანიის შემოსავლების 34 და მოგების 36 პროცენტი. შედარებისთვის, P&G-ის ჯანმრთელობისა და სიჯანსაღის GBU-ზე მოდის კომპანიის შემოსავლების 18 და მოგების 19 პროცენტი. P&G-ის საყოფაცხოვრებო ჰიგიენის საშუალებების GBU ამ სამიდან უდიდესია და მისი ფაბრიკა/სახლის მოვლის საშუალებების განყოფილებაზე მოდის მთელი გაყიდვების 30 პროცენტი, ხოლო ბავშვი/ოჯახის მოვლის საშუალებების განყოფილებაზე კი – 18 პროცენტი. ჩანართი 4 ასახავს გაყიდვების ზრდას P&G-ის თითოეული სეგმენტის მიხედვით 2010 წელს, 2009 წელთან შედარებით.

GBU N1 – სილამაზე და მოვლა

P&G-ის სილამაზისა და მოვლის GBU კარდინალურად განახლდა 2009 წელს, როდესაც თითოეული ბრენდის გამოჯვნა მოხდა ქალისა და მამაკაცის კატეგორიების მიხედვით. ამ GBU-ს მიხედვით, ექსპანსიური ძალისხმევა მოიცავს Dolce & Gabbana-ს რაც შეიძლება მეტ უნივერმაღში

ჩანართი 3 P&G-ის 2010 წლის გაყიდვები/შემოსავლები GBU-ს სეგმენტების მიხედვით%

GBU	სეგმენტები	გაყიდვები %	მოგება %	$ მილიარდიანი ბრენდები
სილამაზე და მოვლა	სილამაზე	24%	23%	Head & Shoulders-ი, Olay, Pantene-ი
		10%	13%	Braun-ი, Fusion-ი, Gillette-ი, Mach 3-ი
სულ		34%	36%	
ჯანმრთელობა და სიჯანსაღე	ჯანმრთელობა	14%	16%	Always-ი, Crest-ი, Oral-B-ი
	ცივი საუზმე/			Iams-ი, Pringles-ი
	შინაური ცხოველების მოვლა	4%	3%	
სულ		18%	19%	
საყოფაცხოვრებო	ქსოვილი/			Ace-ი, Dawn-ი, Downy, Duracell-ი, Tide-ი
ჰიგიენა	სახლის ჰიგიენა	30%	28%	Bounty, Charmin-ი, Pampers-ი
	ბავშვის/ოჯახის მოვლა	18%	17%	
სულ		48%	45%	

წყარო: www.pg.com.

ჩანართი 4 GBU-ს წმინდა გაყიდვების/შემოსავლების შედარება

($მლნ)	2010	2009
სილამაზე		
წმინდა გაყიდვები	$19,491	$18,924
წმინდა შემოსავალი	$2,712	$2,664
მოვლა		
წმინდა გაყიდვები	$7,631	$7,408
წმინდა შემოსავალი	$1,477	$1,359
ჯანმრთელობა და სიჯანსაღე		
წმინდა გაყიდვები	$11,493	$11,288
წმინდა შემოსავალი	$1,860	$1,835
ცივი საუზმე და ცხოველების მოვლა		
წმინდა გაყიდვები	$3,135	$3,114
წმინდა შემოსავალი	$326	$234
საწარმოო ჰიგიენა/სახლის ჰიგიენა		
წმინდა გაყიდვები	$23,805	$23,186
წმინდა შემოსავალი	$3,339	$3,032

ბავშვის ჰიგიენა/ოჯახის ჰიგიენა		
წმინდა გაყიდვები	$14,736	$14,103
წმინდა შემოსავალი	$2,049	$1,770

წყარო: www.pg.com.

შეღწევას და კანის კრემ Olay-ს მეშვეობით ახალ ბაზრებში გაფართოებას, რომლის რეკლამირებაც Pantene-ის თმის მოვლის საშუალებებთან ერთად ხდება. ბოლოსდაბოლოს, სახის კრემი Olay გამიზნულია 150 ქვეყნის ბაზარზე შეღწევისთვის, სადაც Pantene-ი უკვე იყიდება. ამ GBU-ში გაუმჯობესდა მოგება და გაყიდვების ზრდის ტემპი დანარჩენ კომპანიაზე უკეთესია.

ქალთა ისეთ კოსმეტიკურ პროდუქტებს შორის, როგორიცაა სამართებლები და კანის მოვლის კრემები, Olay (სახის კანის მოვლის საშუალება) უძლიერესი ბრენდია, რომელიც მსოფლიო საბაზრო წილის დაახლოებით 10 პროცენტს ფლობს. P&G-ს თმების მოვლის საცალო ვაჭრობის ბაზრის 20 პროცენტიც უკავია, ისეთი ბრენდების მეთაურობით, როგორიცაა Panten-ი და შამპუნი Head & Shoulders-ი. ისეთი არომატები, როგორიცაა Dolce & Gabbana, Gucci და Hugo Boss-ი, არომატების ხაზს წარმოადგენენ.

რაც შეეხება წვერის მოვლის პროდუქტებს, Gillette's Fusion-ი და Mach 3-ი ტოპ მწარმოებლები არიან, რომლებიც მსოფლიოს მამაკაცთა სამართებლების ბაზრის 70 პროცენტს ფლობენ. P&G-ი ახორციელებს მამაკაცების დეოდორანტების, საპარსი კრემებისა და თმის/კანის პროდუქტების მარკეტიზაციასაც. ელექტროსაპარსი Braun-ი წარმატებული ბრენდი იყო, რითაც კომპანია გაპარსვის საშუალებების ბაზრის დაახლოებით 30 პროცენტს და ქალების ეპილატორების ბაზრის 50 პროცენტს ფლობდა.

GBU N2 – ჯანმრთელობა და სიჯანსაღე

GBU-ს ჯანმრთელობის დაცვის ამ სეგმენტში P&G-ი ფლობს ქალის მოვლის საშუალებების მსოფლიო ბიზნესის დაახლოებით 35 პროცენტს. პერსონალური დაცვის ურეცეპტო პროდუქცია, ისეთი, როგორიცაა გულძმარვის საშუალება Prilosec-ი და Vicks-ი, P&G-ის წარმატებული ბრენდებია. ცივი საუზმისა და შინაური ცხოველების განყოფილებაში, P&G-ის კარტოფილის ჩიფსმა Pringles-მა მსოფლიო ბაზრის 10-პროცენტიან წილს მიაღწია და შემდეგ მოხდა მისი გაყიდვა. შინაური ცხოველების მოვლის სეგმენტს Iams-ისა და Eukanuba-ს ბრენდები დაეხმარა დაახლოებით 10- პროცენტიანი საბაზრო წილის მოპოვებაში. ამ ბიზნესის ძირითადი ნაწილი ჩრდილოეთ ამერიკაშია.

GBU N3 – საყოფაცხოვრებო ჰიგიენის საშუალებები

P&G-ის საყოფაცხოვრებო ჰიგიენის საშუალებების ბრენდებმა, მ.შ. Ace-მ, Ariel-მა, Dawn-მა, Downy-მ, Duracell-მა, Gain-მა და Tide-მა 2010 წელს წმინდა გაყიდვების $23.8 მლრდ-იან მაჩვენებელს მიაღწიეს. საყოფაცხოვრებო ჰიგიენის პროდუქციის სასაქონლო ხაზები მოიცავს სარეცხი საშუალებების, ქსოვილის გამაუმჯობესებლების და საყოფაცხოვრებო ჰიგიენის საშუალებებისა და ბატარეების წარმოებას. ეს განყოფილება მსოფლიო ბაზრის 30-პროცენტიან წილს ფლობს. თუმცა საყოფაცხოვრებო ჰიგიენის საშუალებების ბაზარი დაახლოებით 15 პროცენტია და Duracell-ის ბატარეების ბრენდი P&G-ს უნარჩუნებს მსოფლიო ბაზრის 25 პროცენტს. P&G-ის საყოფაცხოვრებო ჰიგიენის ზოგიერთმა პროდუქტმა, მაგალითად, როგორებიცაა: ტუტე ბატარეები, თხევადი სანმენდ/სარეცხი საშუალებები, მათეთრებლები, პამპერსები და ქაღალდის პირსახოცები, 2010 წლის მეოთხე კვარტალში გაყიდვები შეამცირა. მათეთრებლების შემოსავალი 11.3 პროცენტით შემცირდა, ხოლო ბატარეებისა – 7 პროცენტით.

P&G-ს აქვს ბავშვის მოვლისა და საოჯახო ჰიგიენის განყოფილება. ბავშვის მოვლის ბიზნესი, რომელიც პამპერსებისა და ბავშვის სველი ხელსახოცებისგან შედგება, მსოფლიო ბაზრის 35 პროცენტს ფლობს, რის შედეგადაც P&G მსოფლიოში ბავშვის მოვლის საშუალებების პირველი თუ მეორე მწარმოებელია. Pampers-ი კომპანიის ყველა დროის ყველაზე წარმატებული ბრენდია და მისი წმინდა გაყიდვების მაჩვენებელმა 2010 წელს დაახლოებით 9 მლრდ-ს მიაღწია. P&G-ის საოჯახო ჰიგიენის ბიზნესი მოიცავს Bounty-ს ქაღალდის პირსახოცებსა და Charmin-ის ტუალეტის ქაღალდს, რაც აშშ-ის ბაზრის 45 და 25 პროცენტს შეადგენს, შესაბამისად.

ᲒᲚᲝᲑᲐᲚᲣᲠᲘ ᲝᲞᲔᲠᲐᲪᲘᲔᲑᲘ

P&G-ი ბიზნესს ჩრდილოეთ ამერიკაში, დასავლეთ ევროპაში, ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაში/შუა აღმოსავლეთში/აფრიკაში (CEEMEA), ლათინურ ამერიკაში და აზიაში (მოიცავს იაპონიას, ჩინეთს და ASEAN-ს/ავსტრალიას/ინდოეთს/კორეას (AAIK)) ახორციელებს. P&G-ის პროდუქცია მსოფლიოს დაახლოებით 180 ქვეყანაში იყიდება. ჩანართ 5-ში ჩამოთვლილია ყოველი გლობალური

რეგიონისგან მიღებული შემოსავალი. გაითვალისწინეთ, რომ ჩრდილოეთ ამერიკა შემოსავლის ძირითადი წყაროა ($33.1 მლრდ), შემდეგია დასავლეთ ევროპა ($16.6 მლრდ). ჩრდილოეთ ამერიკის მოსახლეობა დაახლოებით 528,720,588 ადამიანია, ხოლო დასავლეთ ევროპისა კი – 397,475,574. აქედან გამომდინარე, ჩრდილოეთ ამერიკის შემოსავალი დაახლოებით 25 პროცენტით აჭარბებს დასავლეთ ევროპის შემოსავლებს.

Olay-ს დიდი წარმატება ხვდა მექსიკაში და სახის მოვლის საშუალებების ბაზრის 8 პროცენტიც მოიპოვა. ლათინურ ამერიკას, შუა აღმოსავლეთს და აფრიკას P&G-ის გლობალურ ბაზარში მცირე წილი უკავია, მაგრამ აზია ზრდის ძირითადი სამიზნეა, როგორც რამდენიმე სწრაფად მზარდი ეკონომიკის მქონე კონტინენტი. აზიაში 3 მლრდ-ზე მეტი მომხმარებელი ცხოვრობს. გასული დეკადის განმავლობაში P&G-მა ორჯერ და მეტად (10-დან 22-მდე) გაზარდა მისი ბრენდების რაოდენობა აზიის პორტფელში.

P&G-ი ლათინურ ამერიკაში პროდუქციას დაახლოებით 60 წელია რაც ყიდის. ის რეგიონში სამომხმარებლო საქონლის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი კომპანიაა და 14 ქვეყანაში 19 საწარმოო არეალით, 12 სადისტრიბუციო ცენტრით და ერთი მომსახურების არეალითაა წარმოდგენილი. უდიდესი ბაზრებია: მექსიკა, ბრაზილია, ვენესუელა და არგენტინა. ჩანართ 6-ში მოტანილია P&G-ის მენეჯმენტი და ორგანიზაციული სქემა.

ᲩᲐᲜᲐᲠᲗᲘ 5 P&G-ის 2010 წლის რეგიონული შემოსავლები

რეგიონები	%	შემოსავლები (მლრდ)
ჩრდილოეთ ამერიკა	42%	$33.1
დასავლეთ ევროპა	21%	$16.6
ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპა/შუა აღმოსავლეთი/აფრიკა	13%	$10.3
ლათინური ამერიკა	9%	$7.1
აზია	15%	$11.8
სულ	100%	$78.9

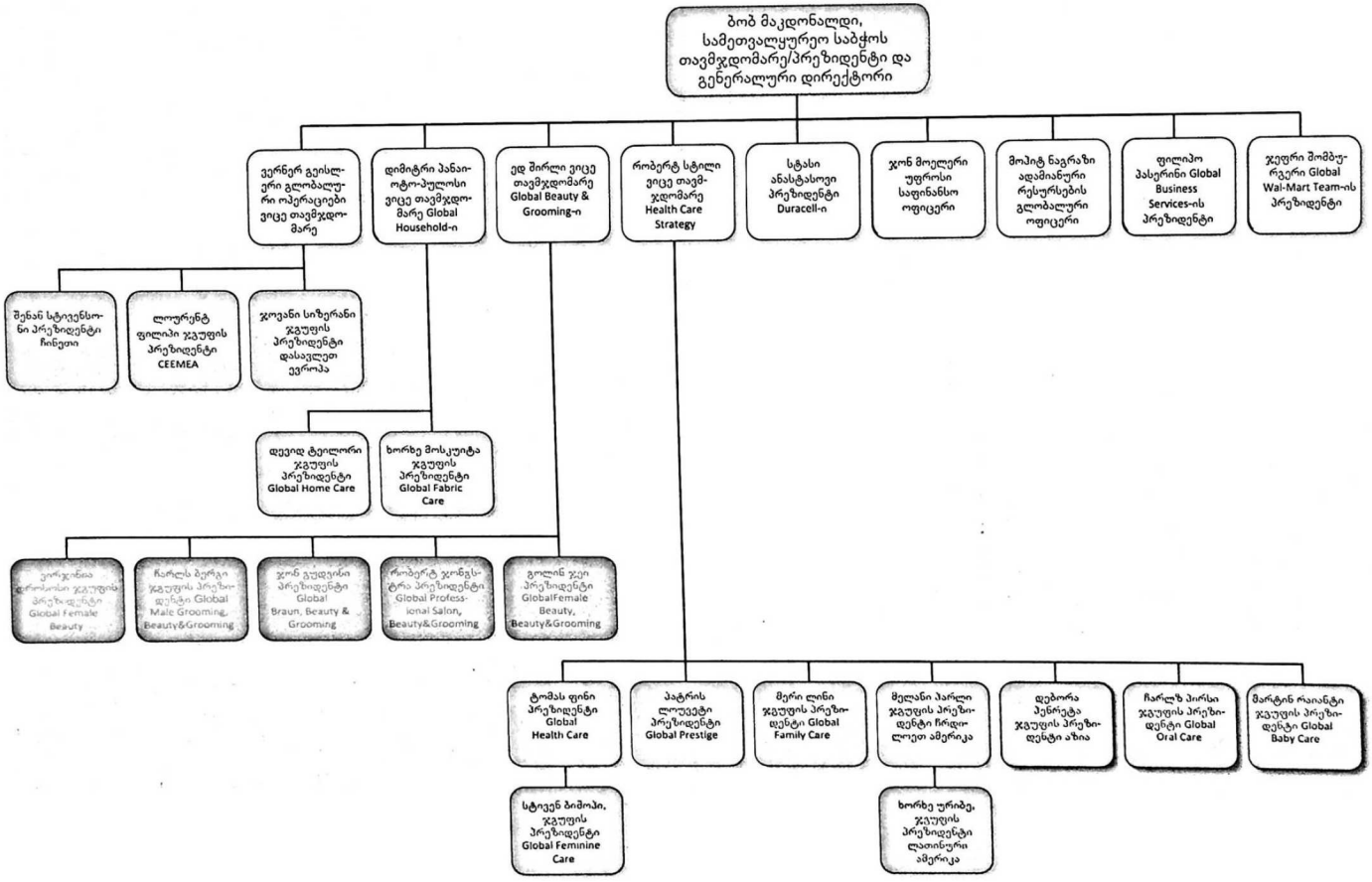
გაყიდვების მიხედვით, ჩრდილოეთ ამერიკის განყოფილება უდიდესია P&G-ში. დასავლეთ ევროპაში P&G-მა 1930 წლიდან (P&G-ი პირველად გაერთიანებულ სამეფოში გამოჩნდა) 100 ბრენდზე მეტის მარკეტინგი განახორციელა. 2011 წლისთვის P&G-ის პროდუქცია დასავლეთ ევროპის ყველა ქვეყანაშია წარმოდგენილი, რაზეც კომპანიის მთლიანი გაყიდვების დაახლოებით 25 პროცენტი მოდის. P&G-ს დასავლეთ ევროპაში 35 ქარხანა აქვს.

ᲙᲝᲜᲙᲣᲠᲔᲜᲢᲔᲑᲘ

Johnson & Johnson-ი (J&J), Colgate-Palmolive-ი, Kimberly-Clark-ი, Unileve-ი და Clorox-ი P&G-ის ძირითადი კონკურენტები არიან. ჩანართ 7-ში დარგობრივი კონტექსტით წარმოდგენილია ამ კომპანიების მწარმოებლურობის შედარება. აღსანიშნავია, რომ J&J-ის წმინდა შემოსავალი $13.2 მლრდ იყო, ხოლო P&G-ის კი $10.9 მლრდ. მსოფლიოში J&J-ი 60 ქვეყანაზე მეტში დაახლოებით 114,000 ადამიანს ასაქმებს და მათ სამი ბიზნესსეგმენტის მეშვეობით მართავს, ესენია: 1) სამომხმარებლო საქონლის; 2) სამედიცინო და სადიაგნოსტიკო მოწყობილობებისა და 3) ფარმაცევტული საქონლის სეგმენტები. 2010 ფისკალურ წელს J&J-ის $61.5 მლრდ შემოსავალი ჰქონდა, ხოლო მისი სამომხმარებლო საქონლის განყოფილება P&G-ის ერთ-ერთი ძირითადი კონკურენტია. განსაკუთრებული პროდუქტები მოიცავს J&J-ის საბავშვო შამპუნს, Liquid Neutrogena-ს, Band-Aid-ს და Tylenol-ის ასპირინს. J&J-ი 29,000-ზე მეტ ისეთ ინტერნეტდომენს იყენებს, როგორიცაა KY.com-ი და JJ.com-ი. J&J-ის შთამბეჭდავი ისტორია აქვს, როდესაც მიყოლებით, 27 წლის განმავლობაში, იზრდებოდა მოგება და 48 წლის განმავლობაში კი – დივიდენდები. P&G-ის მსგავსად, J&J-ი განაგრძობს ახალი პროდუქტების წარდგენას ბაზარზე, მაგრამ 2010 ფისკალური წლის განმავლობაში J&J-იმ ამ მხრივ ორი მნიშვნელოვანი წარუმატებლობა განიცადა.

COLGATE-PALMOLIVE-Ი

Colgate-Palmolive-ი პირის ღრუს, პირადი ჰიგიენის, საყოფაცხოვრებო ჰიგიენისა და შინაური ცხოველების კვების პროდუქციის გლობალური მწარმოებელი და გამყიდველია. კომპანია საკუთარი პროდუქციის რეალიზებას მსოფლიოს 200 ქვეყანაში შემდეგი ბრენდებით: Colgate-ით, Palmolive-ით, Mennen-ით, Softsoap-ით, Irish Spring-ით, Protex-ით, Sorriso-თი, Kolynos-ით, Elmex-ით, Tom's of Maine-ით, Ajax-ით, Axion-ით, Soupline-ით, Suavitel-ით და Hill's Science Diet-ითა და Hill's Prescription Diet-ით ახდენს. კომპანია 1806 წელს დაარსდა და მისი შტაბ-ბინა ნიუ იორკ სითიში მდებარეობს. მისმა წმინდა შემო-


ბობ მაკდონალდი, სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე/პრეზიდენტი და გენერალური დირექტორი
ვერნერ გეისლერი გლობალური ოპერაციები ვიცე თავმჯდომარე
დიმიტრი პანაოტო-პულოსი ვიცე თავმჯდომარე Global Household-ი
ედ შირლი ვიცე თავმჯდომარე Global Beauty & Grooming-ი
რობერტ სტილი ვიცე თავმჯდომარე Health Care Strategy
სტასი ანასტასოვი პრეზიდენტი Duracell-ი
ჯონ მოელერი უფროსი საფინანსო ოფიცერი
მოპიტ ნაგარაზი ადამიანური რესურსების გლობალური ოფიცერი
ფილიპო პასტორინი Global Business Services-ის პრეზიდენტი
ჯეფრი შომბურგერი Global Wal-Mart Team-ის პრეზიდენტი
შენან სტრივენსონი პრეზიდენტი ჩინეთი
ლოურენტ ფილიპი ჯგუფის პრეზიდენტი CEEMEA
ჯოვანი სიზერანი ჯგუფის პრეზიდენტი დასავლეთ ევროპა
დევიდ ტეილორი ჯგუფის პრეზიდენტი Global Home Care
ხორხე მოსკუიტა ჯგუფის პრეზიდენტი Global Fabric Care
ვირჯინია დროსოსი ჯგუფის პრეზიდენტი Global Female Beauty
ჩარლს ბერგი ჯგუფის პრეზიდენტი Global Male Grooming, Beauty&Grooming
ჯონ გედვინი პრეზიდენტი Global Braun, Beauty & Grooming
რობერტ ჯონგსტრა პრეზიდენტი Global Professional Salon, Beauty&Grooming
გოლინ ჯეი პრეზიდენტი GlobalFemale Beauty, Beauty&Grooming
ტომას ფინი პრეზიდენტი Global Health Care
სტივენ ბიმოპი, ჯგუფის პრეზიდენტი Global Feminine Care
პატრის ლოუეტი პრეზიდენტი Global Prestige
მერი ლინი ჯგუფის პრეზიდენტი Global Family Care
მელანი პარლი ჯგუფის პრეზიდენტი ჩრდილოეთ ამერიკა
ხორხე ურიბე, ჯგუფის პრეზიდენტი ლათინური ამერიკა
დებორა პენრეტა ჯგუფის პრეზიდენტი აზია
ჩარლზ პირსი ჯგუფის პრეზიდენტი Global Oral Care
მარტინ რაიანტი ჯგუფის პრეზიდენტი Global Baby Care

სავალმა 2010 ფისკალურ წელს $2.2 მლრდ შეადგინა. კომპანია 280 საერთაშორისო საწარმოს მართავს, საიდანაც 76-ს ის სხვადასხვა ქვეყანაში – ავსტრალიაში, ბრაზილიაში, ჩინეთში, კოლუმბიაში, საფრანგეთში, გვატემალაში, იტალიაში, მექსიკაში, პოლონეთში, სამხრეთ აფრიკაში, ტაილანდში და ვენესუელაში – ფლობს. 2004 წლიდან, როდესაც კომპანია თანდათანობით ამცირებდა საწარმოო სიმძლავრეებს, ის ასევე აშენებდა stateof-the-art ქარხნებს აშშ-სა და პოლონეთში, კბილის პასტის საწარმოებლად. კომპანია მთელს მსოფლიოში დაახლოებით 36,000 ადამიანს ასაქმებს.

KIMBERLY-CLARK-ი

Kimberly-Clark-ი დაარსდა 1872 წელს და ოთხ: – 1) პირადი ჰიგიენის საქონლის, 2) სამომხმარებლო ხელსახოცების, 3) K-C Professional & Other-ის და 4) ჯანმრთელობის დაცვის პროდუქციის ბიზნეს-სეგმენტს მართავს. პირადი ჰიგიენის საქონლის სეგმენტი აწარმოებს და ყიდის ისეთ საქონელს, როგორებიცაა: ერთჯერადი საფენები, საბავშვო ხელსახოცები და ქალების ჰიგიენის საშუალებები. ეს პროდუქცია შემდეგი ბრენდების სახელწოდებით გამოდის: Huggies-ი, Pull-Ups-ი, Little Swimmers-ი, GoodNites-ი, Kotex-ი, Lightdays-ი, Depend-ი და Poise-ი.

ჩანართი 7 პირდაპირ კონკურენტებთან შედარება

	P&G	J&J	KC	დარგი
$ საბაზრო კაპიტალიზაცია	176 B	165 B	26 B	1 B
დასაქმებულები	127 K	114 K	N/A	2.24 K
% კვარტალური შემოსავლის ზრდა	1.50	-5.50	1.90	11.00
$ შემოსავალი	79 B	61 B	19 B	406 M
% ერთობლივი მარჟა	51.29	69.49	33.27	46.91
% ოპერაციული მარჟა	19.70	26.84	14.64	10.40
$ წმინდა შემოსავალი	10.95 B	13.33 B	1.84 B	N/A
$ შემოსავალი ერთ აქციაზე	3.67	4.78	4.45	0.94
KC = Kimberly-Clark				
დარგი = პირადი ჰიგიენის პროდუქცია				

წყარო: ეფუძნება www.finance.yahoo.com-ს.

სამომხმარებლო ხელსახოცების განყოფილება აწარმოებს და ყიდის ისეთ პროდუქციას, როგორიცაა სახისა და სააბაზანოს ხელსახოცები, ქაღალდის პირსახოცები და საფენები. მისი პროდუქცია იყიდება Kleenex-ის, Scott-ის, Cottonelle-ის, Viva-ს, Andrex-ის, Scottex-ის, Hakle-ის, და Page-ის ბრენდებით. K-C Professional & Other-ის განყოფილება ყიდის სახისა და სააბაზანოს ხელსახოცებს, ქაღალდის პირსახოცებს, საფენებს და სველ ხელსახოცებს Kimberly-Clark-ის, Kleenex-ის, Scott-ის, WypAll-ის, Kimtech-ის, KleenGuard-ის, Kimcare-ს და Jackson-ის ბრენდებით.

ჯანმრთელობის დაცვის პროდუქციის განყოფილება ისეთ ერთჯერად საშუალებებს ყიდის, როგორებიცაა: ქირურგიული ხალათები და ზეწრები, ინფექციის კონტროლის პროდუქცია, სახის ნიღბები, საექიმო ხელთათმანები, რესპირატორული და ტკივილის გამაყუჩებელი პროდუქცია. ეს საქონელი Kimberly-Clark-ის, Ballard-ის და ON-Q-ის ბრენდებით იყიდება. კომპანიას ჰყავს 56,000 თანამშრომელი და 27 საწარმო აშშ-ში და ერთი კანადაში, 20 ევროპაში და 64 აზიაში, ლათინურ ამერიკაში და სხვა ქვეყნებში, რომელთაგან ბევრი რამდენიმე სახის პროდუქციას აწარმოებს სინერგიის ეფექტის მიღწევის მიზნით. კომპანიის შემოსავალმა 2010 წელს $19.7 მლრდ-ს მიაღწია.

UNILEVER-ი

Unilever-ი კერძო საკუთრებაში მყოფი ბრიტანული კორპორაციაა, რომლის შტაბ-ბინაც ლონდონში მდებარეობს. ის ყიდის 400 ბრენდს, მაგალითად, Lipton-ის ჩაის, Dove-ს და Aviance-ს, მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიის ძირითადი ყურადღების ცენტრშია ე.წ. „მლრდდოლარიანი ბრენდები", 12 ბრენდი, რომელთა წლიური გაყიდვები €1 მლრდ-ს აჭარბებს. Unilever-ის ტოპ 25 ბრენდზე მოდის მისი გაყიდვების 70 პროცენტზე მეტი. ისინი დანაწილებულია სურსათისა და სასმელის, სახლისა და პირადი ჰიგიენის განყოფილებებში. კომპანიის წმინდა მოგება 2010 წელს €4,597 მლნ. იყო, რაც 2009 წლის მაჩვენებელზე €3,659 მლნ. მაღალია.

Unilever-ის აზია-ოკეანიის სეგმენტს 2010 წელს ორციფრიანი მოცულობის ზრდა ჰქონდა, რაც ვიეტნამში, ფილიპინებში, პაკისტანსა და ჩინეთში მწარმოებლურობის მაღალმა დონემ გამოიწვია. ინდოეთის კონკურენტული ბაზრის მოცულობა Unilever-ისთვის ასევე ორციფრიანი მაჩვენებლით გაიზარდა. კომპანიის საბაზრო მდგომარეობა ცენტრალურ და დასავლეთ ევროპაში უფრო სუსტია. ლათინურ ამერიკასა და ჩრდილოეთ ამერიკაში საბაზრო მოცულობის ზრდა მწარმოებლურობის

ზრდითაა გამოწვეული. კერძოდ, ჩრდილოეთ ამერიკაში მიღწეულ იქნა 3-პროცენტიანი მოცულობის ზრდა, მაშინ, როდესაც ლათინური ამერიკის ანალოგიური მაჩვენებელი 4 პროცენტზე მეტი იყო.

Unilever-ი პირდაპირ კონკურირებს P&G-ის პირადი და საყოფაცხოვრებო ჰიგიენის სეგმენტებთან. კომპანია ადასტურებს დეოდორანტების გაყიდვების მაღალ მაჩვენებელს, რაც ნაწილობრივ განპირობებულია ისეთი ბრენდების კარგი რეალიზაციით, როგორიცაა: Dove Men+Care და Rexona. მისი საყოფაცხოვრებო ჰიგიენის სეგმენტის სამრეცხაო პროდუქციას მნიშვნელოვანი ზრდა ჰქონდა ინდოეთში, რაც ნაწილობრივ Rin-ისა და Wheel laundry-ს სარეცხი საშუალებების თავიდან წარმოებამ გამოიწვია. ჩინეთის ბაზარზე არსებული გარღვევის შესამცირებლად, კომპანიამ დაიწყო Omo liquids-ის გაყიდვა, რამაც ორციფრიან ზრდას მიაღწია.

CLOROX-ი

Clorox-ი აწარმოებს და ყიდის თავის მოსახელე მათეთრებელ და საწმენდ სამომხმარებლო საშუალებებს. მისი ბრენდებია ასევე Green Works-ის საყოფაცხოვრებო ჰიგიენის ნატურალური პროდუქცია, Pine-Sol-ის საწმენდები, Poett-ის საყოფაცხოვრებო ჰიგიენის საშუალებები, Fresh Step-ის კატების ჰიგიენის პროდუქცია, Kingsford-ის ხის ნახშირი, Hidden Valley-ს და K C Masterpiece-ის სანელებლები და საწებლები, Brita-ს წყლის საწმენდები, Glad-ის ჩანთები, სახვევები და კონტეინერები და Burt's Bees-ის ნატურალური პირადი ჰიგიენის საშუალებები. კომპანია 1980 წელს დაფუძნდა და მასში მთელი მსოფლიოს მასშტაბით 8,300 ადამიანია დასაქმებული. Clorox-მა 2010 ფისკალურ წელს $5.2 მლრდ-ის შემოსავალს მიაღწია. ის პროდუქციას მსოფლიოს 24-ზე მეტ ქვეყანაში აწარმოებს და 100-ზე მეტში ყიდის.

Clorox-ი ოთხ – საერთაშორისო, საწმენდი საშუალებების, საყოფაცხოვრებო ჰიგიენისა და ცხოვრების სტილის – სეგმენტში მუშაობს. საერთაშორისო სეგმენტის გაყიდვებმა საერთოს 21 პროცენტი შეადგინა, საყოფაცხოვრებო ჰიგიენის საშუალებების სეგმენტისამ კი 2010 წელს 32 პროცენტი. შემდეგი მაჩვენებელი აქვს საწმენდი საშუალებების სეგმენტს – 31 პროცენტი და ბოლოშია ცხოვრების სტილის სეგმენტი 17 პროცენტით. კომპანიის მიერ სახლის ჰიგიენის კატეგორიაში გაყიდული პროდუქციისა და ბრენდების ნიმუშები მოიცავს: Pine-sol-ს, Tilex-ს, 404-ს და თხევად Plumr-ს, რაც გაყიდვების 17 პროცენტს შეადგენს. ხის ნახშირის ისეთ ბრენდებზე, როგორიცაა Match Light-ი და Kingsford-ი, მოდის გაყიდვების 11 პროცენტი. Glad-ი აწარმოებს გაყიდული პროდუქციის 13 პროცენტს, მაშინ, როდესაც Clorox-ის სამრეცხაოსთან დაკავშირებულ პროდუქციაზე გაყიდვების 11 პროცენტი მოდის, კომპანიის სანელებლებსა და საწებლებზე მაგალითად, Hidden Valley-ზე და Masterpiece-ზე – 9 პროცენტი. ჩანართ 8-ში ჩამოთვლილია ლიდერი საყოფაცხოვრებო ჰიგიენის პროდუქციის მწარმოებელი კომპანიები და ნაჩვენებია მათი გაყიდვების მოცულობები. ამ მაჩვენებლის მიხედვით, 2010 ფისკალურ წელს ლიდერი იყო P&G-ი, შემდეგი კი – Unilever-ი.

ისეთი რითეილერები, როგორიცაა Wal-Mart-ი, აგრძელებენ საკუთარ ბრენდებზე ყურადღების გამახვილებას. ქვეყანაში არსებული უმუშევრობის მაღალი მაჩვენებელი მწარმოებლებზე ახდენს გავლენას, რათა მათ აქცენტირება ისეთი „მაღალი ფასეულობის" მქონე პროდუქციაზე

ჩანართი 8 საყოფაცხოვრებო ჰიგიენის პროდუქციის მწარმოებელი ლიდერი კომპანიები (რანგირება გაყიდვების მოცულობის მიხედვით)

კომპანიები	ფისკალური წლის დასასრული	გაყიდვები (მლნ)
Procter & Gamble-ი	ივნისი 10	$78.9
Unilever-ი	დეკემბერი 10	J44.3
L'Oreal-ი	დეკემბერი 10	€4.9
Kimberly-Clark-ი	დეკემბერი 10	$19.8
Colgate-Palmolive-ი	დეკემბერი 10	$15.6
Kao	მარტი 10	$12,730
Reckitt Benckiser-ი	დეკემბერი 10	J8.5
Avon-ი	დეკემბერი 10	$10.9
Estee Lauder-ი	ივნისი 10	$7,796
Shiseido	მარტი 10	$6,951
Clorox-ი	ივნისი 10	$5.5
Church & Dwight-ი	დეკემბერი 10	$2.6
Alberto-Culver-ი	სექტემბერი 10	$1,597
Revlon-ი	დეკემბერი 10	$1.3

წყარო: Standard and Poor's, December 30, 2010, www.finance.yahoo.com/company reports.

მოახდინონ, როგორებიცაა: P&G's Tide Basic-ი, Charmin Basic-ი, Bounty Basic-ი და Papers Basic-ი. Church & Dwight Company ბაზარს თავის „მაღალი ფასეულობის" მქონე პროდუქციას, მაგალითად, Arm & Hammer laundry-სა და and Xtra laundry-ს სარეცხ საშუალებებს სთავაზობს.

P&G-ი ასევე ბევრს ხარჯავს რეკლამაზე, როგორც ნებისმიერი კომპანია. ჩანართ 9-ში ჩამოთვლილია აშშ-ში რეკლამის შემკვეთი ლიდერი კომპანიები 2010 წლის პირველი კვარტალის მონაცემებით. სიას P&G-ი $772.6 მლნ-ით ლიდერობს. პროდუქციის ცალკეული ძირითადი ელემენტების მიხედვით, საბაზრო წილების პროცენტული განაწილება ზოგიერთ დარგში კვლავ მჭიდროა, მაგალითად, P&G-ს, საბაზრო წილის მიხედვით (40.2 პროცენტი), მცირე უპირატესობა აქვს Energizer-ის (38.8 პროცენტი) მიმართ. ბატარეების გაყიდვა 2010 წელს 6.2 პროცენტით დაეცა. P&G-ი დარგის ლიდერია უსაფრთხო საპარსებისა (65.3 პროცენტი) და მათი სამართებლების (83.2 პროცენტი) მხრივ. Energizer's Schick-ს უსაფრთხო საპარსების საბაზრო წილის მიხედვით რიგით მეორე ადგილი უკავია 28.5 პროცენტით, ხოლო მათი კარტრიჯების კომპანიისეული წილი 13.8 პროცენტია.

P&G-ის წილი სარეცხი საშუალებების ბაზარზე 60.2 პროცენტია, ხოლო კბილის პასტების ბაზარზე კი – 40.4 პროცენტი. შედარებისთვის, Colgate-Palmolive-ის წილი კბილის პასტების ბაზარზე 29.7 პროცენტია. ერთჯერადი საფენების ბაზრის ლიდერებია P&G-ი 48.2 პროცენტით და Kimberly-Clark-ი 34.2 პროცენტით. მიუხედავად ამისა, კერძო წებოვანი ეტიკეტების ბრენდების გაყიდვები 2010 წელს 13.5 პროცენტით, ხოლო მათი საბაზრო წილი 16.8 პროცენტამდე გაიზარდა. დეოდორანტებში P&G-ს უკავია 35.5-პროცენტიანი საბაზრო წილი, Unilever-ის წილია 28.7 პროცენტი, Colgate-Palmolive-ისა კი – 10.5 პროცენტი. P&G-ი ლიდერია შამპუნების ბაზარზე და მისი წილია 37.3 პროცენტი, შემდეგია L'Oreal-ი – 13.1 პროცენტი. Koch Industries-ი

ჩანართი 9 ათი ყველაზე დიდი რეკლამის შემკვეთი აშშ-ში 2010 წლის პირველი კვარტალის მიხედვით

კომპანია	2010 წლის იანვარი-მარტი (მლნ)
Procter & Gamble Co.	$772.6
AT&T-ი	$576.4
General Motors Corp.-ი	$533.7
Verizon Communications-ი	$517.2
Pfizer Inc.-ი	$396.4
Johnson & Johnson-ი	$366.8
Time Warner Inc.-ი	$304.3
Walt Disney Co.	$267.6
General Electric Co.	$264.6

წყარო: www.businesswire.com.-ი

ლიდერობს ტუალეტის ხელსახოცების ბაზარზე 26.7 პროცენტით, Kimberly-Clark-ის წილია 25.1 პროცენტი, P&G-ისა კი – 24.1 პროცენტი. დარგის ანალიტიკოსებს სჯერათ, რომ საბაზრო წილის გაზრდის საფუძველი ახალი პროდუქტების შემუშავება იქნება.

მომავალი

კომპანიის ანგარიშები მოცემული ბიზნესლანდშაფტის მოცულობის ზრდის შესაძლებლობებს ადასტურებს, მაგრამ დარგის ანგარიშებში გამოთქმულია ვარაუდი, რომ მომხმარებლებს ნაღდი ფულის მხრივ წინანდელთან შედარებით უფრო მეტი პრობლემა ექნებათ. გლობალური მასშტაბით, სხვადასხვა პოლიტიკური თუ ეკონომიკური პირობებისა და ასევე 2011 წლის ფასიანი ქაღალდების ბაზრის კრახის გათვალისწინებით, რა სტრატეგია უნდა განახორციელოს P&G-მა, რათა საკუთარი სიძლიერეების გამოყენებით მიიღოს უპირატესობა იმ შესაძლებლობებიდან, რომელიც დარგში არსებობს? როგორ უნდა მართოს კომპანიამ ოპტიმალურად საკუთარი სისუსტეები, რათა თავიდან აიცილოს საფრთხეები, რომლებიც კონკურენტებისგან და/ან დარგისგან მომდინარეობს? იქნება თუ არა მომავალი P&G-ისთვის კვლავ ნათელი?

გენერალური დირექტორისთვის, მაკდონალდისთვის შესათავაზებლად მოახდინეთ ისეთი განსაკუთრებული სტრატეგიების იდენტიფიცირება, რომლის მეშვეობითაც P&G-ი განაგრძობს მეტოქეების გაკვირვებას შემოსავლებისა და საბაზრო წილის ზრდით როგორც ცალკეული პროდუქტების, ასევე რეგიონების მიხედვით.

Avon Products, Inc., 2013

www.avon.com, AVP

Avon-ი, რომლის შტაბ-ბინაც ნიუ იორკ სითიში მდებარეობს, მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე დიდი ფირმაა, რომელიც პირდაპირი გაყიდვების მეშვეობით ახდენს თავისი პროდუქციის რეალიზებას და სადღეისოდ უდიდესია, როგორც კოსმეტიკისა და სილამაზესთან დაკავშირებული პროდუქციის პირდაპირი გამყიდველი. Avon-ი სიდიდით მეხუთე კოსმეტიკური და არომატების მწარმოებელი ფირმაა მსოფლიოში. კომპანია შეკვეთებს კატალოგებისა და ვებგვერდების მეშვეობითაც იღებს, მაგრამ მისი გაყიდვების უდიდესი ნაწილი ხორციელდება 110 ქვეყანაში მცხოვრები 6.4 მლნ დამოუკიდებელი სავაჭრო წარმომადგენლის საშუალებით. ყველა დამოუკიდებელი კონტრაქტორი ქალია. Avon-ს ჰყავს 39,100 თანამშრომელი, მაგრამ მხოლოდ 4,800 მათგანი მუშაობს აშშ-ში. 1892 წლიდან Avon-ი იყო მონინავე ქალების შესაძლებლობების გაზრდის საქმეში, რათა ისინი გამხდარიყვნენ საკუთარი თავის ბატონ-პატრონები და საზოგადოებისა თუ ბიზნესის ლიდერები.

Avon-ის პროდუქცია მოიცავს: კოსმეტიკას, არომატებს, ტუალეტის საშუალებებს, საიუველირო ნაწარმს, ტანსაცმელს, ინტერიერის კომპონენტებს, საათებს, ფეხსაცმელს, საბავშვო საქონელს, კანის მოვლის საშუალებებს, აგრეთვე სასაჩუქრე და დეკორატიულ ნაკეთობებს, კვების პროდუქტებს, საოჯახო ნივთებს, გართობისა და დასვენების პროდუქციას. Avon-ი ფლობს და ყიდის Silpada-ს საიუველირო ნაწარმს. რამდენიმე კარგად ცნობილი კომპანიის საბრენდო დასახელება მოიცავს: Avon Color-ს, ANEW-ს, Skin-So-Soft-ს, Advance-ს Techniques-ს და *mark*-ს. მიუხედავად იმისა, რომ, Avon-ი აშშ-ის დიდი და ამერიკული სულისკვეთების მატარებელი კომპანიაა, ის სადღეისოდ ყველა ძალებით ცდილობს თავი დააღწიოს იმ შედეგებს, რაც გენერალური დირექტორის - იუნგის ცუდმა სტრატეგიულმა შმართველობამ გამოიწვია, რომელიც ასევე ჩართული იყო ქრთამთან დაკავშირებულ გამოძიებაში და რაც საბოლოოდ მისი გადადგომით დასრულდა. პირდაპირი გაყიდვის ბიზნესმოდელი აშშ-ში თანდათანობით სუსტდება, მაგრამ ის ჯერ კიდევ ქმედითია მსოფლიოს მრავალ განვითარებად ეკონომიკაში. Avon-ი თავისი შემოსავლების 85 პროცენტს აშშ-ის გარეთ იღებს. ბევრ ქვეყანაში, მილიონობით შოტივირებული, პირდაპირი ვაჭრობით დაკავებული გამყიდველი მისი საკვანძო კონკურენტული უპირატესობაა, მაგრამ კომპანიას მკაფიო სტრატეგიული გეგმა სჭირდება.

Avon-მა 2012 წელს $38.2 მლნ-იანი ზარალის შესახებ გამოაცხადა, თუმცა წინა წელი $517.8 მლნ-იანი წმინდა შემოსავლით დაასრულა. კომპანიის 2013 წლის მეორე კვარტალის წმინდა შემოსავალი 48 პროცენტით შემცირდა, მაგრამ ესეც კი Wall Street-ის მოლოდინებზე უფრო მაღალი მაჩვენებელი იყო. ამგვარად, Avon-ის აქციების ფასებმა წლის ყველაზე მაღალ ნიშნულს მიაღწია. Avon-მა შეთავაზება განახორციელა, რათა $12 მლნ-ად მოეგვარებინა მექრთამეობასთან დაკავშირებული დავები, თუმცა შეთავაზება უარყოფილ იქნა აშშ-ის ხელისუფლების მიერ. Avon-ის სილამაზის პროდუქციის შემოსავალი მეორე კვარტალში $31.9 მლნ იყო, რაც წინა წლის ანალოგიური პერიოდის მაჩვენებელზე - $61,6 მლნ-ზე, ნაკლებია. მთლიანი შემოსავლები 2 პროცენტით, $2.51 მლრდ-მდე შემცირდა, რაც სავალუტო კურსებითა და ჩრდილოეთ ამერიკაში გაყიდვების მდგომარეობით იყო გამოწვეული. Avon-ის გაყიდვები ჩრდილოეთ ამერიკაში 2013 წლის მეორე კვარტალის განმავლობაში 12 პროცენტით შემცირდა, 13 პროცენტით დაეცა აქტიური სავაჭრო წარმომადგენლების გაყიდვები. კომპანიის აზია-ოკეანიის გაყიდვები დაეცა 9 პროცენტით, მაგრამ ლათინურ ამერიკასა და ევროპაში, შუა აღმოსავლეთსა და აფრიკაში – გაიზარდა. ამ კვარტალის განმავლობაში, Avon-ის ფასები და შეკვეთის საშუალო ზომაც იზრდებოდა.

საავტორო უფლებები ეკუთვნის Fred David Books LLC-ს *(დაწერილია ფორესტ რ. დევიდის მიერ).*

ისტორია

დევიდ მაკკონელმა (David McConnell) ბიზნესი 1886 წელს დაიწყო, რამაც, საბოლოოდ, Avon Products-ის სახელწოდება მიიღო. სამოგზაურო წიგნების ვაჭარი, მაკკონელი, თავიდან არ აპირებდა სილამაზის კომპანიის შექმნას, მაგრამ მალე გააცნობიერა, რომ მდედრობითი სქესის მყიდველები ბევრად მეტად ინტერესდებოდნენ იმ უფასო პარფიუმერიის ნიმუშებით, რასაც ის მათ სთავაზობდა, ვიდრე თავად წიგნებით. მაკკონელმა აგრეთვე შენიშნა, რომ მისი მრავალი მყიდველი ქალი იზოლირებული იყო სახლში, როდესაც მათი ქმრები სამსახურში მიდიოდნენ. ამგვარად მაკკონელმა საგანგებოდ შეარჩია ქალები სავაჭრო წარმომადგენლებად, რადგან სჯეროდა, რომ მათ აქვთ ბუნებრივი უნარი, ერთიან საბაზრო ქსელში მოაქციონ სხვა ქალები. იმ დროს, როდესაც ქალების დასაქმების შესაძლებლობები

შეზღუდული იყო, Avon-ის შეთავაზება მათთვის, მიეღოთ შემოსავალი, ისტორიული და რევოლუციური კონცეფცია იყო კაცობრიობისთვის. ეს ნიშნავდა კომპანიის გრძელი და მდიდარი ისტორიის დასაწყისს მსოფლიო მასშტაბით ქალების შესაძლებლობების გაზრდის თვალსაზრისით.

1892 წელს მაკკონელმა შეცვალა კომპანიის სახელი, როდესაც მისმა ბიზნესპარტნიორმა, რომელიც კალიფორნიაში ცხოვრობდა, შესთავაზა მას, რომ ბიზნესისთვის California Perfume Company ეწოდებინა, რადგან კალიფორნია ყვავილების სიუხვით გამოირჩევა. 1916 წელს California Perfume Company ინკორპორირებულ იქნა ნიუ იორკის შტატში და თავისი პირველი სასაქონლო ნიშანი Avon-ი 1932 წლის 3 ივნისს დაარეგისტრირა. ეს დოკუმენტი კომპანიის საქონელსა და მომსახურებას აღწერდა როგორც პარფიუმერიას, ტუალეტის წყალს, პუდრას, საცხებს, პომადებსა და ტუალეტის სხვა პროდუქციას.

Avon-ი ჩინეთის ბაზარზე 1990 წელს შევიდა, მაგრამ 1998 წელს მომხდარმა სამართლებრივმა ცვლილებებმა ის აიძულა საკუთარი პროდუქცია მხოლოდ Beauty Boutiques-ის სახელწოდების მაღაზიების მეშვეობით გაეყიდა. კომპანიამ პირდაპირი ვაჭრობისთვის საჭირო პირველი ჩინური ლიცენზია 2006 წელს მიიღო. Avon-მა 2010 წელს $650 მლნ-ად იყიდა Silpada, ვერცხლის სამკაულების პირდაპირი გამყიდველი. ბრაზილია კომპანიის უდიდესი ბაზარია, რომელმაც 2010 წელს აშშ-ს გადაასწრო. Avon-მა 2013 წელს დახურა მისი ატლანტას სადისტრიბუციო ცენტრი და 2014 წლისთვის ხურავს პასადენას სადისტრიბუციო ცენტრს. კომპანიის შემოსავალი 2012 წელს 5 პროცენტით - $10.72 მლრდ-მდე დაეცა.

შიდა საკითხები

ხედვა და მისია

Avon-ს საკუთარ ვებგვერდზე ჩამოყალიბებული აქვს ხედვა და მისია. მას სურს „იმ კომპანიად ყოფნა, რომელსაც საუკეთესოდ ესმის ქალების და მათ შესაბამისი პროდუქციით, მომსახურებითა და თვითრეალიზაციის შესაძლებლობით აკმაყოფილებს მთელს მსოფლიოში". Avon-ის მისია ძალიან გრძელია, დასკვნის სახით კი აცხადებს, რომ ის ფოკუსირდება ექვს საკვანძო მისწრაფებაზე, რისთვისაც იღვწის კომპანია მუდმივად: (1) გლობალურ სილამაზის სამყაროში ლიდერობა, (2) შესყიდვებისას ორიენტირება ქალთა არჩევანზე (3) პირდაპირი გაყიდვებისას დასახელდეს ნომერ პირველ კომპანიად (4) იყოს ყველაზე პატივცემული კომპანია. (5) ითვლებოდეს საუკეთესო სამუშაო ადგილად (6) ჰქონდეს ყველაზე დიდი ფონდი ქალთა საჭიროებების გადასაწყვეტად.

მარკეტინგი, კვლევა და შეფუთვა

Avon-ი კარდაკარ გაყიდვების პერსონალსა (Avon-ი თავდაპირველად ამისთვის ქალბატონებს იყენებდა, მაგრამ ბოლო დროს სულ უფრო იზრდება კაცების რიცხვი) და სარეკლამო ბროშურებს იყენებს. მისი ტრენინგცენტრები ეხმარება იმ ქალებს, რომელთაც სურთ Avon-ის სავაჭრო წარმომადგენლებად გახდომა და სამკაულების, სილამაზის პროდუქციის, აქსესუარებისა და ტანსაცმლის რეალიზებაში მონაწილეობა. Avon-ის ტრენინგცენტრებს საცალო ვაჭრობის პატარა სექცია აქვთ, სადაც წარმოდგენილია კანის მოვლის ისეთი პროდუქტები, როგორებიცაა: კრემები, შრატები, მაკიაჟი და საწმენდები. არის საკლასო ოთახიც, სადაც სავაჭრო წარმომადგენლები სწავლობენ პროდუქციასა და ვაჭრობის ტექნიკას. Avon-ის თითოეული წარმომადგენელი დამოუკიდებელი მეწარმეა, რომელიც საკუთარ ბიზნესს ახორციელებს.

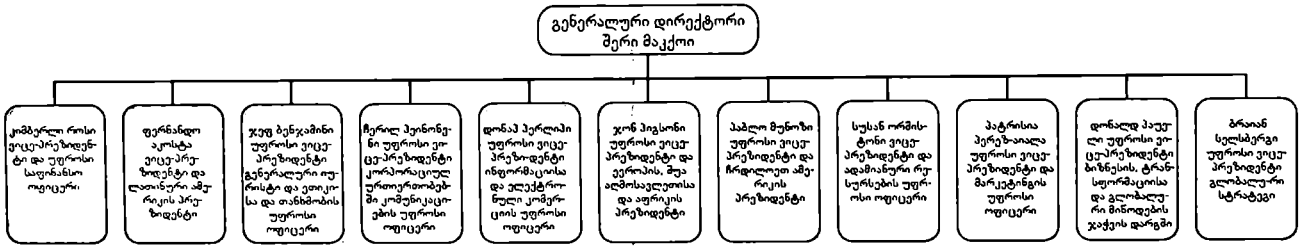
Avon-მა 2012 წელს $253.6 მლნ დახარჯა რეკლამაზე, რაც წინა წლის მაჩვენებელზე - $311.2 მლნ-ზე ნაკლებია. მან 2012 წელს $75.2 მლნ დახარჯა კვლევასა და განვითარებაზე, რაც ასევე ნაკლებია წინა წლის მაჩვენებელზე - $77.7 მლნ-ზე. Avon-ის კვლევისა და განვითარების პირველადი საწარმო განთავსებულია საფერნში, ნიუ იორკში.

მდგრადი განვითარება და ფილანთროპია

Avon-ს ვრცელი ინფორმაცია აქვს განთავსებული საკუთარ კორპორაციულ ვებგვერდზე მისი მდგრადი განვითარებისა, ფილანთროპიის პროგრამებისა და ოპერაციების შესახებ. Avon-ი ქალთა უფლებების უდიდესი დამცველია და მისი ფონდის „ქალები ქალებზე ძალადობის წინააღმდეგ" მეშვეობით დაუღალავად მუშაობს ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა: მკერდის კიბო და ა.შ. მაგალითად, ამასწინდელ, რიგით მეათე ყოველწლიურ New York Avon Walk-ზე შეგროვდა $8.3 მლნ-ზე მეტი, მკერდის კიბოსთან ბრძოლისთვის. Avon-ი აგრეთვე იბრძვის ტყეების განადგურების წინააღმდეგ.

Avon Foundation for Women-ი, რომელიც 1955 წელს დაარსდა, უდიდეს კორპორაციასთან აფილირებული ორგანიზაციაა მსოფლიოში, რომელიც ქალთა მდგომარეობის გაუმჯობესებისთვის იღვწის. Avon-ი ქალებისთვის შესაძლებლობების გაფართოებით ყოველთვის ცდილობს მათ დახ-

ჩანართი 1 Avon-ის ორგანიზაციული სქემა



წყარო: ეფუძნება კომპანიის შესახებ ინფორმაციას.

მარებას, რათა ქალებმა გამოავლინონ საკუთარი ეკონომიკური პოტენციალი და თვითრეალიზაციის მაღალ დონეს მიაღწიონ. ამისთვის კომპანიას დაწესებული აქვს საფინანსო და სხვა სახის მხარდაჭერა სუსტი სქესის წარმომადგენელთა სწავლების, პროფესიული ტრენინგისა და განვითარებისათვის. ის სტიპენდიებს გადასცემს Avon-ის სავაჭრო წარმომადგენლებსა და მათი ოჯახის წევრებს. Avon Foundation-ი ამჟამად ორ საკვანძო საკითხზეა ფოკუსირებული: მკერდის კიბო და საოჯახო ძალადობა. ფონდმა გრანტებისთვის 2011 წელს $38 მლნ გამოყო. 2012 წელს Avon-მა, მსოფლიო მასშტაბით, პირველად დაიწყო სახსრების შეგროვება. .

ორგანიზაციული სტრუქტურა

Avon-ის გენერალური დირექტორია **შერი მაკქოი (Sheri McCoy)**, რომელიც მანამდე Johnson & Johnson-ის ტოპ-აღმასრულებელი იყო. Avon-ის ყოფილი ხელმძღვანელი **ანდრეა იუნგი (Andrea Jung)**, ყველაზე ხანგრძლივვადიანი ქალი გენერალური დირექტორი იყო *Fortune-ის* 500 კომპანიის შორის. იუნგი გენერალური დირექტორობიდან 2012 წლის აპრილში გადადგა, ხოლო Avon-ის სამეთვალყურეო საბჭო 2012 წლის ბოლოს დატოვა.

ჩანართი 2 Avon-ის შემოსავლები და მოგება რეგიონების მიხედვით

წელი მთავრდება 31 დეკემბერს	2012		2011		2010	
	მთლიანი შემოსავალი	ოპერაციული მოგება	მთლიანი შემოსავალი	ოპერაციული მოგება	მთლიანი შემოსავალი	ოპერაციული მოგება
ლათინური ამერიკა	$4,993.7	$443.9	$5,161.8	$634.0	$4,640.0	$613.3
ევროპა, შუა აღმოსავლეთი, აფრიკა	2,914.2	312.8	3,122.8	478.9	3,047.9	474.3
ჩრდილოეთ ამერიკა	1,906.8	(214.9)	2,064.6	(188.0)	2,193.5	147. 3
აზია-ოკეანია	902.4	5.1	942.4	81.4	981.4	82.6
სულ ოპერაციებიდან	10,717.1	546.9	11,291.6	1,006.3	10,862.8	1,317.5
გლობალური და სხვ. დანახარჯები	-	(232.1)	-	(151.7)	-	(244.4)
სულ	**$10,717.1**	**$314.8**	**$11,291.6**	**$854.6**	**$10,862.8**	**$1,073.1**

წყარო: 2012 *წლის წლიური ანგარიში, გვ.* 33.

როგორც ჩანართ 1-შია წარმოდგენილი, Avon-ი იყენებს რეგიონულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. მიაქციეთ ყურადღება, რომ იქ არ არის უფროსი ოპერაციული ოფიცრის შტატი, ამიტომ, როგორც ჩანს, ყველა ტოპ-აღმასრულებელი გენერალური დირექტორის წინაშეა ანგარიშვალდებული. ის ფაქტი, რომ Avon-ს უფროსი ოპერაციული ოფიცერი 2006 წლიდან არ ჰყავს, იუნგის (და აგრეთვე მაკქოის) პოტენციური სტრატეგიული შეცდომაა.

სეგმენტები

2012 წლისა და 2011 წლის Avon-ის გეოგრაფიული შედეგების შედარება ჩანართ 2-შია წარმოდგენილი. მიაქციეთ ყურადღება, რომ პროცენტული შემოსავალი მცირდება თითოეული გეოგრაფიული რეგიონის მიხედვით, მიუხედავად იმისა, რომ რამდენიმე ცალკეულმა ქვეყანამ ზრდის შესახებ განაცხადა.

Avon-ის საანგარიშგებო სეგმენტები ზოგჯერ შემდეგნაირად აღინიშნება: (a) სილამაზის, (b) მოდის და (c) სახლის. სილამაზის სეგმენტი მოიცავს: დეკორატიულ კოსმეტიკას, არომატებს, კანის მოვლისა და პირადი ჰიგიენის საშუალებებს. მოდის სეგმენტში წარმოდგენილია: მოდური სამკაულები, საათები, ტანსაცმელი, ფეხსაცმელი, აქსესუარები და საბავშვო პროდუქცია. სახლის სეგმენტი მოიცავს: სასაჩუქრე და დეკორატიულ პროდუქციას, საოჯახო ნივთებს, დასვენებისა და გართობის პროდუქციასა და საკვებ პროდუქტებს. Avon-ის ზემოხსენებული სეგმენტების გაყიდვების მოცულობები, შესაბამისად, 5, 5 და 4 პროცენტით შემცირდა 2012 წელს წინა წელთან შედარებით. 2012 წლისთვის სილამაზის სეგმენტზე მოდიოდა კომპანიის მთელი გაყიდვების 72 პროცენტი, შემდეგი იყო მოდის სეგმენტი 18 პროცენტით და სახლის სეგმენტი 10 პროცენტით. სილამაზის სეგმენტში, კერძოდ, 2012 წელს, შესაბამისად, 4, 6, 7 და 6 პროცენტით შემცირდა არომატების, დეკორატიული კოსმეტიკის, კანის მოვლის საშუალებებისა და პირადი ჰიგიენის საშუალებების შემოსავლები.

ფინანსები

Avon-ის მიერ ერთ აქციაზე გადახდილი ფულადი დივიდენდები 2012 წელს, წინა წელთან შედარებით, $0.92-დან $0.75-მდე შემცირდა. კომპანიის გრძელვადიანი დავალიანება ამავე პერიოდში $2.62 მლრდ-დან $2.45 მლრდ-მდე გაიზარდა.

Avon-ის უკანასკნელი შემოსავლების ანგარიში და ბალანსი, შესაბამისად, ჩანართ 3-ში და 4-შია წარმოდგენილი. მიაქციეთ ყურადღება, რომ Avon-ის შემოსავალი და მოგება 2012 წელს შემცირდა.

კონკურენტები

როგორც ჩანართ 3-შია წარმოდგენილი, Avon-ის შემოსავლები ერთ აქციაზე (EPS) და მოგების მარჟა უარყოფითია. L'Oreal-ი ლიდერობს სილამაზის დარგში, მაგრამ სხვა ფირმებიც კონკურირებენ Avon-თან, განსაკუთრებით აღსანიშნავია Mary Kay, Revlon-ი, Estee Lauder-ი, Coty და Procter & Gamble-ი. ზოგიერთი ამ მეტოქე ფირმის შესახებ მოკლე მიმოხილვა ქვემოთაა წარმოდგენილი.

ჩანართი 3 Avon-ისა და მეტოქე ფირმების დაპირისპირება

	Avon	L'Oreal	Revlon
დასაქმებულთა რაოდენობა	39.1 ათასი	68.3 ათასი	5.2 ათასი
შემოსავალი ($)	10.7 მლრდ	27.7 მლრდ	1.4 მლრდ
წმინდა შემოსავალი ($)	(42.5) მლნ	3.36 მლრდ	40.6 მლნ
მოგების მარჟა (%)	-	12.1	2.9
შემოსავალი($)/დასაქმებული	273 ათასი	406 ათასი	269 ათასი
EPS	-	1.12	0.78
Market capitalization	10.5 მლრდ	83.1 მლრდ	775.9 მლნ

EPS, შემოსავალი ერთ აქციაზე

L'OREAL SA

L'Oreal-ი, რომლის შტაბ-ბინაც საფრანგეთში მდებარეობს, დიდი, გლობალური კოსმეტიკური კონგლომერატია, რომლის წლიური შემოსავალი დაახლოებით 30 მლრდ-ია, ხოლო მოგება კი დაახლოებით 3.5 მლრდ. L'Oreal-ი სამ სეგმენტადაა სტრუქტურირებული: (1) კოსმეტიკური სეგმენტი, (2) The Body Shop და (3) დერმატოლოგიური სეგმენტი. კოსმეტიკური ერთეული ოთხი - სამომხმარებლო პროდუქციის, პროფესიული პროდუქციის, ფუფუნების პროდუქციის და აქტიური კოსმეტიკის სექტორებად იყოფა. სამომხმარებლო პროდუქცია შემდეგი ბრენდებით იყიდება: L'Oreal Paris-ი, Garnier-ი, Maybelline New York-ი და Softsheen-Carson-ი. პროფესიული პროდუქცია მოიცავს თმის მოვლის საშუალებებს, რასაც პროფესიონალი პარიკმახერები იყენებენ და იყიდება Kerastase-ის, Redken-ის, Matrix-ისა და L'Oreal Professionnel-ის ბრენდებით. ფუფუნების პროდუქცია იყიდება ისეთი საერთაშორისო ბრენდებით, როგორებიცაა: Lancome-ი, Diesel-ი, Giorgio Armani და Cacharel-ი. აქტიური კოსმეტიკა, რომელიც შედგება Vichy-სა და La Roche Posay-ს ბრენდებისგან, უმთავრესად აფთიაქებში იყიდება. The Body Shop-ის სეგმენტი ფოკუსირდება იმ კოსმეტიკაზე, რომელიც ნატურალური ინგრედიენტების საფუძველზეა დამზადებული. დერმატოლოგიური სეგმენტი მოიცავს Galderma-ს, რომელიც L'Oreal-ისა და Nestle-ს ერთობლივი საწარმოა.

MARY KAY, INC-ი

Mary Kay, რომლის შტაბ-ბინაც ედისონში, ტექსასის შტატშია განლაგებული, კერძო საკუთრებაში მყოფი კოსმეტიკური და არომატების პირდაპირი გაყიდვების კომპანიაა. ის მეექვსეა მსოფლიოში პირდაპირი გაყიდვების კომპანიებს შორის და მისი წლიური გაყიდვები $3 მლრდ-ია. Mary Kay-ს ბიზნესმოდელი Avon-ის ბიზნესმოდელის მსგავსია. 1963 წელს **მერი ქეი ეშის (Mary Kay Ash)** მიერ დაფუძნებული კომპანია ცნობილია მისი ვარდისფერი Cadillac-ებით, რომლებსაც მაღალი გაყიდვების მქონე სავაჭრო წარმომადგენლებს აძლევენ. **რიჩარდ როჯერსი (Richard Rogers)**, მერი ქეის ვაჟი, სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარეა. Mary Kay-ს პროდუქცია მსოფლიოს 35-ზე მეტ ბაზარზე იყიდება და Mary Kay-ს გაყიდვების დამოუკიდებელი ძალები 2.4 მლნ ქალს აჭარბებს მსოფლიოში.

1968 წელს Mary Kay Ash-მა პირველი Cadillac-ი იყიდა და ვარდისფრად გადაღება, რათა მთის კეთილშობილი დაფნის მსგავსი ყოფილიყო. მას შემდეგ, რაც დაიწყო Cadillac-ის პროგრამა, გა-

ყიდვების არმიის 100,000-ზე მეტ წევრს შეუძლია აირჩიოს სამსახურებრივი მანქანა ან შესაბამისი ფულადი კომპენსაცია. GM-ის შეფასებით, მან უკვე 100,000 ვარდისფერი Cadillac-ი დაამზადა Mary Kay-სთვის. 2012 წლისთვის მაღალი გაყიდვების მაჩვენებლის მქონე პერსონალს სხვა კარიერული ავტომობილის არჩევა შეუძლია, მ.შ. Chevrolet Malibu-ს, Chevrolet Equinox-ის, Toyota Camry-ს, Cadillac CTS-ის, SRX-ის და Escalade Hybrid-ის ან უფრო ახალი შავი Ford Mustang-ის.

ESTEE LAUDER COMPANIES, INC-ი

Estee Lauder-ს, რომლის შტაბ-ბინაც ნიუ იორკ სითიში მდებარეობს, დაახლოებით $10 მლრდ-ის ოდენობის წლიური გაყიდვები და $1 მლრდ-ის ოდენობის წლიური მოგება აქვს. ეს კომპანია აწარმოებს და ყიდის კანის მოვლის საშუალებებს, მაკიაჟს, არომატებს და თმის მოვლის საშუალებებს. კომპანიის პროდუქცია 150-ზე მეტ ქვეყანაში და არეალში იყიდება მთელი რიგი ბრენდებით, რომელთა შორისაა: Estee Lauder-ი, Aramis-ი, Clinique-ი, Origins-ი, M.A.C-ი, Bobbi Brown-ი, La Mer-ი და Aveda. კომპანიას ასევე აქვს ლიცენზია მთელ მსოფლიოში გაყიდოს არომატები და კოსმეტიკა ისეთი ბრენდებით, როგორებიცაა: Tommy Hilfiger-ი, Donna Karan-ი, Michael Kors-ი, Tom Ford-ი და Coach-ი. კომპანია საკუთარ პროდუქციას გასაღების 30,000 წერტილის მეშვეობით ყიდის, მათ შორისაა: მაღალი კლასის უნივერმაღები, სპეციალური საცალოდ მოვაჭრე მაღაზიები, მაღალი კლასის პარფიუმერიის მაღაზიები, აფთიაქები, პრესტიჟული სალონები და სპა ცენტრები.

REVLON, INC-ი

Revlon-ი, რომლის შტაბ-ბინაც ნიუ იორკ სითიში მდებარეობს, კოსმეტიკის ლიდერია ისეთი ბრენდების წყალობით, როგორიცაა: თმის საღებავები Almay and Revlon ColorSilk-ი, ანტიპერსპირანტები და დეოდორანტები Mitchum-ი, არომატები Charlie და Jean Nate-ი და კანის მოვლის პროდუქტები Ultima II და Gatineau. Revlon-ის სილამაზის საშუალებების დისტრიბუცია 100-ზე მეტ ქვეყანაში ხდება, თუმცა აშშ მისი უდიდესი ბაზარია, სადაც გაყიდვების 55 პროცენტი ხორციელდება. Revlon-ის ცალკეულ მყიდველებს შორის უდიდესია Walmart-ი, რომელზეც გაყიდვების დაახლოებით 22 პროცენტი მოდის.

Revlon-ი აწარმოებს, ახდენს მარკეტიზაციას და ყიდის კოსმეტიკას, ქალების თმის საღებავებს, სილამაზის ინსტრუმენტებს, ანტიპერსპირანტებსა და დეოდორანტებს, არომატებს, კანის მოვლის საშუალებებს და სილამაზის სხვა პროდუქციას. Revlon-ის პროდუქცია იყიდება ისეთი ბრენდული სახელწოდებებით, როგორიცაა: Revlon-ი, მ.შ: Revlon ColorStay, Revlon Super Lustrous-ი და Revlon Age Defying-ი; Almay, მ.შ: Almay Intense i-Color-ი და Almay Smart Shade-ი; Sinful Colors-ი; Revlon ColorSilk-ი, ქალების თმის საღებავი; Revlon-ის სილამაზის ინსტრუმენტები; Mitchum-ის ანტიპერსპირანტები და დეოდორანტები; Charlie-სა და Jean Nate-ის სუნამოები და Ultima II და Gatineau. Revlon-ი ასევე ფლობს also owns Sinful Colors cosmetics-ის აქციების გარკვეულ რაოდენობას, Wild and Crazy cosmetics-ს, freshMinerals cosmetics-ს და freshcover cosmetics-ს.

COTY, INC-ი

Coty, რომლის შტაბ-ბინაც ნიუ იორკ სითიში მდებარეობს, კაცებისა და ქალების სილამაზის პროდუქციის ერთ-ერთი პირველი მწარმოებელია მსოფლიოში. კომპანიის, რომელიც $4.1 მლრდ-ის სილამაზის პროდუქციას აწარმოებს, გენერალური დირექტორია **ბერნდ ბეითზი (Bernd Beetz).** Coty არის ფრჩხილის მოვლის საშუალებების, მანიკიურებისა და არომატების უდიდესი გამყიდველი აშშ-ში. სარა ჯესიკა პარკერი, ჯენიფერ ლოპესი, სელინ დიონი, გვენ სტეფანი, კეთი ფერი და თომას დიუტრონი ის ცნობილი პიროვნებები, რომლებიც Coty-ს წინ წაწევას ახორციელებენ. კომპანიის დამფუძნებელმა ფრენსის კოტიმ პარფიუმერიის პირველი მაღაზია 1904 წელს გახსნა.

Coty-ს სასაქონლო ხაზი სადღეისოდ იცვლება საშუალოფასიანი არომატებიდან, რომლებიც მთელს მსოფლიოში მასობრივი რითეილერების მიერ იყიდება, პრესტიჟულ არომატებამდე და მანიკიურებამდე, რომელთა პოვნა უნივერმაღებშია შესაძლებელი. Coty-ს ბრენდები მოიცავს adidas-ს, philosophy-ს, Rimmel-ს და Sally Hansen-ს. Coty-ს პრესტიჟული პარფიუმერიის ბრენდია Calvin Klein-ი. Coty-ს მოციმციმე ლურჯი მანიკიური და Lady Gaga-ს სუნამო ყველაზე კარგად გაყიდვადი პროდუქტებია. ტომას დიუტრონი Coty-ს კაცების ახალი არომატის სახეა, რომელიც ბაზარს 2013 წლის გაზაფხულზე მიეწოდა.

Coty's Rimmel Scandaleyes-ი წამწამების ტუშია, რომლის დებიუტი 2012 წლის დასაწყისში შედგა, ის კიდევ ერთი კარგად გაყიდვადი პროდუქტია. სადღეისოდ ხელოვნური წამწამები კვლავ მოდაშია. Scandaleyes-ის წინ წაწევის მასალები ქალებს ურჩევს, რომ „გააღრმავონ ტყუილი". Mascara-ს მწარმოებლები სადღეისოდ კონკურირებენ წამწამების დაგრძელების პრეპარატებთან, მაგალითად, როგორიცაა Latisse-ი.

ფრჩხილების ჰიგიენის საშუალებებმა 2011 წელს $735 მლნ გამოიმუშავა აშშ-ის ფასდაკლე-

ბის მაღაზიებში, აფთიაქების ქსელსა და სუპერმარკეტებში რეალიზაციის შედეგად, რაც 6.5 პროცენტით მეტია 2010 წელთან შედარებით. პომადების გაყიდვა იზრდება მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყნების ეკონომიკა ძალზე ნელა ვითარდება. ეს ნაწილობრივ იმიტომ ხდება, რომ ეკონომია აიძულებს მომხმარებლებს თავად იზრუნონ საკუთარ სილამაზეზე და არ ესტუმრონ სალონებს. იგივე შეიძლება ითქვას Sally Hansen Salon Effects-ის მანიკიურის შესახებაც. ვივიენ რადი (Vivienne Rudd), ბაზრის კვლევის ფირმა Mintel-ის სილამაზისა და პირადი ჰიგიენის უფროსი, აცხადებს: „მანიკიურების გაყიდვის ზრდის ტრენდი დიდწილად ახალგაზრდა მყიდველებითაა გამონვეული. მათ მცირე გამხნევება სჭირდებათ, რათა ლაქები და ზოლები ატარონ". მიუხედავად ამისა, ნებისმიერი ასაკის ქალები ამჟამად ახალგაზრდებს ბაძავენ.

ზოგადად რომ ითქვას, ფრჩხილის მოვლის საშუალებების გაყიდვა გაიზარდა არსებული ეკონომიკური პრობლემების ფონზე. ქალები გვერდს უვლიან სალონებს და სახლში მანიკიურს თავად იკეთებენ, მაშინ, როდესაც, ანალიტიკოსების განცხადებით, სამომხმარებლო პროდუქციის კომპანიები ბიზნესში ინოვაციების ინექციას ახდენენ ისეთი პროდუქტების მეშვეობით, როგორიცაა Salon Effects-ი, ჰოლოგრამები და ფრჩხილების მაგნიტური დამუშავება. ამჟამად ზოლები სხვადასხვა სახალისო ნახატითაა ხელმისაწვდომი.

ჩანართი 4 Avon-ის უკანასკნელი შემოსავლების ანგარიში (მლნ)

	პროცენტული ცვლილება				
	2012	2011	2010	2012-თან 2011	2011-თან 2010
მთლიანი შემოსავალი	$10,717.1	$11,291.6	$10,862.8	(5)%	4%
დანახარჯები გაყიდვებზე	4,169.3	4,148.6	4,041.3	-%	3%
გაყიდვები, ზოგადი და ადმინისტრაციული ხარჯები	5,980.0	6,025.4	5,748.4	(1)%	5%
გუდვილის გაუფასურება და არამატერიალური აქტივები	253.0	263.0	-	(4)%	*
ოპერაციული მოგება	314.8	854.6	1,073.1	(63)%	(20)%
დანახარჯები საპროცენტო განაკვეთზე	104.3	92.9	87.1	12%	7%
შემოსავლები პროცენტებზე	(15.1)	(16.5)	(14.0)	(8)%	18%
სხვა ხარჯები ნეტო	7.0	35.6	54.6	(80)%	(35)%
Avon-თან დაკავშირებული წმინდა შემოსავალი	(42.5)	513.6	606.3	(108)%	(15)%
გაჯერებული შემოსავალი ერთ აქციაზე	$(.10)	$1.18	$1.39	(108)%	(15)%
რეკლამის ხარჯები	$253.6	$311.2	$400.4	(19)%	(22)%
ერთობლივი მარჟა	61.1%	63.3%	62.8%	(2.2)	.5

წყარო: 2012 *წლის წლიური ანგარიში, გვ.* 29.

მომავალი

Avon-მა 2012 წლის ბოლოს მთელ მსოფლიოში დაახლოებით 1,500 სამუშაო ადგილის გაუქმებისა და სამხრეთ კორეისა და ვიეტნამის ბაზრებიდან გასვლის შესახებ გამოაცხადა, რაც მისი ცვლილებების გეგმის ნაწილი იყო. მსოფლიოს სილამაზის ინდუსტრია 6-პროცენტიანი ტემპით იზრდება, რაც კარგი სიახლეა Avon-ისთვის. კომპანიის მიმდინარე ლიკვიდურობისა და ვალის მომსახურების კოეფიციენტები მოწმობს, რომ მას შეუძლია ახლო მომავალში არსებობა შეინარჩუნოს, მაგრამ გადარჩენისთვის ასევე საჭიროა მკაფიო სტრატეგიული გეგმა.

Avon-ის მიმართ ზოგადი განწყობა ნეგატიურია არასტაბილური მომგებიანობის, მოსყიდვასთან დაკავშირებული ოთხწლიანი გამოძიების შედეგების მოლოდინისა და არაეფექტიანი ბიზნეს-სტრატეგიების გამო. Avon-ი ფლობს გლობალურ ბრენდებს, რომელთაც მაღალი საბაზრო წილი უკავიათ განვითარებად ბაზრებზე. მიუხედავად იმისა, რომ კარდაკარ გაყიდვები შესაძლოა მოძველებული ბიზნესმოდელია აშშ-ში, ის კვლავ ინარჩუნებს ქმედითობას ისეთ განვითარებად ბაზარზე, როგორიცაა ბრაზილია. პირდაპირი გაყიდვების მოცულობა 2006 წლიდან 2012 წლამდე 30 პროცენტით გაიზარდა და მსოფლიო მასშტაბით $150 მლრდ-ს მიაღწია. 100 მეტი ქვეყნის უმრავლესობაში, სადაც Avon-ი კონკურირებს, არ არის კარგი სავაჭრო ინფრასტრუქტურა, ამიტომ, Avon-ი, 6.5 მლნ-იანი გლობალური გაყიდვების პერსონალური ძალებით, უდიდეს უპირატესობა-

შია კონკურენტების მიმართ. Avon-ის აქციების ფასებმა 2013 წლის ივნისში 52-კვირიან მაქსიმუმს - $24.30-ს მიაღწია.

ჩანართი 5 Avon-ის ბალანსი

(მლნ-ში, გარდა ერთ აქციაზე მაჩვენებლებისა)	31 დეკემბერი 2012	31 დეკემბერი 2011
აქტივები		
მიმდინარე აქტივები		
ნაღდი ფული, ეკვივალენტის ჩათვლით $762.9 და $623.7 $	1,209.6	$ 1,245.1
დებიტორული დავალიანება (დახმ.გარეშე $161.4 და $174.5)	751.9	761.5
მარაგები	1,135.4	1,161.3
მომავალი ხარჯები და სხვა	832.0	930.9
სულ მიმდინარე აქტივები	**$ 3,928.9**	**$ 4,098.8**
უძრავი ქონება, ქარხნები და დანადგარები, თვითღ.		
მიწა	66.6	65.4
შენობები და გაუმჯობესება	1,165.9	1,150.4
დანადგარები	1,479.3	1,493.0
	2,711.8	2,708.8
დაგროვილი ცვეთის გამოკლებით	(1,161.6)	(1,137.3)
	1,550.2	1,571.5
გუდვილი	374.9	473.1
სხვა არამატერიალური აქტივები, ნეტო	120.3	279.9
სხვა აქტივები	1,408.2	1,311.7
სულ აქტივები	**$ 7,382.5**	**$ 7,735.0**
ვალდებულებები და სააქციონერო ქონება		
მიმდინარე ვალდებულებები		
დავალიანება ერთ წლამდე დაფარვით	$ 572.0	$ 849.3
კრედიტორული დავალიანება	920.0	850.2
დარიცხული კომპენსაცია	266.6	217.1
სხვა დარიცხული ვალდებულებები	661.0	663.6
გაყიდვები და გადასახადები	211.4	212.4
საშემოსავლო გადასახადი	73.6	98.4
სულ მიმდინარე ვალდებულებები	**2,704.6**	**2,891.0**
გრძელვადიანი დავალიანება	2,623.9	2,459.1
დასაქმებულთათვის გეგმიური გადასახადი	637.6	603.0
გრძელვადიანი საშემოსავლო გადასახადები	52.0	67.0
სხვა ვალდებულებები	131.1	129.7
სულ ვალდებულებები	**$ 6,149.2**	**$ 6,149.8**
პირობითი ვალდებულებები		
სააქციონერო ქონება		
ჩვეულებრივი აქციები, ნომინალური ღირებულება $.25 - სახელობითი 1,500 აქცია; გამოშვებული 746.7 და 744.9 აქცია	$ 188.3	$ 187.3
დამატებითი კაპიტალი	2,119.6	2,077.7
გაუნაწილებელი შემოსავალი	4,357.8	4,726.1
ერთობლივი სხვა დაგროვილი ზარალი	(876.7)	(854.4)
სახაზინო ფასიანი ქაღალდები, თვითღ. (314.5 და 314.1 აქცია)	(4,571.9)	(4,566.3)
სულ Avon-ის სააქციონერო ქონება	1,217.1	1,570.4
არაკონტროლირებადი საპროცენტო განაკვეთი	16.2	14.8
სულ სააქციონერო ქონება	$ 1,233.3	$ 1,585.2
სულ ვალდებულებები და სააქციონერო ქონება	$ 7,382.5	$ 7,735.0

წყარო: 2012 *წლის წლიური ანგარიში, გვ.* F5.

მოამზადეთ სამწლიანი სტრატეგიული გეგმა Avon-ისთვის.

Revlon, Inc. - 2011

ჯილ ოსტინი და ლაურა ბარკნერი (M. Jill Austin and Laura M. Buckner)
MIDDLE TENNESSEE STATE UNIVERSITY WWW.REVLON.COM

სილამაზისა და მშვენიერებისკენ სწრაფვისგან ალბათ არავინაა თავისუფალი. მიმზიდველობის სურვილი, როგორც ჩანს, ადამიანის ქცევის ფუნდამენტური ელემენტია. შესაძლოა ამის გამოა, რომ კოსმეტიკა უხსოვარი დროიდან იყო კაცობრიობის ცხოვრების შემადგენელი. ამიტომაც დამკვიდრდა გამოთქმა „კარგად გამოიყურები" კარგად ყოფნის სინონიმად. საკუთარი გარეგნობის გაუმჯობესების სურვილი მსოფლიო მასშტაბით $200 მლრდ-იან გაყიდვებს იწვევს, აქედან მხოლოდ აშშ-ის სილამაზის სექტორზე მოდის წლიური $6-დან $8-მდე მლრდ-ის გაყიდვები.

Revlon-ი აწარმოებს დეკორატიულ კოსმეტიკას, ქალების თმის საღებავებს, კანის მოვლის საშუალებებს, არომატებს, ანტიპერსპირანტებს, დეოდორანტებს, სილამაზის საშუალებებს და ყოველივე ამას ძირითადად რითეილერების დიდი რაოდენობის ან აფთიაქების ქსელის მეშვეობით ყიდის. Revlon-ი სამომხმარებლო საქონლის ისეთ კომპანიებთან კონკურირებს, როგორებიცაა: Procter & Gamble-ი, Unilever-ი და Colgate Palmolive-ი, ისევე, როგორც სილამაზის პროდუქციის მწარმოებელ კომპანიებთან: L'Oreal-თან, Avon-თან, Mary Kay-სთან და Estee Lauder-თან. გასული 20 წლის განმავლობაში, Revlon-ი აგებს კონკურენტულ ბრძოლებს. წინსვლისთვის კომპანიას სასწრაფოდ სჭირდება ეფექტიანი სტრატეგიული გეგმა.

კოსმეტიკურ ბიზნესში Revlon-ის გლობალური საბაზრო წილი განუწყვეტლად მცირდებოდა. 2009 წლის 4 პროცენტიდან ის 2010 წლისთვის 3 პროცენტამდე შემცირდა. წლების განმავლობაში არსებული დანაკარგებისა და მენეჯმენტში მიმდინარე ცვლილებების შემდეგ, 1997 წლიდან მოყოლებული, 2008 წელი პირველი იყო, როდესაც Revlon-მა პოზიტიური წმინდა შემოსავლის შესახებ გამოაცხადა. Revlon-ი ცდილობს საშუალება გამონახოს მისი ცუდი საქმიანობის ისტორიის შესაცვლელად, დავალიანების დონის გამოსწორებით და კოსმეტიკური დარგის ერთ-ერთი ლიდერი მოთამაშის რეპუტაციის შენარჩუნებით. თუმცა, გააფთრებული კონკურენცია, განვითარებად ბაზრებზე შეზღუდული ყოფნა, შედარებით მცირე დანახარჯები კვლევასა და შემუშავებაზე და პატარა სარეკლამო ბიუჯეტი ძალიან აფერხებს Revlon-ს.

Revlon-ი პროდუქციას მსოფლიოს 100-ზე მეტ ქვეყანაში ყიდის, ხოლო აშშ-ის გარეთ გაყიდვები 2010 წლისთვის მთლიანი მაჩვენებლის 55 პროცენტი იყო. კომპანიის ზოგიერთი ყველაზე უფრო ცნობილი ბრენდი მოიცავს: Revlon-ს, Ultima II-ს, ColorStay-ს, Age Defying-ს, Almay-ს, Charlie-ს, Mitchum-ს, Jean Nate-ს, Gatineau-სა და ColorSilk-ს. Revlon-ის ორი ახალი პროდუქტია Revlon Custom Eyes-ი (წამწამების ტუში) და Colorburst-ი (ტუჩის საცხი). სხვა ახალი პროდუქტებია: Revlon Photo-Ready makeup-ი, Almay Smart Shade Smart Balance-ი (მიკრობურთულებიანი დაპატენტებული ტექნოლოგია, რომელიც კანის შესაბამის ტონალობას იღებს), Revlon Top Speed-ი (32 ფერის ფრჩხილის ლაქი, რომელიც 60 წამში შრება) და Colorstay Aqua (მინერალური შემადგენლობა ქოქოსის წყლის დამატენიანებელი ეფექტით). Revlon-ის პროდუქცია ექვს სტრატეგიულ ბიზნესკატეგორიას მიეკუთვნება, ესენია: კოსმეტიკა, თმის მოვლის საშუალებები, სილამაზის პროდუქცია, არომატები, ანტიპერსპირანტები/ დეოდორანტები და კანის მოვლის საშუალებები.

ფინანსები სეგმენტების მიხედვით

Revlon-ის გაყიდვები 2011 წლის მეორე კვარტალში 351.2 მლნ იყო, რაც 4 პროცენტით მეტია წინა წლის მეორე კვარტალის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით. შეერთებულ შტატებში Revlon-ის გაყიდვები $15.6 მლნ-ით ანუ 8.7 პროცენტით გაიზარდა, რაც, პირველ რიგში, Sinful Colors-ის, Revlon color cosmetics-ის და Revlon ColorSilk-ის გაყიდვების ზრდითაა გამოწვეული. აზია/კეანიის რეგიონში, Revlon-ის გაყიდვები $4.2 მლნ-ით, ანუ 8.6 პროცენტით გაიზარდა, რაც, ძირითადად, ჩინეთსა და ავსტრალიაში Revlon-ის დეკორატიული კოსმეტიკის გაყიდვების ზრდის შედეგია. ევროპაში, შუა აღმოსავლეთსა და აფრიკაში Revlon-ის გაყიდვები $3.4 მლნ-ით, ანუ 6.8 პროცენტით შემცირდა, რაც გაერთიანებულ სამეფოსა და იტალიაში შესუსტებულმა გაყიდვებმა გამოიწვია. გაყიდვების მოცულობა შემცირდა აგრეთვე ლათინურ ამერიკაში, რამაც $1 მლნ-ს ანუ 3.5 პროცენტს მიაღწია, რაც მექსიკასა და ვენესუელაში არსებული დაბალი გაყიდვების შედეგია, თუმცა არგენტინაში გაყიდვების მაჩვენებელი კარგი იყო. კანადაში Revlon-ის მეორე კვარტალის გაყიდ-

ვები $2.24 მლნ-ით, ანუ 11.5 პროცენტით შემცირდა, რაც, უწინარესად, Revlon-ის დეკორატიული კოსმეტიკის გაყიდვების შემცირებითაა გამოწვეული. ეს საფინანსო შედეგები კომპანიის გარკვეულ პრობლემებზე მიუთითებს.

Revlon-ის გაყიდვები გეოგრაფიული და პროდუქტიული კატეგორიებისა და კალენდარული წლის მიხედვით ჩანართ 1-შია მოცემული. მიაქციეთ ყურადღება, რომ კომპანიის გაყიდვების 55 პროცენტი აშშ-ზე მოდის. აგრეთვე მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ კომპანიის გაყიდვების 62 პროცენტს კოსმეტიკური, კანის მოვლისა და არომატების პროდუქცია შეადგენს.

ჩანართი 1 Revlon-ის გაყიდვები გეოგრაფიული არეალებისა და პროდუქციის კატეგორიების მიხედვით ($ მლნ-ში)

	წელი მთავრდება 31 დეკემბერს					
	2008		**2009**		**2010**	
გეოგრაფიული არეალები						
გაყიდვები						
შეერთებული შტატები	$782.6	*58%*	$747.9	*58%*	$729.1	*55%*
საერთაშორისო	564.2	*42%*	548.0	*42%*	592.3	*45%*
	$1346.8		$1295.9		$321.4	
	წელი მთავრდება 31 დეკემბერს					
	2008		**2009**		**2010**	
მსგავსი პროდუქციის კლასები						
გაყიდვები						
კოსმეტიკური, კანის მოვლის და არომატული პროდუქცია	$831.0	*62%*	$785.5	*61%*	$816.1	*62%*
პირადი ჰიგიენის საშუალებები	515.8	*38%*	510.4	39%	505.3	*38%*
	$1346.8		$1295.5		$1321.4	

წყარო: Revlon, Inc. 2010, Form 10K, *გვ.* F-61.

ისტორია

Revlon, Inc-ი ჩამოყალიბდა 1932 წელს ძმების - **ჩარლზ და ჯოზეფ რევსონებისა და ჩარლზ ლეჩმენის (Charles, Joseph Revson, Charles Lachmann)** მიერ $300-იანი ინვესტიციის შედეგად. ჩარლზ ლეჩმენი მანიკიურების მიმწოდებელი იყო, რომელიც, ყველაზე უფრო დასამახსოვრებელი, Revlon-ის სახელში „l" ასოს გამოა. გარდაცვალებამდე, 1968 წლამდე, ჩარლზ რევსონი იყო Revlon-ის წარმატების უმთავრესი მამოძრავებელი. ადრეულ წლებში რევსონმა შეიმუშავა თითქმის მონოპოლიური სქემა, რის მიხედვითაც იგი მანიკიურს სილამაზის სალონებში კარდაკარ დატარებითი ვაჭრობით ყიდდა. მან გაყიდვები გააფართოვა პომადის ხარჯზე, რა დროსაც იყენებდა ლოზუნგს „ტუჩებისა და თითების შესაბამისი". Revlon-ი მკაცრი ზედამხედველი იყო და თანამშრომლებისგან ისეთივე ერთგულებას მოითხოვდა, როგორც ის ირჯებოდა Revlon-ის მიმართ. ის შეხვედრებს დილის ორ საათამდე მართავდა და თანამშრომლებს სახლებიდან იძახებდა ბიზნესზე მსჯელობისთვის, რაც უკმაყოფილებას იწვევდა მათში.

Revlon-ს ქალებისთვის მისაღებ ფასებში მაღალხარისხიანი პროდუქციის მიწოდების 80-წლიანი ისტორია აქვს. კომპანიამ საქმიანობა მხოლოდ ერთი პროდუქციით, ფრჩხილების ლაქით დაიწყო. Revlon-ის ფრჩხილების ლაქი, ნაცვლად ტრადიციული საღებავებისა, პიგმენტისგან იყო წარმოებული. Revlon-ს ამ მიდგომამ საშუალება მისცა ბაზრისთვის დიდი რაოდენობით ფერები შედარებით სწრაფად მიეწოდებინა, რის საფუძველზეც კომპანიის სამმა დამფუძნებელმა, მხოლოდ ექვს წელიწადში, ფრჩხილების ლაქის მათი მცირე კომპანია მულტიმილიონდოლარიან კომპანიად გადააქცია. ეს წარმატებული თანამშრომლობა საფუძვლად დაედო მსოფლიოში ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილ ბრენდსა და კომპანიას.

ჩარლზ რევსონის სიკვდილის შემდეგ, **მაიკლ ბერგერასმა (Michel Bergerac)** ჩაიგდო ხელში კომპანიაზე კონტროლი და ბიზნესის ფარმაცევტული ნაწილი შექმნა. 1985 წელს Revlon-ის გაყიდვების ორი მესამედი ჯანმრთელობის დაცვის ისეთ პროდუქციაზე მოდიოდა, როგორიცაა TUMS-ი და Oxy - გამონაყარის წამლები, ამიტომ კომპანიამ დაკარგა პოზიციები კოსმეტიკაში. მილიონერმა **რონალდ პერელმანმა (Ronald Perelman)** ხუთი შეთავაზება გაუკეთა მფლობელებს Revlon-ის

შესყიდვასთან დაკავშირებით და, ბოლოსდაბოლოს, $1.8 მლრდ-ად დაეუფლა კიდეც კომპანიას. პერელმანმა საკუთარ ფესვებს დაუბრუნა რევლონი და ჯანმრთელობის დაცვის პროდუქციის გაყიდვა შეწყვიტა. მან Revlon-ის რეფოკუსირება მოახდინა და ის საერთაშორისოდ აღიარებულ კოსმეტიკისა და არომატების მწარმოებლად აქცია. Perelman-მა 1987 წელს კომპანიის ყველა აქცია შეისყიდა.

მიუხედავად საფინანსო ბრძოლებისა, Revlon-ი აგრძელებს ბაზრისთვის ახალი სასაქონლო ხაზების წარდგენას ან ძველი პროდუქციის თავიდან წარდგენას. 33 წლის ბრენდი Ultima II ხელახლა იქნა ბაზრისთვის წარდგენილი 2001 წელს, ხოლო სუნამო Charlie კი - 2002 წელს. 2002 წლის ოქტომბერში Revlon-ი და Pacific World Corporation-ი ფრჩხილების მოვლის საშუალებების ერთობლივი წარმოების შესახებ შეთანხმდნენ. Moisturous Lipcolor-ის (დამატენიანებელი პომადის 24 ტონალობა) გაყიდვები 2002 წლიდან დაიწყო და Moonlit Mauve-ისა და Almay Bright Eyes-ის კოლექციების წარდგენა 2003 წლის შემოდგომაზე მოხდა. 2003 წლის თებერვალში კომპანიამ MacAndrews and Forbes Holdings, Inc-ისგან $150 მლნ-ის ოდენობის ნაღდი ფული მიიღო, რითაც მას სურდა ზრდისა და სტაბილიზაციის ზოგიერთი გეგმის განხორციელება. MacAndrews and Forbes Holdings, Inc-ი მთლიანად რონალდ პერელმანის საკუთრებაშია. მისტერ პერელმანი 2010 წლის ბოლომდე Revlon, Inc-ის ჩვეულებრივი A და B კლასის აქციების დაახლოებით 78 პროცენტს ფლობდა. შედეგად, MacAndrews-სა და Forbes-ს შეუძლიათ Revlon-ის სამეთვალყურეო საბჭოს არჩევნებისა და მასთან ყველა საკითხის გარშემო ჩატარებული კენჭისყრის გაკონტროლება.

Revlon-ს საქმე აქვს დავალიანების ისტორიულად ექსტრაორდინარულ დონესთან. 2008 წელს კომპანიამ დავალიანება $100 მლნ-ით შეამცირა, რისთვისაც მის საკუთრებაში არსებული Brazilian cosmetics-ის გაყიდვიდან და აქციების შეთავაზებიდან მოზიდული სახსრები გამოიყენა. Revlon-მა ასევე 2008 წელს წარადგინა ColorStay Mineral foundation-ი, Custom Creations foundation-ი Beyond Natural Makeup-ი. ჰიპოალერგენული ნატურალური ფორმულით დამზადებული Almay Pure Blends-ი ასევე წარადგინა ბაზარზე. ტონალობის ფართო კოლექციის გამოცდის შემდეგ, Pure Blends-ისთვის შემუშავდა უფრო ახალი, ეკოლოგიურად სუფთა კოლოფი და ახალი შეფუთვით მოხდა მისი ხელახლა წარდგენა ბაზარზე.

ხედვა/მისია

Revlon-ის ხედვა შემდეგია: Revlon-ი გლობალური კოსმეტიკური, თმის საღებავების, სილამაზის ინსტრუმენტების, არომატების, კანის მოვლის საშუალებების, ანტიპერსპირანტების, დეოდორანტების და სილამაზის შენარჩუნების სხვა საშუალებების მწარმოებელი კომპანიაა, რომლის ხედვაა: გლამური, აღტაცება და ინოვაცია მაღალხარისხიანი პროდუქციისა და ხელმისაწვდომი ფასების მეშვეობით.

(წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია)

Revlon-ის მისიაა: პირადი ჰიგიენის საშუალებებითა და კოსმეტიკით გახდეს მსოფლიო ლიდერი. Revlon-ი ამაყია კანის მოვლის საუკეთესო საშუალებების წარმოებით და იღწვის კეთილგანწყობა მოიპოვოს როგორც ხანდაზმული, ასევე ახალგაზრდა ქალების მხრიდან.

(წყარო: კომპანიის დოკუმენტაცია)

გარე ფაქტორები

დემოგრაფიული ტენდენციები

ორი უმთავრესი ცვლილება შეერთებულ შტატებში დემოგრაფიული მიმართულებით მოსახლეობის დაბერება და ეთნიკურ/რასობრივი თანაფარდობის ცვლილებაა. ბეიბი-ბუმის მოხუცებული თაობის ადამიანები შეადგენენ აშშ-ის მოსახლეობის მნიშვნელოვან ნაწილს. 75 მლნ-ზე მეტი ადამიანი დაიბადა 1946-სა და 1964 წლებს შორის პერიოდში და ისინი ქმნიან კოსმეტიკური/პირადი ჰიგიენის პროდუქციის ბაზრის მნიშვნელოვან ნაწილს. ბეიბი-ბუმის თაობის ბევრი ადამიანისთვის ხელმისაწვდომია მაღალი შემოსავალი, არიან ბრენდის ლოიალური მომხმარებლები და მგრძნობიარენი საკუთარი გარეგნობის მიმართ. 2010 წელს აშშ-ის მოსახლეობის 16 პროცენტი, ანუ 50.5 მლნ. ესპანურენოვანი იყო. 2000-სა და 2010 წლებს შორის ეს მოსახლეობა 43 პროცენტით გაიზარდა. ამ ათწლიანი პერიოდის განმავლობაში ესპანურენოვანი მოქალაქეების ზრდამ შეადგინა აშშ-ის მოსახლეობის მთლიანი ზრდის ნახევარზე მეტი.

კოსმეტიკური/კანის მოვლის პროდუქციის საერთაშორისო გაყიდვები ეთნიკურ/რასობრივი პრობლემების გავლენას განიცდის. სადღეისოდ მნიშვნელოვანი შესაძლებლობები აქვთ იმ კომპანიებს, რომლებიც აზიურ ქვეყნებში (მოსახლეობის 60 პროცენტი) საქმიანობენ. ახალგაზრდა და სულ უფრო მდიდარი ლათინური ამერიკის ქვეყნები ასევე ქმნიან ზრდის შესაძლებლობას. რამ-

დენადაც სადღეისოდ პირადი ჰიგიენის პროდუქციის უდიდესი ნაწილი იყიდება აშშ-ში, იაპონიაში, კანადაში და ევროპის ქვეყნებში (სადაც მოსახლეობის 20 პროცენტზე ნაკლები ცხოვრობს), მსოფლიოში პირადი ჰიგიენის პროდუქციის გაყიდვის შესაძლებლობები ბრწყინვალეა. შუა აღმოსავლეთში და ჩრდილოეთ აფრიკაში, სადაც დიდი რაოდენობით ქალებმა მოიპოვეს უფლებები, ასევე დიდია კოსმეტიკის შეძენის სურვილი.

სულ უფრო მეტი მომხმარებელი ეძებს ნატურალურ პროდუქციას და ავლენს წუხილს დიდი რაოდენობით ქიმიისა და კოსმეტიკური პროდუქციის მიმართ. გარდა ამისა, შეინიშნება სამედიცინო თვისებების მქონე კოსმეტიკური პროდუქციის შეთავაზების ზრდაც, რომელიც უჯრედების დონეზე აუმჯობესებს კანის თვისებებს და ხელს უწყობს მისი შესახედაობის გაუმჯობესებას. როდესაც ამ ტიპის პროდუქციის შეთავაზება ხდება სპეციალურ ან სამედიცინო სავაჭრო წერტილებში, ეს გავლენას ახდენს მომხმარებელთა მოლოდინზე პროდუქციის ეფექტიანობის მიმართ.

სოციალური მედია ხდება წარმოუდგენლად მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი მომხმარებლებთან ურთიერთობების განვითარების კუთხით კოსმეტიკურ/კანის მოვლის საშუალებების დარგში. როდესაც ბევრი კომპანია ჯერაც ცდილობს ონლაინ მუშაობის საუკეთესო ტაქტიკის განსაზღვრას, დარგში სოციალური მედიით განხორციელებული კამპანიის რამდენიმე მაგალითი არსებობს. 2010 წელს, P&G's Old Spice Guy-მ ტელევიზიით, You Tube-ით, Twitter-ით და Facebook-ით მოუთხრო აუდიტორიას „The Man Your Man Could Smell Like"-ის შესახებ. Unilever-ის „Campaign for Real Beauty" მოიცავდა ვებვიდეოს სათაურით „Dove Evolution", რომელიც აჩვენებდა, თუ როგორ შეეძლო ჩვეულებრივ ქალბატონს, ვიზაჟისტებისა და კომპიუტერული გრაფიკის დახმარებით, სუპერმოდელს დამსგავსებოდა. L'Oreal-ი და Estee Lauder-ი Facebook-ს ახალი პროდუქციის, აპლიკაციის სადემონსტრაციო მეთოდების, სამაუწყებლო მოვლენების გაშუქებისა და მომხმარებელთა სარეკომენდაციო კომენტარებისთვის იყენებს.

სულ უფრო შესამჩნევია, რომ, კოსმეტიკა/პირადი ჰიგიენა აღარ არის დარგი მხოლოდ ქალებისთვის. აღინიშნება მოვლისა და ჰიგიენის კაცებზე ორიენტირებული პროდუქციის გაყიდვების შთამბეჭდავი ზრდა, მ.შ. გარეგნობის გამაუმჯობესებელი ისეთი პროდუქტებისაც, როგორიცაა თმის საღებავები. კიდევ ერთი არეალი, სადაც კაცების მიერ საკუთარი თავის მოვლა ახდენს გავლენას, დეოდორანტების გაყიდვებია. ამ საქონელზე მსოფლიო მოთხოვნამ, მოსალოდნელია, 2015 წელს $12.6 მლრდ-ს მიაღწიოს. კაცები ასევე ინტერესდებიან პროდუქციით, რომელიც აუმჯობესებს და აადვილებს პარსვის პროცესს. რა თქმა უნდა, ახალგაზრდული ბაზარი კვლავ რჩება კოსმეტიკის, თმის მოვლის პროდუქციისა და არომატების აქტიურ მომხმარებლად, რადგან აშშ-ში თინეიჯერების (15-19 წელი) ბაზრის მოცულობა 2010 წელს 10.5 მლნ ადამიანით იყო შეფასებული.

ეკონომიკური საკითხები

აშშ-ის ეკონომიკაში, სადაც უმუშევრობის მაღალი დონეა, ბენზინზე და სურსათზეც ასევე მაღალია ფასები. მომხმარებლები ამცირებენ დანახარჯებს, უარს ამბობენ ძვირიანი კოსმეტიკის შეძენაზე, მაღალი ფასეულობის მქონე ბრენდების სასარგებლოდ. ეს ტრენდი აძლიერებს Revlon-ს, რადგან კომპანია პროდუქციას ბევრ მეტოქე ფირმაზე უფრო ხელმისაწვდომი ფასებით ყიდის. სუსტი ეკონომიკის დროს ბევრი მომხმარებელი საკუთარ გარეგნობაზე ძირითადად სახლის პირობებში ზრუნავს, მაგალითად, იწურიგებს ფრჩხილებს, იღებავს თმას და ნაკლებად აკითხავს სილამაზის სალონებს.

საერთაშორისო ეკონომიკა უნიკალურ გამოწვევას სთავაზობს კოსმეტიკის/კანის მოვლის დარგის კომპანიებს. მიუხედავად ამისა, აზიისა და აღმოსავლეთ ევროპის ბევრ განვითარებად ეკონომიკაში ბიზნესის ოპერირებასთან დაკავშირებული სიტუაციები ჯერ კიდევ ბუნდოვანია. იაპონიის, ლათინური ამერიკისა და მრავალი ევროპული ქვეყნის ეკონომიკა შენელდა უკანასკნელ წლებში. ეკონომიკური ვითარება განვითარებად ქვეყნებში, გარკვეული აზრით, არასტაბილურია. მაღალი ინფლაცია, საერთაშორისო ბაზრებზე აშშ-ის დოლარის სიძლიერე და საზღვარგარეთული ვალუტების გაცვლითი კურსის ფლუქტუაცია სირთულეებს ქმნის საერთაშორისო ბაზრებზე მოქმედი კომპანიებისთვის. სხვა ქვეყნების მოსახლეობა უფრო სწრაფად იზრდება, ვიდრე თავად აშშ-ში, რაც კარგი შესაძლებლობაა საერთაშორისო ბაზრებზე გაყიდვების გასაზრდელად. ჩამოყალიბების პროცესში მყოფი საშუალო კლასი აზიაში, აფრიკაში, აღმოსავლეთ ევროპასა და ლათინურ ამერიკაში, კომპანიებს პირადი ჰიგიენის პროდუქციის ახალ ბაზრებზე შეღწევის კარგ შანსს აძლევს. ის ფირმები, რომლებიც ახლად გაჩენილ საშუალო კლასის მყიდველებს უმიზნებენ, ცდილობენ ლოიალური დამოკიდებულება შექმნან ამ მზარდ ჯგუფებს შორის. ბრაზილიაში, რუსეთში, ინდოეთსა და ჩინეთში პირადი ჰიგიენის პროდუქციის ბაზარი მოსალოდნელია, 2009 წლიდან 2014 წლამდე 40 პროცენტით გაიზარდოს. ტუნისში, ეგვიპტეში, ლიბიასა და ალჟირში ახლად მოპოვებული თავისუფლება ამ ქვეყნის ქალებში უფრო მეტ დაინტერესებას აღძრავს კარგი გარეგნობისადმი.

კონკურენცია

კოსმეტიკურ/კანის მოვლის დარგში, სადაც მომხმარებლებისთვის ასეულობით პროდუქტის შეთავაზება ხდება, ძალიან რთულია მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება. კოსმეტიკის სპეციალიზებულ მაღაზიებსა და უნივერმაღებში გაყიდვების განსაკუთრებული თვისებაა მომსახურების პროცესში სილამაზის კონსულტანტების გამოყენება. დიდი რაოდენობით ქალები აღნიშნული საქონლის შეძენას ამჯობინებენ დიდ რითეილერებში, როგორიცაა K-Mart და Wal-Mart-ი, Avon-ის მსგავს კარდაკარ მოვაჭრეებთან, აფთიაქებში, სუპერმარკეტებსა და ინტერნეტში. Revlon-ის ძირითადი კონკურენტებია: Procter & Gamble-ი (P&G), Avon-ი, Estee Lauder-ი, L'Oreal-ი და Unilever-ი. თუმცა მისი კონკურენტებია აგრეთვე ისეთი მცირე კომპანიები, როგორიცაა Urban Decay, სპეციალიზებული მაღაზიები Bath and Body და Works and Sephora და რითეილერები, რომლებიც საკუთარ ბრენდებს ყიდიან: Gap-ი, Banana Republic-ი, და Victoria's Secret-ი. კონკურენცია აფროამერიკული ბაზრისთვის ისეთ ბრენდებს შორის, როგორიცაა Fashion Fair-ი და Iman and Patti LaBelle-ის მიერ შექმნილი კოსმეტიკურ ხაზი, ასევე იზრდება.

P&G-ი

მსოფლიოს ერთ-ერთი უდიდესი კომპანია P&G-ი 180 ქვეყნის 4.2 მლრდ ადამიანს ემსახურება. კომპანიის სეგმენტები მათ სთავაზობს სამ ძირითად ბრენდულ კატეგორიას: სილამაზისა და მოვლის, ჯანმრთელობისა და სიჯანსაღის, აგრეთვე საყოფაცხოვრებო ჰიგიენის პროდუქციას. სილამაზისა და მოვლის კატეგორია მოიცავს კოსმეტიკას, კანისა და თმების მოვლის საშუალებებს, არომატებს და პირადი ჰიგიენის ისეთ პროდუქციას, როგორიცაა დეოდორანტები და საპნები. დანარჩენ ორ კატეგორიაში შედის: რეცხვის, პირის ღრუს ჰიგიენის საშუალებები, საფენები, რეცეპტის გარეშე გაყიდვაში მყოფი ჯანმრთელობის საშუალებები და სახლის ჰიგიენის Swiffer-ის ბრენდით წარმოებული პროდუქცია.

P&G-ი მომხმარებლებს სთავაზობს თმის მოვლის საშუალებებს Pantene-ის, Pert-ის, Head & Shoulders-ის, Herbal Essences-ისა და Fekka-ს ბრენდებით. თმის საღებავები მოიცავს Natural Instinct-სა და Nice „N Easy-ს. P&G-ის მიერ გაყიდული არომატების სასაქონლო ხაზები მოიცავს: Dolce and Gabbana-ს, Escada-ს, Gucci-ს, Hugo Boss-ს, Old Spice-ს, Naomi Campbell-სა და Lacoste-ს. P&G-ის Olay-ს ბრენდი მომხმარებელს სთავაზობს კანის მოვლის ალტერნატივებს, დაწყებული ბაზისური ვარიანტებიდან, დაბერების საწინააღმდეგო საშუალებებით დამთავრებული. P&G-ის CoverGirl-ის კოსმეტიკური ხაზი მოიცავს რვა სახის მაკიაჟის კოლექციას და მრავალ სხვა პროდუქციას. P&G-მა Olay-სა და CoverGirl-ის ბრენდები ერთად იყიდა, რათა მაკიაჟის Simply Ageless-ის ხაზი შეექმნა, რაც შედარებით მომწიფებულ კლიენტურაზე იქნებოდა გათვლილი. გარდა ამისა, CoverGirl-ის ვებგვერდი მომხმარებელს სთავაზობს ადვილ, მსუბუქ მაკიაჟს, რომლის ფერი უნივერმაღის ბრენდების ფერის შესაბამისია. სულ, სილამაზის ბრენდების წილი 2010 წლის გაყიდვებში შეადგენს $19.5 მლრდ-ს, ხოლო მოგებაში კი - $2.7 მლრდ-ს. ამჟამად Drew Barrymore-ი, Ellen DeGeneres-ი, Queen Latifah-ი, Taylor Swift-ი Dania Ramirez-ი CoverGirl-ის პროდუქციის წინ წაწევას ახორციელებენ. P&G-ის ზოგიერთი საფინანსო ინფორმაცია ჩანართ 2-შია მოტანილი.

L'OREAL-ი

L'Oreal-ი მსოფლიოს უდიდესი კოსმეტიკური ფირმაა. მის საკუთრებაშია Maybelline-ი და The Body Shop-ი. L'Oreal-ი Revlon-ის პირდაპირი კონკურენტია კოსმეტიკისა (L'Oreal Paris-ი, Maybelline-ი და Garnier-ი) და თმის საღებავების (Excellence-ი, Superior Preference-ი, Feria-ი, Garnier-ი, Dark and Lovely-ი, Redken-ი) მიმართულებით. ფუფუნების პროდუქციის კატეგორიაში L'Oreal-ი მომხმარებელს სთავაზობს არომატებს: Giorgio Armani-ს, Ralph Lauren perfumes-ს და Lancome-ს რამდენიმე არომატს. L'Oreal-ს თმის მოვლის საბავშვო სასაქონლო ხაზი და მამრობითი სქესის მომხმარებელზე მიმართული ორი სასაქონლო ხაზიც აქვს: Vive Pro კაცებისთვის და Men's Expert label-ი, რომლებიც „ყოველი მამაკაცის კანისთვის განკუთვნილი სამომხმარებლო ტექნოლოგიებია". Spokes-ის მოდელები მოიცავს: Beyonce Knowles-ს, Gwen Stefani-ს, Eva Longoria-ს, Andi McDowell-ს, Kerry Washington-ს, Frieda Pinto-ს Diane Keaton-ს. L'Oreal-ის საფინანსო ინფორმაცია ჩანართ 3-შია მოტანილი.

UNILEVER-ი

Unilever-ი ანგლოჰოლანდიური ფირმაა, რომელსაც ზრდის საუკეთესო პერიოდი 2010 წლამდე, 30 წლის განმავლობაში ჰქონდა. Unilever-ს, რომელიც პროდუქციას 180-ზე მეტ ქვეყანას აწვდის, საკუთარი ბრენდები ოთხი კატეგორიის მიხედვით აქვს ორგანიზებული: პიკანტური სოუსები და სპრედები (Knorr-ი და Hellman's-ი), ნაყინი და სასმელები (Lipton-ი, Ben & Jerry's-ი). საყოფაცხოვრებო ჰიგიენა (Surf-ი, Comfort-ი) და პირადი ჰიგიენის ბრენდები. Unilever-ის 2010 წლის გაყიდვების

ზრდა პირადი ჰიგიენის ბრენდების სიძლიერისა და განვითარებად ბაზრებზე წარმატებული მოღვაწეობის შედეგია. Unilever-ის ზოგიერთი ბრენდი მოიცავს: კანის მოვლისა (Dove-ს, Ponds-ს და Vaseline-ს) და თმის მოვლის საშუალებებს (Dove-ს და Sunsilk-ს). პირადი ჰიგიენის სხვა ბრენდებია: Close Up toothpaste-ი, Lifebuoy soaps and gels-ი და Axe-ი (სხეულის სპრეი, დეოდორანტები და დასაბანი გელები).

ჩანართი 2 P&G-ის საფინანსო ინფორმაცია ($ მლნ-ში)

	2008	2009	2010
წმინდა გაყიდვები	7,911	7,324	7,796
ოპერაციული შემოსავალი	811	418	790
წმინდა შემოსავალი	484	227	482
სულ აქტივები	5,011	5,177	5,336
გრძელვადიანი დავალიანება	1,078	1,388	1,205
აქციონერთა საკუთრება	1,653	1,640	1,948

წყარო: http://www.pg.com-ი.

ჩანართი 3 L'Oreal-ის საფინანსო ინფორმაცია (მლნ. ევროში)

	2008	2009	2010
გაყიდვები	17,542	17,473	19,496
ოპერაციული მოგება	2,725	2,578	3,057
არასაბრუნავი აქტივები	16,380	17,350	17,048
მიმდინარე აქტივები	6,526.5	5,941.1	6,996.3
კრედიტები და დავალიანება	4,777	3,131	1,591
აქციონერთა საკუთრება	11,559.6	13,595.2	14,862.9

წყარო: http://www.loreal.com.

2010 წლის ბოლოს Unilever-მა $3.7 მლრდ-ად Alberto Culver-ი შეისყიდა, რომელიც თმისა და კანის მოვლის ისეთ ბრენდებს აწარმოებდა, როგორიცაა TRESemme-ი, Nexxus-ი St. Ives-ი. იმავე წელს კომპანიამ მსოფლიოს 30-ზე მეტ ქვეყანაში დაიწყო Dove Men+Care-ს გაყიდვა, რაც აგრესიული წინ წაწევის ფონზე მიმდინარეობდა და მისთვის მსოფლიოში პირველად იქნა გამოყენებული რეკლამა Apple-ის მონყობილობებისა და Super Bowl-თვის. კომპანია ლიდერია თმის მოვლის საშუალებების ბაზარზე აფრიკაში, შუა აღმოსავლეთში, ლათინურ ამერიკასა და აზია/ოკეანიაში. Unilever-ი კანის მოვლის საშუალებებით ლიდერობს ჩრდილოეთ ამერიკის, აფრიკის, ლათინური ამერიკის, აზია/ოკეანიისა და შუა აღმოსავლეთის ბაზრებზე. Unilever-ის საფინანსო შედეგები ჩანართ 4-შია წარმოდგენილი.

AVON PRODUCTS-ი

Avon-ი კოსმეტიკისა და სილამაზის პროდუქციის უპირველესი მწარმოებელია მსოფლიოში, რომელიც საკუთარი პროდუქციის რეალიზაციას პირდაპირი გაყიდვების მეშვეობით ახორციელებს. მისი წლიური შემოსავალია $10 მლრდ, რაც Avon-ის 6.5 მლნ წარმომადგენლის საქმიანობის შედეგია. Avon-ის პირდაპირი გაყიდვებით დაკავებულთა არმია ამჟამად 6.5 მლნ ადამიანს მოიცავს, რომლებიც 100-ზე მეტ ქვეყანაში საქმიანობენ. Avon-ის ზოგიერთი ბრენდული სახელია Avon Color-ი, Avon Clearskin Skin Solutions-ი, Anew-ი, Skin-So-Soft-ი და Silpada (ვერცხლის საიუველირო ნაწარმის პირდაპირი გამყიდველი, რომელიც 2010 წელს იყო შესყიდული). 2009 წლის ოქტომბერში Reese Witherspoon-მა საკუთარი სახელი დაუთმო ახალ არომატს: In Bloom by Reese Witherspoon-ს. Avon-ის სხვა ცნობილი არომატებია Derek Jeter Driven-ი, Spotlight-ი (რომელზეც **კორტნი კოქსის (Courtney Cox)** სახეა გამოსახული) Unscripted-ი, Patrick Dempsey, Outspoken by Fergie და Today, Tomorrow and Always fragrances-ი.

2010 წლის გაყიდვების ნელი ზრდის საპასუხოდ, Avon-მა მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი განახლება დაიწყო და საკუთარი საქმიანობის ფოკუსირება ისეთ საკვანძო არეალებზე მოახდინა, როგორიცაა: კანის მოვლის სასაქონლო ხაზების აღდგენა, მისი პირდაპირი გაყიდვების მოდელის გაუმჯობესება/გაძლიერება და განვითარებად ბაზრებზე ფოკუსირება (მ.შ. Avon Care-ს დანერგვა, რაც განვითარებადი ქვეყნების ქალებისთვისაა განკუთვნილი). კომპანიის პროდუქციის გაყიდვა მისივე ვებგვერდის მეშვეობითაცაა შესაძლებელი, მაგრამ Avon-ის შემოსავლების უდიდესი ნაწილი მისი სავაჭრო წარმომადგენლების მიერაა გენერირებული. Avon-ი, აცნობიერებს რა იმ პრობ-

ლემას, რომ ინტერნეტით გაყიდვებმა შესაძლოა შეამციროს მისი სავაჭრო წარმომადგენლების გაყიდვების მოცულობები, ნებას რთავს მათ, შექმნან საკუთარი ვებგვერდები. 2010 წლის ოქტომბერში დადიოდა ჭორები იმის შესახებ, რომ L'Oreal-ი განიხილავდა Avon-ის $19 მლრდ-ად შესყიდვას. გარკვეული საფინანსო ინფორმაცია ჩანართ 5-შია მოტანილი.

ESTÉE LAUDER-ი

Estée Lauder-ი აწარმოებს და ყიდის კოსმეტიკას, არომატებს, კანისა და თმის მოვლის საშუალებებს მსოფლიოს 150-ზე მეტ ქვეყანასა და ტერიტორიაზე. კომპანიის ზოგიერთი კოსმეტიკისა და კანის მოვლის ბრენდები მოიცავს Estée Lauder-სა და Clinique-ს. Estée Lauder-ი

ჩანართი 4 Unilever-ის საფინანსო ინფორმაცია (მლნ. ევროში)

	2008	2009	2010
წმინდა მოგება	5,285	3,659	4,598
მთლიანი არასაბრუნავი აქტივები	24,967	26,205	28,683
მთლიან აქტივებს გამოკლებული მიმდინარე ვალდებულებები	22,342	25,417	27,561
მთლიანი მიმდინარე ვალდებულებები	11,970	12,881	12,483
აქციონერთა საკუთრება	9,948	12,065	14,485

წყარო: http://www.unilever.com-ი.

ჩანართი 5 Avon Products-ის საფინანსო ინფორმაცია ($ მლნ-ში)

	2008	2009	2010
მთლიანი შემოსავალი	10,508	10,205	10,863
ოპერაციული მოგება	1,325	1,006	1,073
წმინდა შემოსავალი	875	626	606
მთლიანი აქტივები	6,074	6,823	7,874
გრძელვადიანი დავალიანება	1,456	2,307	2,409
აქციონერთა საკუთრება	712	1,313	1,673

წყარო: http://www.avon.com.

მსოფლიო მასშტაბით ფლობს არომატებისა და კოსმეტიკური ბრენდების - Tommy Hilfiger-ისა და Donna Karan-ის (DKNY) გამოყენების ლიცენზიას. 2010 წელს Estée Lauder-მა Smashbox-ი შეისყიდა, რომელიც ოციოდე მომხმარებელზე იყო გათვლილი. ქვემოთ ჩამოთვლილია ზოგიერთი Estée Lauder-ის 28 ბრენდიდან: Bobbi Brown Essentials-ი, M-A-C, Bobbi Brown-ი, La Mer-ი, Donna Karan-ი, Aveda, Jo Malone-ი, Bumble and bumble, Darphin-ი, Michael Kors-ი, American Beauty, Sean John-ი, Flirt!-ი, Good Skin-ი და Grassroots-ი. Estée Lauder-მა Prescriptive-ის ბრენდები საცალო ვაჭრობიდან ამოიღო 2010 წლის დასაწყისში, მაგრამ მიიღო გადაწყვეტილება, რომლის მიხედვითაც ყველაზე პოპულარული ერთეულების გაყიდვა მხოლოდ ინტერნეტის მეშვეობით განხორციელდებოდა. კომპანიის ზოგიერთი ცნობილი სახეა: **ლია კებედი (Liya Kebede), ქეროლის მერფი (Carolyn Murphy), ლიუ ვენი (Liu Wen)** და მსახიობები **ელიზაბეთ ჰარლეი (Elizabeth Hurley) და გვინეტ პელტროუ (Gwyneth Paltrow).** 2010 წელს კომპანიამ გამოაქვეყნა მისი სოციალური პასუხისმგებლობის მეორე ანგარიში სათაურით „პასუხისმგებლობის სილამაზე". ის აშუქებს Estée Lauder-ის აქტივობებს გარემოსდაცვითი ღონისძიებების, დასაქმებულთა ჯანმრთელობის, უსაფრთხოებისა და გლობალური ფილანთროპიის გარშემო.

Estée Lauder-ის გარკვეული საფინანსო ინფორმაცია ჩანართ 6-შია მოტანილი.

საერთაშორისო ფაქტორები

სოციალური პასუხისმგებლობა

Revlon-ის ორგანიზაციის საფუძველია ინდივიდუალური ფასეულობებისადმი, ფირმისა და მისი მოქმედებების ერთიანობისადმი რწმენა. Revlon-ი და მისი თანამშრომლები აქტიურად არიან ჩართულნი ქალთა ჯანმრთელობის პროგრამების განხორციელების საქმესა და სხვა საზოგადოებრივ ძალისხმევებში, რაშიც მათ $65-მლნ-იანი ინვესტიცია განახორციელეს სამედიცინო კვლევების, ინფორმირებულობის ამაღლების, განათლების და ექიმთა ტრენინგის პროგრამების მიმართულებით. Revlon-ი ეხმარება „კარგად თუ გამოიყურები, თავსაც კარგად გრძნობ" სახელწოდების წამოწყებას, რომელიც კიბოთი დაავადებული ქალების დახმარების მიზნით შეიქმნა და მათ გა-

რეგნობაზე ზრუნვას ემსახურება. Revlon-ი სიმსივნის ცენტრ UCLA-საც ეხმარება, რომელიც მკერდის კიბოსთან დაკავშირებული კვლევებითა და მკურნალობითაა ცნობილი. მსგავსი საქმიანობის გაგრძელება Revlon Walk/Run for Women-ის მეშვეობით იგეგმება, რომელიც ყოველწლიურად იმართება ნიუ იორკ სითიში და ლოს ანჯელესში. 2010 წელს მასში მონაწილეობდნენ **ჰოლი ბერი (Halle Berry), ჯესიკა ბილი (Jessica Biel)** და **ჯესიკა ალბა (Jessica Alba).**

მენეჯმენტი

ალან ენისი (Alan Ennis) 2009 წლის აპრილში, 2000 წლიდან Revlon-ის მეოთხე პრეზიდენტი და გენერალური დირექტორი გახდა. ის Revlon-ში 2005 წელს Ingersoll-Rand-დან მივიდა, სადაც უფროსი ფინანსისტის პოზიციას იკავებდა. სანამ გენერალურ დირექტორად დასახელდებოდა, ენისი იკავებდა უფროსი ვიცე-პრეზიდენტისა და უფროსი საფინანსო ოფიცრის პოზიციას. მისტერ ენისმა Revlon-ის გლობალური ორგანიზაციული გარდაქმნა განახორციელა, რათა უფრო ეფექტიანი სამუშაო პროცესები და საწარმოო ნაკადები დაენერგა. გააუქმა მენეჯმენტის დონეები, მოახდინა ზოგიერთი ფუნქციის ოპტიმიზება და კომპანიის ნიუ ჯერსიში მდებარე საწარმოში უფრო მეტი ოპერაციის კონსოლიდირება განახორციელა. დაახლოებით 400 თანამდებობრივი პოზიცია გაუქმდა. ამ რესტრუქტურიზაციის შედეგად დაიზოგა $30 მლნ, ხოლო $15 მლნ სწრაფადვე აისახა კომპანიის 2009 წლის მომგებიანობაზე. კომპანიის ორგანიზაციული სქემა მოტანილია ჩანართ 7-ში.

მარკეტინგი/კვლევა და მეშუამავლება

Revlon-ის პროდუქციის პირველადი მყიდველები არიან დიდი რაოდენობით მსხვილი მოვაჭრეები და აფთიაქების ქსელები, მ.შ.: Walgreens-ი, Wal-Mart-ი, Target-ი, K-Mart-ი და CVS-ი. Wal-Mart-ზე მოდის Revlon-ის 2010 წლის გაყიდვების 22 პროცენტი. Revlon-ის პროდუქცია ასევე იყიდება ვებგვერდების: http://www.revlon.com-ისა და http://www.almay.com-ის მეშვეობით. ახალი პროდუქციის შემუშავება კვლავ Revlon-ის უპირველესი მიზანია. 2010 წელს ამ კომპანიამ $24 მლნ დახარჯა კვლევასა და შემუშავებასთან დაკავშირებულ ძალისხმევაზე და ამ მხრივ 140 ადამიანი დაასაქმა.

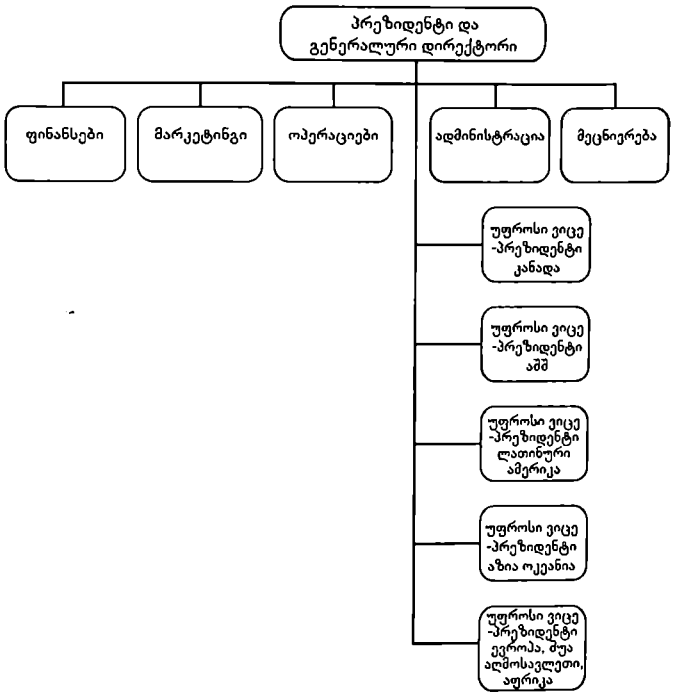
ჩანართი 6 Estée Lauder-ის საფინანსო ინფორმაცია ($ მლნ-ში)

	2008	2009	2010
წმინდა გაყიდვები	7,911	7,324	7,796
ოპერაციული შემოსავალი	811	418	790
წმინდა შემოსავალი	484	227	482
სულ აქტივები	5,011	5,177	5,336
გრძელვადიანი დავალიანება	1,078	1,388	1,205
აქციონერთა საკუთრება	1,653	1,640	1,948

წყარო: http://www.elcompanies.com.

Revlon-ი სარეკლამო კამპანიაში ჰოლი ბერის, ჯესიკა ალბასა და ჯესიკა ბილს იყენებს. რეკლამა (ბეჭდური, სამაუწყებლო და ინტერნეტით) გაყიდვების წინ წაწევისა (კუპონები და ნიმუშების პრეზენტაცია) და მაღაზიაში განხორციელებულ სხვა ღონისძიებებთან ერთად ძალიან მნიშვნელოვანია. 2011 წლის აპრილისთვის Revlon-ის ფეისბუქის გვერდს დაახლოებით 278,000 მოწონება ჰქონდა. ეს საიტი გამოიყენება პროდუქციის შესახებ მსჯელობისთვის, კომენტარებისთვის, ვიდეოების ასატვირთად და Revlon-ის საქველმოქმედო საქმიანობის გასაშუქებლად. 2010 წელს ბრენდი Mitchum-ი მონაწილეობდა შეჯიბრში, სადაც მონაწილეები ჰყვებოდნენ ისტორიებს, თუ როგორ იყენებდნენ დეოდორანტებს ცხოვრებისა და საქმიანობის დროს. გამარჯვებული მონაწილე გადაიღეს დოკუმენტურ ფილმში *„More Than a Paycheck: Mitchum Presents America's Hardest Workers"*, რომელიც Sundance Channel-ზე იყო ნაჩვენები.

ჩანართი 7 Revlon Inc-ის ორგანიზაციული სქემა



ნარმოება/დისტრიბუცია

კომპანიის წარმოებისა და დისტრიბუციის გლობალიზების ძალისხმევამ ხელი შეუწყო საწარმოო სიმძლავრეების კონსოლიდაციას, რამაც, თავის მხრივ, ოპერაციული ეფექტიანობის ზრდა და კაპიტალური აქტივების უკეთესი გამოყენება გამოიწვია. საწარმოო შენობების რაოდენობა შემცირდა და გამსხვილდა, დარჩენილები კი საკვანძო რეგიონებში განთავსდა. Revlon-ს აშშ-ში სანარმოო სიმძლავრეები აქვს ოქსფორდში, ჩრდილოეთ კაროლინაში, ირვინგსტონში, ნიუჯერსიში, ისევე როგორც ვენესუელასა და სამხრეთ აფრიკაში. გარდა ამისა, სასაწყობე ოპერაციები ხორციელდება კანადაში, ავსტრალიაში, სამხრეთ აფრიკასა და გაერთიანებულ სამეფოში. კომპანიის რამდენიმე საწარმოს ISO-9000-ის სერტიფიკატი აქვს, რაც მათ დამოკიდებულებას ასახავს წარმოების ხარისხის სტანდარტების მიმართ. გრძელვადიანი ზრდის დაგეგმვა მოიცავს მაღალი ხარისხის საწარმოო სიმძლავრეებისა და დისტრიბუციის სისტემების გამოყენებაზე ფოკუსირებას. Revlon Phoenix-ის სადისტრიბუციო ცენტრი გადაამუშავებს კომპონენტებსა და ნედლეულს, ისევე როგორც კოსმეტიკისა და პირადი ჰიგიენის საბოლოო პროდუქციის მარაგებს.

ფინანსები

Revlon-ს დიდი, $1.1 მლრდ-ის დავალიანება ჰქონდა 2010 წლის ბოლოსთვის. კომპანიის რისკი მარტო ის არაა, რომ ოპერაციული შემოსავლები არ იქნება აუცილებელი გადახდების შესაბამისი, სარისკოა ისიც, რომ კომპანია ვერ შეძლებს დავალიანების რეფინანსირებას, ან მომავალში უარესი პირობების წინაშე აღმოჩნდება. Revlon-ის კონსოლიდირებული ანგარიშები ოპერაციებისა და ბალანსის შესახებ ნაჩვენებია ჩანართებში 8 და 9.

მომავალი

გენერალური დირექტორი გეგმავს, შექმნას კომპანიის ძლიერი ბრენდები Revlon-ი და Almay, გააძლიეროს კომპანიის საერთაშორისო ბიზნესოპერაციები, განავითაროს დასაქმებულთა უნარები და შეამციროს კომპანიის დავალიანება. შესაძლოა, ეს სტრატეგია დროთა განმავლობაში გამოას-

ჩანართი 8 Revlon-ის ოპერაციების კონსოლიდირებული ანგარიში ($ მლნ-ში ერთ აქციაზე მონაცემების გარდა)

	12/2010	12/2009	12/2008	12/2007
ოპერატიული შემოსავალი	**$1,321.40**	**1,295.90**	**1,346.80**	**1,400.10**
მთლიანი შემოსავალი	1,321.40	1,295.90	1,346.80	1,400.10
შემოსავლების კორექტირება	0.00	0.00	0.00	0.00
დანახარჯები რეალიზებულ პროდუქციაზე	389.70	408.10	404.60	425.50
დანახარჯები რეალიზებულ პროდუქციაზე ცვეთის ჩათვლით	455.30	474.70	490.90	522.90
ერთობლივი მარჟა	931.70	887.80	942.20	974.60
ერთობლივი ოპერაციული მოგება	**931.70**	**887.80**	**942.20**	**974.60**
კვლევა და განვითარება	0.00	0.00	0.00	0.00
გაყიდვები და ადმინისტრირება	666.60	629.10	709.30	748.90
რეკლამა	0.00	0.00	0.00	0.00
ოპერაციული მოგება	199.80	170.80	155.00	121.00
ოპერაციული მოგება გაუფასურებამდე (EBITDA)	**265.10**	**258.70**	**232.90**	**225.70**
გაუფასურება	65.60	66.60	86.30	100.70
შეუთანხმებელი გაუფასურება	0.00	0.00	0.00	0.00
ცვეთა	0.00	0.00	0.00	3.30
არამატერიალური აქტივების ცვეთა	0.00	0.00	0.00	0.00
ოპერაციული მოგება გაუფასურების შემდეგ	199.50	192.10	146.60	125.00
შემოსავალი პროცენტებზე	0.50	0.50	0.70	2.00
შემოსავალი წილობრივი მონაწილეობიდან	0.00	0.00	0.00	0.00
სხვა შემოსავალი, ნეტო	−23.60	−21.50	−6.80	8.60
კვლევებისა და განვითარებიდან მიღებული შემოსავალი	0.00	0.00	0.00	0.00
პროცენტების რესტრუქტურიზება და შერწყმა და შეძენა	0.30	−21.30	8.40	−7.30
სხვა სპეციალური მოსაკრებელი	0.00	0.00	0.00	−0.10
საერთო შემოსავალი საპროცენტო გადასახდელების გარეშე	176.70	149.80	148.90	128.20
დანახარჯები საპროცენტო განაკვეთზე	96.90	93.00	119.70	136.30
შემოსავალი გადასახადების გადახდამდე	**79.80**	**56.80**	**29.20**	**−8.10**
საშემოსავლო გადასახადები	−247.20	8.30	16.10	8.00
უმცირესობის საპროცენტო განაკვეთი	0.00	0.00	0.00	0.00
პრივილეგირებული ფასიანი ქაღალდები	0.00	0.00	0.00	0.00
წმინდა შემოსავალი მიმდინარე ოპერაციებიდან	327.00	48.50	13.10	−16.10
წმინდა შემოსავალი შეწყვეტილი ოპერაციებიდან	0.30	0.30	44.80	0.00
წმინდა შემოსავალი ყველა ოპერაციიდან	327.30	48.80	57.90	−16.10

წყარო: Marketwatch.com, Revlon Inc. Form 10K.

ჩანართი 9 Revlon-ის კონსოლიდირებული ბალანსი ($ მლნ-ში ერთ აქციაზე მონაცემების გარდა)

	12/2010	12/2009	12/2008	12/2007
აქტივები				
ნაღდი ფული და ეკვივალენტი	76.70	54.50	52.80	45.10
შეზღუდვების მქონე ფულადი სახსრები	0.00	0.00	0.00	0.00
საბაზრო ფასიანი ქაღალდები	0.00	0.00	0.00	0.00
დებიტორული დავალიანება	197.50	181.70	169.90	196.20
გაცემული კრედიტები	0.00	0.00	0.00	0.00
სხვა დებიტორული დავალიანება	0.00	0.00	0.00	0.00
ნედლეული	39.70	42.70	57.60	58.60

მიმდინარე საქმიანობა	9.90	12.00	16.60	17.40
შესყიდული კომპონენტები	0.00	0.00	0.00	0.00
დასრულებული საქონელი	65.40	64.50	80.00	89.70
მარაგები	115.00	119.20	154.20	165.70
წინასწარი ხარჯი	47.30	44.30	51.60	47.60
მიმდინარე მოგების გადადებული გადასახადი	39.60	3.90	0.00	0.00
სხვა მიმდინარე აქტივები	0.00	0.00	0.00	16.60
სულ მიმდინარე აქტივები	**476.10**	**403.60**	**428.50**	**471.20**
ერთობლივი ფიქსირებული აქტივები (ქარხნები და ა.შ.)	301.00	324.80	310.10	311.70
აკუმულირებული ცვეთა	194.80	213.10	197.30	199.00
ფიქსირებული აქტივები ნეტო	106.20	111.70	112.80	112.70
არამატერიალური აქტივები	0.00	0.00	0.00	0.00
ღირებულების გადაჭარბება	182.70	182.60	182.60	182.70
არამიმდინარე გადადებული მოგების გადასახადი	229.40	4.80	0.00	0.00
სხვა არასაბრუნავი აქტივები	92.30	91.50	89.50	122.70
სულ არასაბრუნავი აქტივები	**610.60**	**390.60**	**384.90**	**418.10**
სულ აქტივები	**1,086.70**	**794.20**	**813.40**	**889.30**
ვალდებულებები				
კრედიტორული დავალიანება	88.30	82.40	78.10	88.50
გასანაღდებელი თამასუქები	0.00	0.00	0.00	0.00
მოკლევადიანი დავალიანება	11.70	13.90	19.40	8.20
დარიცხული ხარჯი	0.00	0.00	0.00	243.00
დარიცხული ვალდებულებები	218.50	213.00	225.90	0.00
სამომავლო შემოსავლები	0.00	0.00	0.00	0.00
მიმდინარე გადადებული მოგების გადასახადი	0.00	0.00	0.00	0.00
სხვა მიმდინარე ვალდებულებები	0.00	0.00	0.00	9.00
სულ მიმდინარე ვალდებულებები	**318.50**	**309.30**	**323.40**	**348.70**
გრძელვადიანი დავალიანება	1,159.30	1,186.20	1,310.20	1,432.40
ლიზინგის საფინანსო ვალდებულებები	0.00	0.00	0.00	0.00
მოგების გადადებული გადასახადები	0.00	0.00	0.00	0.00
სხვა არასაბრუნავი ვალდებულებები	257.20	284.30	292.60	190.20
უმცირესობის საპროცენტო განაკვეთი	0.00	0.00	0.00	0.00
შვილობილი საწარმოს პრივილეგირებული ფასიანი ქაღალდები	0.00	0.00	0.00	0.00
პრივილეგირებული საკუთარი კაპიტალი აქციების გარდა	48.10	48.00	0.00	0.00
სულ არასაბრუნავი ვალდებულებები	**1,464.60**	**1,518.50**	**1,602.80**	**1,622.60**
სულ ვალდებულებები	**1,783.10**	**1,827.80**	**1,926.20**	**1,971.30**
აქციონერთა საკუთრება				
პრივილეგირებული აქციები	0.00	0.00	0.00	0.00
ჩვეულებრივი აქციები	−696.40	−1,033.60	−1,112.80	−1,082.00
ჩვეულებრივი აქციის ნომინალური ღირებულება	0.50	0.50	0.50	0.50
დამატებითი კაპიტალი	1,012.00	1,007.20	1,000.90	994.10
გაუნაწილებელი მოგება	−1,551.40	−1,878.70	−1,927.50	−1,985.40
სახაზინო ფასიანი ქაღალდები	−7.20	−4.70	−3.60	−2.50
სააქციო კაპიტალის კორექტირება	−150.30	−157.90	−183.10	−88.70
სულ საკუთრება	**−696.40**	**−1,033.60**	**−1,112.80**	**−1,082.00**
მთლიანი კაპიტალიზაცია	462.90	152.60	197.40	350.40
სულ ვალდებულებები და სააქციო საკუთრება	**1,086.70**	**794.20**	**813.40**	**889.30**

წყარო: Marketwatch.com, Revlon Inc. Form 10K.

ნორებს ნაღდი ფულის ნაკადსა და ოპერაციულ მოგებას. კრიტიკოსები ვარაუდობენ, რომ პერელმანმა შეიძლება დიდი ფული ამოიღოს Revlon-იდან, მაგრამ სხვა კრიტიკოსებს სჯერათ, რომ მას ძალიან ბევრი აქვს დახარჯული უკვე და მოსწონს კიდეც კოსმეტიკური ბიზნესის გლამური.

შეიმუშავეთ სამწლიანი სტრატეგიული გეგმა გენერალურ დირექტორ ენისისთვის.

L'Oréal SA, 2013

WWW.LORÉAL.COM, LRLCF OR LRLCY OR OR (ᲞᲐᲠᲘᲖᲘᲡ ᲑᲘᲠᲟᲐ)

სათავო ოფისი საფრანგეთის ქალაქ კლიშიში, იქვე პარიზის შემოგარენში მდებარეობს. L'Oréal მსოფლიოში კოსმეტიკური საქონლის უდიდესი მწარმოებელი ფირმაა ბაზარზე წარმოდგენილი ისეთი ბრენდებით, როგორიცაა L'Oréal Paris და Maybelline (მასობრივი პროდუქტი), Lancôme (ფუფუნებისთვის), Redken და Softsheen/Carson (საცალოდ ვაჭრობისა და სილამაზის სალონებისთვის). L'Oréal ფლობს დალასში არსებულ SkinCeutical-ს, რომელიც აწარმოებს კოსმეტოლოგიურ და დერმატოლოგიურ კვლევებს. 50 პროცენტზე მეტი ევროპის გარეთ გაყიდვებს უჭირავს. L'Oréal გლობალური ბრენდების შეძენას ესწრაფვის. ის ფლობს გაერთიანებულ სამეფოში არსებულ ბუნებრივი კოსმეტიკის საცალო ვაჭრობის ქსელს The Body Shop Internaional-ს, რომელსაც დაახლოებით 2,250 საცალო ვაჭრობის ობიექტი აქვს მთელ მსოფლიოში. L'Oréal-ის დერმატოლოგიური ერთეული Galderma S.A. Nestlé-სთან ერთობლივ საწარმოს წარმოადგენს.

L'Oréal SA-ს სტრუქტურაში სამი მიმართულება გამოიყოფა: (1) კოსმეტიკა, (2) სხეულის მოვლა და (3) დერმატოლოგია. კოსმეტიკის მიმართულება იყოფა ოთხ სექტორად: სამომხმარებლო პროდუქტები, პროფესიული პროდუქტები, ფუფუნების პროდუქტები და აქტიური კოსმეტიკა. სამომხმარებლო პროდუქტები აღბეჭდილია L'Oréal Paris-ის, Garnier-ის, Maybelline-ის, Softsheen-ის და Carson-ის ბრენდებით. კომპანიის პროფესიული პროდუქტების სეგმენტი მოიცავს პროფესიონალი დალაქებისთვის საჭირო თმის მოვლის საშუალებებს, როგორებიცაა Karastase, Redken და Matrix. L'Oréal-ის ფუფუნების პროდუქტები გლობალურად იყიდება Lancôme, Diesel, Giorgio Armani და Cacharel-ის სახელებით. აქტიური კოსმეტიკის დანაყოფის საქონელი, რომელიც შეიცავს ისეთი ბრენდების პროდუქტებს, როგორიცაა Vichy და La Roche Posay, ძირითადად აფთიაქებში იყიდება.

L'Oréal-ის პორტფელი 27 საერთაშორისო, გამორჩეული და ურთიერთშემავსებელი ბრენდებისგან შედგება. ფირმის შემოსავალი 2012 წელს 22.5 მლრდ ევრო იყო; მას მთელ მსოფლიოში 72,600 ადამიანი ჰყავს დასაქმებული და 43 საწარმოს ფლობს. ამასთანავე, აქვს 146 სადისტრიბუციო ცენტრი, 20,000 დაქირავებულზე მეტი ადამიანია ჩართული სამრეწველო ოპერაციებში მთელ მსოფლიოში და 5.8 მლრდ სასაქონლო ერთეულის წარმოება ხორციელდება. მსოფლიოში უდიდესმა კოსმეტიკური საქონლის გამსაღებელმა L'Oréal-მა სახის მოვლის ჩინური კომპანიის შეძენის თაობაზე $840 მლნ-იანი შეთავაზება გააკეთა 2013 წლის ზაფხულში. Magic Holdings International-ი, ჰონგ კონგში დარეგისტრირებული და გუანჯოუში ბაზირებული კომპანია სახის მოვლის საშუალებითაა განთქმული, რომელიც ერთ-ერთ ყველაზე სწრაფად მზარდ სეგმენტს წარმოადგენს ჩინეთის კოსმეტიკური საქონლის ბაზარზე. 2012 წელს Magic Holdings-მა დაახლოებით €150 მლნ შემოსავალი გამოიმუშავა, 29 პროცენტით მეტი წინა წელთან შედარებით. L'Oréal-მა, რომელიც Lancôme-ის ნელსაცხებლებს და Garnier-ის შამპუნებს ამზადებს, განაცხადა, რომ $HKD 6.3 (HKD - ჰონგ კონგის დოლარი) შესთავაზებდა ერთ აქციაში ჩინურ კომპანიას. შეთავაზებამ აჩვენა 25 პროცენტი პრემიუმი წინა დღის სავაჭრო სესიის დახურვის ფასზე. L'Oréal-მა უკვე მოიპოვა მოწონება ექვსი მეწილისაგან, რომლებიც Magic Holdings-ის აქციების 62.3 პროცენტს ფლობენ. ეს შეთანხმება ჩინეთის უფლებამოსილი პირებისაგან მოწონებას საჭიროებს.

ᲘᲡᲢᲝᲠᲘᲐ

1907 წელს **ოჟენ შუელერმა (Eugene Schueller)**, ახალგაზრდა ფრანგმა ქიმიკოსმა, რომელიც La Cagoule*-თან მუშაობდა, შექმნა თმის საღებავის ფორმულა Auréale. შუელერმა საკუთარი პროდუქტი შექმნა და წარმოება გამართა. ამ პროდუქტს ის პარიზელ დალაქებს შორის ყიდდა. 1919 წელს შუელერმა დაარეგისტრირა თავისი კომპანია როგორც French Siciety of Inoffensive Tinctures for Hair, რომელიც შემდეგ L'Oréal გახდა. კომპანიის წამყვანი პრინციპები იყო კვლევა და ინოვაცია სილამაზის სფეროში. 1920 წელს L'Oréal-ს დასაქმებული ჰყავდა სამი ქიმიკოსი. 1950 წელს მკვლევარების გუნდი 100 ძლიერ სპეციალისტს აერთიანებდა. ამ რიცხვმა 1,000 ადამიანს მიაღწია 1984 წელს და დაახლოებით 2,000 არის ამჟამად.

* Comité secret d'action révolutionnaire – რევოლუციური მოქმედების საიდუმლო კომიტეტი, იგივე La Cagoule, იყო ფრანგული ფაშისტური და ანტიკომუნისტური ჯგუფი, რომელიც თავისი მიზნების მისაღწევად არეულობებს აწყობდა 1935-1937 წლებში. ეჟენ შუელერის სახელი ამ მოძრაობას 1935 წლიდან უკავშირდება (მთარგმნელის შენიშვნა).

L'Oréal თმის საღებავების ბიზნესი დაიწყო, მაგრამ კომპანია მალე სხვა მიმართულებებად, გამწმენდ და კოსმეტიკურ პროდუქტებად გაიშალა. L'Oréal ამჟამად ბაზარს 500-ზე მეტ ბრენდს ანდის და მრავალი ათასი ინდივიდუალური პროდუქტით ამარაგებს სილამაზის ბიზნესის ყველა სექტორს; კერძოდ, თმის საღებავებით, დასახვევი ქიმიური და სტილის დაყენების საშუალებებით, სხეულის და კანის მოვლის პროდუქტებით, ფერუმარილით, ნელსაცხებელით, გრემლით და სუნამოებით. კომპანიის პროდუქტი ხელმისაწვდომია დისტრიბუციის მრავალგვარ არხებში: თმის სალონებსა და სუნამოების მაღაზიებში, ჰიპერ- და სუპერმარკეტებში, ჯანდაცვის და კოსმეტიკის ბაზრებზე, აფთიაქებში და პირდაპირი საფოსტო გზავნილებით.

L'Oréal-ს ამჟამად მსოფლიოში კვლევისა და განვითარების ხუთი ცენტრი აქვს, რომლებიც განთავსებულია (1) საფრანგეთის ქალაქებში **ონეს (Aulnay)** და შევილიში, (2) ნიუ ჯერსის ქალაქ **კლარკში (Clark)**, (4) იაპონიის ქალაქ კავასაკიში და ჩინეთის ქალაქ **შანღაიში (Shanghai)**. მომავალში საწარმო გაიხსნება აშშ-ში, კერძოდ, ნიუ ჯერსის ქალაქ ბერკლი ჰაითსში **(Berkeley Hights)**. L'Oréal-ს ამ მცირე ხნის წინათ დისკრიმინაციის კანონის დარღვევის საფრთხე ემუქრებოდა სხვადასხვა ენობრივი ჯგუფის ადამიანების დაქირავებასა და ინსტრუქციურ რასიზმთან* დაკავშირებით. L'Oréal ამ მცირე ხნის წინათ კომუნიკაციის სამსახურის მხრიდან საყოველთაოდ გავრცელებული გაკიცხვის წინაშე იდგა ერთ-ერთი პროდუქტის მახასიათებლებთან დაკავშირებით, წარბ-წამწამების გრემლის ბრენდის მისი რეკლამის და მარკეტინგული კამპანიის სიმართლესთან შესაბამისობის გამო.

Naturewatch-ის მომჩივანი ჯგუფი ამტკიცებს, რომ L'Oréal აგრძელებს ცხოველებზე ახალი ინგრედიენტების გამოცდას. L'Oréal-ს უდიდესი საწარმო აქვს ჯაბაბეკას ინდუსტრიულ პარკში*, რომელიც ინდონეზიის ქალაქ სიკარანგში მდებარეობს. L'Oréal მნიშვნელოვან ბიზნესს აკეთებს ინდონეზიაში.

ფინანსური თვალსაზრისით, L'Oréal მყარი და წარმატებულია გლობალურად კოსმეტიკის, სუნამოების, სხეულის მოვლის საშუალებების განვითარებაში, წარმოებასა და მარკეტინგში. გამოქვეყნებულ ანგარიშში 2013 წლის პირველი კვარტლისთვის L'Oréal-მა 5.93 მლრდ ევროს ოდენობის გაყიდვები აჩვენა, ანუ 6.5 პროცენტით მეტი, სადაც ჩრდილოეთ ამერიკაში 8.5 პროცენტით გაყიდვების მატება და აფრიკასა და შუა აღმოსავლეთში 11.8 პროცენტით ზრდა შედის.

შიდა საკითხები

ხედვა და მისია

L'Oréal-ს არ აქვს წერილობით გადმოცემული ხედვა, მაგრამ კომპანიის მისია წარმოდგენილია კორპორატულ ელექსელურ კვანძზე, რომელიც ქვემოთაა მოყვანილი:

მშვენიერება ყველასათვის. უფრო მეტი ვიდრე საუკუნე, L'Oréal-მა თავი მიუძღვნა მხოლოდ ერთ საქმეს, მშვენიერებას. ეს ბიზნესია, მდიდარი შინაარსით, რადგანაც ხელმისაწვდომია ყველასთვის, რათა გამოხატონ თავიანთი პიროვნულობა, მოიპოვონ კმაყოფილება და გაიხსნან სხვებისთვის.

მშვენიერება ეს ენაა. L'Oréal-მა მისიად მთელ მსოფლიოში ყველა ქალისა და კაცისთვის ხარისხის, ქმედითობის და უვნებლობის მხრივ საუკეთესო კოსმეტიკის სიახლეების შეთავაზება დაისახა. ის მისდევს ამ მიზანს, რათა დააკმაყოფილოს მშვენიერებაზე მოთხოვნილების უსაზღვრო მრავალფეროვნება და სურვილები მთელ მსოფლიოში.

მშვენიერება უნივერსალურია. მეცნიერების მიერ მის შექმნამდე ჯგუფი ავიწროვებს მონაცემების საზღვრებს. უნიკალური გამოკვლევა შესაძლებლობას აძლევს მას, მუდმივად ეძიოს ახალი არეები და შექმნას მომავლის პროდუქტი და იმავდროულად მოიპოვოს შთაგონება მშვენიერების წეს-ჩვეულებებიდან მთელ მსოფლიოში.

მშვენიერება მეცნიერებაა. ჩვენ უზრუნველვყოფთ პროდუქტებზე ხელმისაწვდომობას, რომელიც აძლიერებს კეთილდღეობას, თავს უყრის ინოვაციურ პოტენციალს პლანეტაზე მშვენიერების გაფრთხილების განზრახვით და მხარს უჭერს ადგილობრივ საზოგადოებებს. ეს არის მკაცრი გამოწვევა, რომელიც L'Oréal- შთაგონებისა და შემოქმედებითობის წყაროს წარმოადგენს.

მშვენიერება ვალდებულებაა. სარგებლობს რა თავისი გუნდის მრავალფეროვნებით და თავისი ბრენდპორტფელის სიმდიდრით და კომპლექსურობით, L'Oréal-მა მშვენიერების უნიეერსალიზაცია განახორციელა სამომავლო პერსპექტივით.

L'Oréal-ის შეთავაზებაა მშვენიერება ყველასთვის.

მდგრადობა

მდგრად განვითარებას რაც შეეხება, Global Responsible Investment-ის წარმომადგენელმა Corporate Nights-მა მსოფლიოში ყველაზე მდგრადი განვითარების 100 კომპანიას შორის L'Oréal შეარჩია

თავის 2012 წლის რეიტინგში. L'Oréal-მა ეს ადგილი მომდევნო 5 წლის მანძილზე მიიღო. L'Oréal თავისი გლობალურად წარმოებული პროდუქციის 84 პროცენტს ISO 9001-ის (ხარისხი) ISO 14001-ის (ეკოლოგია) და OHSAS 18001-ის (უვნებლობა) სერტიფიკატების შესატყვისად ქმნის.

მექსიკის ქალაქ **სან ლუის პოტოსიში (San Luis Potosi)** L'Oréal-მა 2012 წელს მსოფლიოში თმის საღებავების უდიდესი მწარმოებელი საწარმო გახსნა. ეს მისი რიგით მეორე სამრეწველო ობიექტია მექსიკაში. L'Oréal მექსიკას განიხილავს როგორც ჭიშკარს ჩრდილოეთ და სამხრეთ ამერიკას შორის. ახალი საწარმო LEED* სერტიფიკატის მიღების მოლოდინის რეჟიმშია და აპირებს ჩამდინარე წყლის გამწმენდი და მზის ენერგიის მოპოვების წამყვანი ტექნოლოგიებით გამოირჩეს. L'Oréal Mexico-მ გასულ წელს შეამცირა ერთეულ პროდუქტზე წყლის მოხმარება 60 პროცენტით და ნახშირორჟანგის გაფრქვევა ასევე 60 პროცენტით. 2012 წლის 12 ნოემბერს Vigeo European რეიტინგსააგენტომ თავის 10 წლისთავზე წარმოადგინა გარემოს დაცვის, სოციალური და მმართველობითი ESG ახალი ინდექსი, რომელიც აფასებს კომპანიების კორპორატულ და სოციალურ პასუხისმგებლობას გლობალურ და ევროპულ დონეზე, ხოლო უფრო სპეციფიკურად კი საფრანგეთში და გაერთიანებულ სამეფოში. Vigeo-ს ფრანგული ინდექსი L'Oréal-ს 20 კომპანიას შორის წარმოაჩენს როგორც „ლიდერს კომპანიას სოციალური პასუხისმგებლობის მხრივ". ფრანგული ინდექსი 35 კრიტერიუმს ეყრდნობა, რომელიც კონსოლიდირებულია განზოგადებულ შეფასებაში და მოიცავს სოციალური პასუხისმგებლობის ექვს სფეროს, კერძოდ, ადამიანის უფლებებს, ადამიანურ რესურსებს, გარემოს დაცვას, ბიზნესის ქცევას, კორპორატულ მმართველობას და საზოგადოების ჩართულობას. L'Oréal-ს მეოთხე ადგილი უჭირავს Vigeo-ს ევროპულ ინდექსში 120 კომპანიას შორის და მეხუთე – Vigeo-ს მსოფლიო ინდექსში ასევე 120 კომპანიას შორის.

ორგანიზაციული სტრუქტურა

L'Oréal-ის ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემა პირველ ჩანართზეა წარმოდგენილი. აღსანიშნავია, რომ აქ არ არის წარმოდგენილი მთავარი ოპერაციული მმართველი (COO), მაგრამ ალბათ **ჟან ფილიპ ბლანპენი (Jean-Philippe Blanpain)** ასრულებს ამ მოვალეობას. ასევე აღსანიშნავია, რომ გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით აგებული დანაყოფური სტრუქტურა გაერთიანებულია პროდუქტულ დანაყოფურ სტრუქტურასთან. ეს შესაძლოა პრობლემატური აღმოჩნდეს იმ აზრით, რომ, მაგალითად, პროფესიული პროდუქტების ოპერაციები აფრიკაში, შუა აღმოსავლეთის ზონაში შესაძლოა აღწერდეს ან **ჯეფ სკინსლი (Geoff Skinsley)** ან **ან ვერბულსტ სანტოსი (An Verbulst-Santos)**.

რეკლამა

L'Oréal-ის ცნობილი სარეკლამო სლოგანი იყო „რადგან მე ვღირვარ ამად". ჩვენი საუკუნის პირველი ათეულის შუა ხანებში ეს სლოგანი ჩაანაცვლეს „რადგან თქვენ ღირხართ ამად". 2009 წლის ბოლოს სლოგანი შეიცვალა ამგვარად „რადგან ჩვენ ვღირვართ ამად". „ჩვენ" ნაცვალსახელით შეცვლა გაკეთდა მომხმარებლის L'Oréal-ის ფილოსოფიასთან და ცხოვრების სტილთან უფრო მეტად დაახლოების მიზნით და კომპანიის პროდუქტებით მეტი მომხმარებლის დაკმაყოფილებისთვის. L'Oréal თმისა და სხეულის საბაზო პროდუქტების წარმოების ხაზს ფლობს, რომელსაც L'Oréal Kids-ს ეძახის და რომლის სლოგანია „ჩვენც ვღირვართ ამად".

სეგმენტები

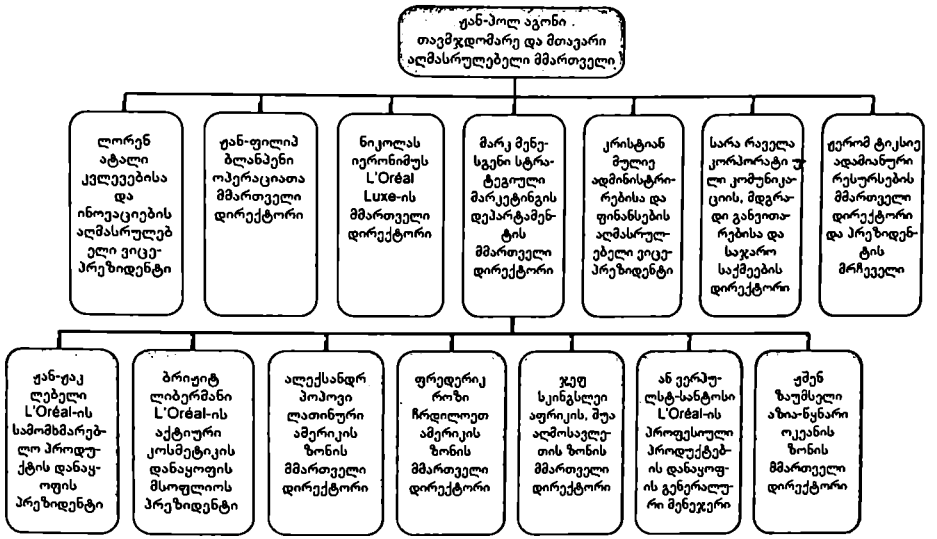
L'Oréal-ს პროდუქტების ხუთი ჯგუფი აქვს:

1. L'Oréal LUXE (Luxury): Lancôme, Giorgio Armani, YSL Beaute, Biotherm, Kiehl's, Ralph Lauren, Shu Uemura, Cacharel, Helena Rubinstein, Diesel, Viktod&Rolf, Stela McCartney და Maison Martin Margiela. როგორც მე-2 ჩანართი გვიჩვენებს, L'Oréal Luxe-ის გაყიდვები გაიზარდა 2013 წლის პირველ კვარტალში 8.1 პროცენტით. დიდწილად ეს *Clarisonic*-ის შეძენის შედეგად არის გამოწვეული. ბაზარზე, რომელიც ნელა ქვეითდება, L'Oréal Luxe აგრძელებს თავისი წილის ზრდას მთელ მსოფლიოში.
2. სამომხმარებლო პროდუქტები: L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York, Le Club Des Cleateurs და Essie. 2013 წლის პირველ კვარტალში გაყიდვები გაიზარდა 5.5%-ით.
3. პროფესიული პროდუქტები: L'Oréal Professionel, INOA, Serie Expert, Serie Nature, L'Oréal Professionel Home, Tecni.art, Play Ball და Texture Expert. 2013 წლის პირველ სამ თვეში გაყიდვები 0.4 პროცენტით შემცირდა.

---

* *Leadership in Energy and Environmental Design - ლიდერი ენერგო- და ბუნებადაცვითი მოთხოვნების შესაბამისად დაგეგმარებაში (მთარგმნელის შენიშვნა).

ჩანართი 1 L'Oréal-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა



წყარო: კომპანიის დოკუმენტები.

ჩანართი 2. L'Oréal-ის გაყიდვები ოპერაციული დანაყოფებისა და გეოგრაფიული ზონების მიხედვით (მილიონ ევროებში)

დანაყოფები	2012 წ. I კვარტალი	2013 წ. I კვარტალი	%-ული ცვლილება
პროფესიული პროდუქტები	755.6	752.6	-0.4
სამომხმარებლო პროდუქტები	2,769.5	2,920.8	5.5%
L'Oréal Luxe	1,315.5	1,422.0	8.1%
აქტიური კოსმეტიკა	468.6	497.6	6.2%
სულ კოსმეტიკა	5,309.1	5,593.0	5.3%
გეოგრაფიული ზონები			
დასავლეთ ევროპა	1,953.9	1,990.4	1.9%
ჩრდილოეთ ამერიკა	1,263.4	1,371.4	8.5%
ახალი ბაზრები, მათ შორის	2,091.7	2,231.1	6.7%
- აზია და წყნარი ოკეანე	1,124.3	1,188.4	5.7%
- ლათინური ამერიკა	433.5	458.7	5.8%
- აღმოსავლეთ ევროპა	360.0	389.7	8.2%
- აფრიკა და შუა აღმოსავლეთი	173.8	194.3	11.8%
კოსმეტიკა მთლიანად	5,309.1	5,593.0	5.3%
სხეულის მოვლა	180.4	181.9	0.8%
დერმატოლოგია	153.5	156.7	2.1%
მთლიანად სასაქონლო ჯგუფი	5,643.0	5,931.6	5.1%

წყარო: კომპანიის დოკუმენტები.

4. აქტიური კოსმეტიკა: Vichy, La Roshe Posay, Skinceuticals, Inmeov, Roger&Gallet და Sanoflore. 2013 წლის პირველი კვარტლისთვის გაყიდვების ზრდამ 6.2 პროცენტი შეადგინა.
5. სხეულის მოვლა: Dermablend Coverage Cosmetics არის მგრძნობიარობაზე გამოცდილი, ფო-

რებზე გავლენის არმქონე, გამონაყარის არგამომწვევი, უსუნო, წყალმედეგი, მტვერმედეგი, ხანგრძლივმოქმედი და იოლად მოსახმარი კოსმეტიკა. 2012 წლის მესამე კვარტლისთვის სხეულის მოვლის საშუალებების გასაღებამ 5.3 პროცენტით განიცადა წინა წელთან შესადარი ზრდა, როგორც ეს მე-3 ჩანართშია ნაჩვენები. ის განუხრელად მატულობს განსაკუთრებით შუა აღმოსავლეთ და სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში. რამდენიმე მნიშვნელოვანი პროდუქტული ინოვაცია შეიცავს *BB Cream All-in-One*-ს, უნიკალურ ტექსურას, რომელიც მოთხონის შესაბამისად გარდაიქმნა ისევე როგორც *Pore Minimiser* თავის სიმბოლურ *Tea Tree*-ში, გამორჩეული Community Fair Trade ორგანული კენიური ჩაის ზეთით. სხეულის მოვლის საშუალებები აგრძელებს ახალი მომხმარებლების მოზიდვას ელექტრონული კომერციული არხების მეშვეობით 20 ელკვანძით აღჭურვილი. ბრენდი მასიურად ინარმოება და ვრცელდება თავისი ინოვაციური Pulse Boutique* კონცეფციური მიდგომით გლობალურად. 2013 წლის პირველ კვარტალში გაყიდვებმა 0.8 პროცენტით მოიმატა.

მიაქციეთ ყურადღება მე-2 ჩანართს. L'Oréal განსაკუთრებულად კარგად 2013 წლის პირველ კვარტალში L'Oréal Luxe სეგმენტის და აფრიკა-შუა აღმოსავლეთის რეგიონის მიმართ ირჯებოდა.

ფინანსები

აღსანიშნავია, რომ მე-3 ჩანართში ნაჩვენები L'Oréal-ის ამონაგები და სუფთა შემოსავალი წინა წლებში საგრძნობლად გაიზარდა.

მიაქციეთ ყურადღება მე-4 ჩანართს, რომელიც აჩვენებს, რომ L'Oréal-ის მიმართ კეთილგანწყობის მიზეზით შემოსავლები დაახლოებით €5 მლრდ-ით გაიზარდა 2011 წელს, რაც არ არის დამაკმაყოფილებელი, თუმცა კომპანია რიგიანად ისტუმრებს თავის გრძელვადიან ვალებს, რაც კარგია.

კონკურენტები

მე-5 ჩანართი გვაწვდის L'Oréal-ის მიმოხილვას მის რამდენიმე ძირითად კონკურენტთან შედარებით. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ამონაგების, დასაქმებულთა რაოდენობის და სუფთა შემოსავლების მიხედვით L'Oréal კოსმეტიკის და სუნამოების მწარმოებელი აშკარად უდიდესი კომპანიაა. L'Oréal-ს ასევე აქვს ყველაზე დიდი მოგება და ამონაგები ერთ დასაქმებულზე. მაგრამ ყოველი დღე სხვა დღეა და ყველა ეს მეტოქე ძალისხმევას არ იშურებს, როგორმე დაჯაბნოს L'Oréal ყველაფერში, რაშიც კი შეძლებს.

ჩანართი 3. L'Oréal-ის შემოსავლის უწყისი (მილიონ ევროებში)

	2012	2011	2010	2009
ამონაგები	22,462.7	20,343.1	19,495.8	17,472.6
სხვა ამონაგები, სულ	0.0	0.0	0.0	0.0
სულ ამონაგები	22,462.7	20,343.1	19,495.8	17,472.6
გაყიდვების თვითღირებულება*, სულ	6,587.7	5,851.5	5,696.5	5,161.6
მთლიანი მოგება	15,875.0	14,491.6	13,799.3	12,311.0
ვაჭრობის, ძირითადი, ადმინისტრაციული ხარჯები, სულ	11,387.2	10,478.5	10,077.7	9,124.2
კვლევები და განვითარება	790.5	720.5	664.7	609.2
ცვეთა და ამორტიზაცია	0.0	0.0	0.0	0.0
პროცენტული ხარჯი (შემოსავალი), სუფთა ოპერაციული	0.0	0.0	0.0	0.0
მოულოდნელი ხარჯი (შემოსავალი)	93.7	108.1	74.0	277.6
სხვა ოპერაციული ხარჯები, სულ	30.1	-11.8	79.2	0.0
ოპერაციული შემოსავალი	3,753.0	3,196.6	2,903.7	2,300.0
პროცენტული შემოსავლები (ხარჯები), სუფთა არაოპერაციული	0.0	0.0	0.0	0.0
მოგება (ზარალი) აქტივების გაყიდვიდან	0.0	0.0	0.0	0.0
სხვა, სუფთა	-7.8	-5.6	-9.0	-13.1
შემოსავალი გადასახადების გადახდამდე	3,875.9	3,466.7	3,151.9	2,471.0

* დამატებითი ინფორმაციისათვის იხილეთ https://www.thepulseboutique.com/ ელექსელური კვანძი (მთარგმნელის შენიშვნა).

საშემოსავლო გადასახადი, სულ	1,005.5	1,025.8	909.9	676.1
შემოსავალი გადასახადების შემდეგ	2,870.4	2,440.9	2,242.0	1,794.9
შვილობილი კომპანიების წილობრივი მონაწილეობა	-2.7	-2.5	-2.3	-2.7
ფილიალების კაპიტალი	0.0	0.0	0.0	0.0
შესწორება აშშ-ის GAAP[1]-ის მიხედვით	0.0	0.0	0.0	0.0
სუფთა შემოსავალი განსაკუთრებულ ოპერაციებამდე	2,867.7	2,438.4	2,239.7	1,792.2
მთლიანი განსაკუთრებული ოპერაციები*	0.0	0.0	0.0	0.0
სუფთა შემოსავალი	2,867.7	2,438.4	2,239.7	1,792.2

წყარო: კომპანიის საბუთების საფუძველზე

ESTÉE LAUDER COMPANIES, INC.

სათაო ოფისის განთავსების ადგილია ნიუ იორკ სითი. გაყიდვები დაახლოებით $10 მლრდ-ს ხოლო სუფთა შემოსავალი დაახლოებით $1 მლრდ-ს აღწევს. აწარმოებს და ჰყიდის სხეულისა და სახის კანის მოვლის საშუალებებს, სუნამოებს და თმის მოვლის პროდუქტებს. კომპანიის ნაწარმი 150-ზე მეტ ქვეყანასა და მხარეში იყიდება მრავალი საბრენდო სახელით, რომელთა შორისაა Estée Lauder, Aramis, Clinique, Origins, M.A.C., Bobbi Brown, La Mere და Aveda. კომპანია ასევე წარმოადგენს ისეთი ბრენდების სუნამოებისა და კოსმეტიკის გლობალურ ლიცენზიანტს, როგორიცაა Tommy Hilfiger, Donna Karan, Michael Kors, Tom Ford და Coach. კომპანია მათ პროდუქტს 30,000-ზე მეტ სავაჭრო წერტში ჰყიდის, რომელიც მოიცავს ელიტურ მაღაზიებს, სპეციალიზებულ საცალოდ მოვაჭრეებს, ელიტური პარფიუმერიის მაღაზიებს და აფთიაქებს, პრესტიჟულ სალონებს და სამკურნალო სპა დაწესებულებებს.

AVON

სათაო ოფისი იჯუ იორკ სითიში მდებარეობს. Avon Products არის მსოფლიოში უდიდესი პირდაპირი გაყიდვებით დაკავებული ფირმა და საყოველთაოდ ცნობილი კოსმეტიკისა და გარეგნობის მოვლასთან დაკავშირებული საგნების უდიდესი გამსაღებელი კომპანია. Avon არის კოსმეტიკისა და სუნამოების მსოფლიოში სიდიდით მეოთხე ფირმა. კომპანია შეკვეთებს იღებს კატალოგებიდან და ელექტრული კვანძიდან, მაგრამ მისი გაყიდვების დიდი უმრავლესობა მოდის მისი 6.4 მლნ ვაჭარ-წარმომადგენლიდან, რომლებიც მსოფლიოს თითქმის 110 ქვეყანაში საქმიანობენ. 1892 წლიდან Avon არის ძალაუფლების მქონე ქალების ფავორიტ კომპანიებს შორის, რომლებიც თავიანთი თავის უფროსებს თავად წარმოადგენენ, არიან დამოუკიდებლები და საზოგადოებებისა და ბიზნესების ლიდერები ხდებიან.

Avon-ის ნაწარმი მოიცავს კოსმეტიკას, სუნამოებს, საპირფარეშო საქონელს, სამკაულებს, სამოსს, საოჯახო ავეჯს, მაჯის საათებს, ფეხსაცმელს, საბავშვო საქონელს, კანის მოვლის საშუალებებს, საჩუქრებს და დეკორატიულ საგნებს, საკვებ პროდუქტებს, საოჯახო საქონელს, გართობისა და დასვენების საშუალებებს. Avon ფლობს Silpada-ს და ვაჭრობს სამკაულებით. რამდენიმე კარგად ცნობადი კომპანია წარმოადგენს აქ ბრენდს, კერძოდ, Avon Color, ANEW, Skin-So-Soft, Advance Techniques, Avon Naturals და *mark*. თუმცა შეერთებული შტატების დიდი ტრადიციული კორპორაცია Avon ამჟამად იბრძვის, რომ სუსტი სამმართველო სტრატეგიების განხორციელების შედეგებისაგან გათავისუფლდეს, რაც მთავარი აღმასრულებელი მმართველის **ჯანგის (Jung)** საქმიანობამ მოიტანა, რომელიც გლობალური მექრთამეობის გამოძიების დროს გადადგა. პირდაპირი მიყიდვის ბიზნესის მოდელმა დაქვეითება განიცადა აშშ-ში, მაგრამ ის შედეგიანია ბევრი გლობალურად განვითარებადი ეკონომიკის პირობებში. პირდაპირი მიყიდვებით დაკავებული მრავალი ქვეყნის მრავალრიცხოვანი ვაჭარი Avon-ის საკვანძო კონკურენტულ უპირატესობას წარმოადგენს, რომელსაც კომპანიისთვის წარმატება მოაქვს, თუმცა კომპანიას ნათელი სტრატეგიული გეგმა ესაჭიროება.

ჩანართი 4. L'Oréal-ის ბალანსის უწყისი (მილიონ ევროებში)

	2012	2011	2010	2009
აქტივები				
ფულადი სახსრები და მოკლევადიანი ინვესტიციები	1,823.2	1,652.2	1,550.4	1,173.1
დებიტორული დავალიანება, სუფთა	3,682.8	3,423.3	3,100.7	2,826.8

(გაგრძელება შემდეგ გვერდზე)

ჩანართი 4. გაგრძელება

	2012	2011	2010	2009
მთლიანი მარაგები	2,033.8	2,052.0	1,810.1	1,476.7
მომავალი პერიოდის ხარჯები	234.3	231.3	208.9	168.1
სხვა მიმდინარე აქტივები, სულ	435.5	363.6	326.2	296.4
მთლიანი მიმდინარე აქტივები	8,209.6	7,722.4	6,996.3	5,941.1
საკუთრება, საწარმო, აღჭურვილობა, სულ (სუფთა)	2,962.6	2,880.8	2,677.5	2,599.0
კეთილგანწყობა როგორც აქტივი, სუფთა	6,478.2	6,204.6	5,729.6	5,466.0
არამატერიალური აქტივები, სუფთა	2,625.4	2,477.3	2,177.4	2,042.4
გრძელვადიანი ინვესტიციები	8,445.3	6,901.0	5,837.5	6,672.2
საეალო ვალდებულება (ვექსელი), გრძელვადიანი	86.0	0.0	0.0	0.0
სხვა გრძელვადიანი აქტივები, სულ	717.8	671.5	626.2	570.8
სხვა აქტივები, სულ	0.0	0.0	0.0	0.0
მთლიანი აქტივები	29,525.2	26,857.6	24,044.5	23,291.5
პასივები და მეწილეების აქციები არაფიქსირებული დივიდენდით				
გადახდადი ანგარიშები	3,318.0	3,247.0	3,153.5	2,603.1
გადახდადი/მზარდი	0.0	0.0	0.0	0.0
მზარდი ხარჯები	0.0	1,039.0	986.8	918.2
გადახდადი ვალდებულებები და მოკლევადიანი ვალი	20.8	806.0	119.0	151.5
მიმდინარე პორტატული გრძელვადიანი ვალი და კაპიტალის იჯარა	180.3	284.8	648.0	238.2
სხვა მიმდინარე პასიევები, სულ	2,850.4	1,752.4	1,674.8	1,475.5
მთლიანი მიმდინარე პასიევები	6,369.5	7,129.9	6,582.1	5,386.5
მთლიანი გრძელვადიანი ვალი	46.9	57.5	824.3	2,741.6
გადავადებული საშემოსავლო გადასახადი	764.4	677.7	462.0	418.0
მინორიტარების აქციები	4.8	3.1	2.9	3.1
სხვა პასიევები, სულ	1,407.9	1,355.0	1,310.3	1,147.1
მთლიანი პასიევები	8,593.5	9,223.2	9,181.6	9,696.3
პრივილეგირებული გამოსყიდვადი აქციები	0.0	0.0	0.0	0.0
პრივილეგირებული აქციები, არაგამოსყიდვადი, სუფთა	0.0	0.0	0.0	0.0
ჩვეულებრივი აქციები	121.8	120.6	120.2	119.8
დამატებითი ანაზღაურებული კაპიტალი*	1,679.0	1,271.4	1,148.3	996.5
გაუნაწილებელი მოგება (აკუმულირებული დეფიციტი)	20,035.3	16,886.8	14,445.3	13,550.5
საკუთარი აქციები, ჩვეულებრივი	-904.5	-644.4	-850.9	-1,071.6
ESOP[2]* ვალის გარანტია	0.0	0.0	0.0	0.0
არარეალიზებული მოგება (ზარალი)	0.0	0.0	0.0	0.0
სხვა აქციები, სულ	0.0	0.0	0.0	0.0
მთლიანი აქციები	20,931.6	17,634.4	14,862.9	13,595.5
მთლიანი პასიევები და მეწილეების აქციები	29,525.1	26,857.6	24,044.5	23,291.5
ბრუნვაში მყოფი ჩვეულებრივი აქციები მთლიანად	598.36	594.39	589.66	584.74
ბრუნვაში მყოფი პრივილეგირებული აქციები მთლიანად	0.0	0.0	0.0	0.0

წყარო: კომპანიის დოკუმენტების მიხედვით

ჩანართი 5. L'Oréal-ის მის მეტოქეებთან შედარება (აშშ-ის დოლარებში)

	L'Oréal	Revlon	Avon	Estée Lauder
დასაქმებულთა რაოდენობა	72.6K	5.2K	40.6K	38.5K
ამონაგები ($)	27.7B	1.4B	10.7B	9.8B
სუფთა შემოსავალი ($)	3.36B	40.6M	115.5M	877M
მოგების ნორმა (%)	12.1	2.9	1.1	8.9
ამონაგები ერთ დასაქმებულზე	406K	269K	263K	255K
გამომუშავება ერთ აქციაზე	1.12	0.7B	0.27	2.22
საბაზრო კაპიტალიზაცია	83.3B	775.9B	6.35B	23.2B

წყარო: კომპანიის დოკუმენტების მიხედვით

Mary Kay Inc.

სათავო ოფისი ტეხასის შტატის ქალაქ ედისონში, დალასის შემოგარენში მდებარეობს. Mary Kay კერძო, კოსმეტიკური საქონლის და სუნამოების მწარმოებელი, მსოფლიოში პირდაპირი გაყიდვებით დაკავებული კომპანიაა. ის მსოფლიოში სიდიდით მეექვსეა პირდაპირ რეალიზატორთა შორის, რომლის წლიური გასაღება დაახლოებით $3.0 მლრდ-ს შეადგენს. Mary Kay-ს ბიზნესმოდელი Avon-ისას ემთხვევა. **მარი კეი აშის (Mary Kay Ash)** მიერ 1963 წელს დაარსებული კომპანია ვარდისფერი კადილაკითაა ცნობილი, რაც მას კარგად გაყიდვად სახეს სძენს. მარი კეის ეაჟი რიჩარდ როჯერი საბჭოს თავმჯდომარეა. კომპანიის პროდუქტი მთელ მსოფლიოში 35-ზე მეტ ბაზარზე იყიდება; გლობალური Mary Kay-ს დამოუკიდებელი გაყიდვების მოცულობა 2.4მლნ-ზე მეტ ქალს გასწვდა.

1968 წელს მარი კეი აშმა პირველი ვარდისფერი კადილაკი შეიძინა და გადაღება მთის დაფნის ყვავილების ტონებში Mary Kay-ს საპუდრის ფერს რომ მიმსგავსებოდა. კადილაკის პროგრამის ადგილიდან დაძერის შემდეგ 100,000-ზე მეტი ეაჭრობის ნიჭით დაჯილდოებული დამოუკიდებელი წევრი მოემზადა კარიერის მანქანის მართვისთვის, ან აირჩია თანხის კომპენსაციის ალტერნატივა. ჯენერალ მოტორზმა დაადგინა, რომ მან 100,000 ვარდისფერი კადილაკი შექმნა Mary Kay-თვის. 2012 წლიდან კარგმა რეალიზატორებმა შესაძლოა სხვა „კარიერის მანქანები" შეარჩიონ, როგორებიცაა Chevrolet Malibu, Chevrolet Equinox, Toyota Camry და Cadillac CTS, SRX & Escalade Hybrid ან ბოლოდროინდელი შავი Ford Mustang-ი.

REVLON INC.

სათავო ოფისი ნიუ იორკ სითიშია განთავსებული. Revlon კოსმეტიკის ლიდერი კომპანიაა ისეთი ბრენდებით, როგორიცაა Almay და Revlon ColorSilk თმების საღებავები, Mitchum-ის ანტიპერსპირანტები და დეზოდორები, Charlie-ის და Jean Naté-ს სუნამოები და Ultima II-ის და Gatineau-ს კანის მოვლის პროდუქტები. Revlon-ის გარეგნობის მოვლის დამხმარე საშუალებები ვრცელდება 100-ზე მეტ ქვეყანაში მიუხედავად იმისა, რომ აშშ უდიდეს ბაზარს წარმოადგენს და გაყიდვების 55 პროცენტს ქმნის. Walmart არის Revlon-ის ერთადერთი უდიდესი მომხმარებელი, რომელიც გაყიდვების 22 პროცენტზე მეტს ითვლის.

Revlon აწარმოებს, ბაზარზე გააქვს და ჰყიდის კოსმეტიკას, ქალის თმის საღებავებს, კოსმეტიკის საშუალებებს, ანტიპერსპირანტულ დეზოდორებს, სუნამოებს, კანის და გარეგნობის მოვლის სხვა პროდუქტებს. Revlon-ის პროდუქტები ბაზარზე გადის და იყიდება ისეთი ბრენდის სახელებით, როგორიცაა Revlon და მასთან დაკავშირებული Revlon ColorStay, Revlon Super Lustrous და Revlon Age Defying ფრანჩაიზა; Almay და მასთან დაკავშირებული Almay Intence i-Color და Almay Smart Shade ფრანჩაიზა; Sinful Colors-ის კოსმეტიკა; Revlon ColorSilk-ის ქალის თმის საღებავები; Revlon-ის გარეგნობის მოვლის საშუალებები; Mitchum-ის ანტიპერსპირანტული დეზოდორები; Charly-ს და Jean Naté-ს სუნამოები და Ultima II და Gatineau. Revlon ასევე ფლობს Sinful Colors-ის, Wild-ის და Crazy-ის, FreshMinerals-ის და freshcover-ის კოსმეტიკის წარმოების განსაკუთრებულ აქტივებს.

COTY INC.

სათავო ოფისი ნიუ იორკ სითიში მდებარეობს. Coty კაცებისა და ქალებისათვის გარეგნობის მოვლის პროდუქტების მწარმოებელი ლიდერი კომპანიაა მსოფლიოში. მთავარი აღმასრულებელი მმართველის **მიშელ სკანავინის (Michele Scanavini)** ხელმძღვანელობით ფირმა $4.1 მლრდ შემოსავლის მქონე და ფრჩხილების მოვლის, ლაქის და სუნამოების უდიდესი გამსაღებელი გახდა აშშ-

ში. სარა ჯესიკა პარკერი, ჯენიფერ ლოპესი, სელინ დიონი, გვენ სტეფანი, ქეითი პერი და ტომას დიუტრონი და კიდევ რამდენიმე ცნობილი ადამიანი, მხარს უჭერენ Coty-ს. კომპანიის დამფუძნებელმა ფრანსუა კოტმა თავისი პირველი სუნამო, La Rose Jacqueminot, 1904 წელს შექმნა.

Coty-ის პროდუქციის მწკრივი დღეს გაშლილია საშუალო ფასიანი სუნამოებიდან, რომელიც მთელ მსოლიოში იყიდება მასიურად საცალოდ მოვაჭრეებთან, პრესტიჟულ სუნამოებამდე და ფრჩხილის ნაირფერ ლაქებამდე, რომლებიც უნივერსალურ მაღაზიებში არის წარმოდგენილი. Coty-ის ბრენდები მოიცავს Adidas-ს, Philosophy-ს, Rimmel-ს და Sally Hansen-ს. Coty-ის პრესტიჟული სუნამოების ამოსაცნობ ნიშანს Calvin Klein წარმართავს. Coty-ის ფრჩხილის მოელვარე ლურჯი ლაქი და Ledy Gaga-ს სუნამო კარგად გაყიდვადი პროდუქტებია. ტომას დიუტონი მამაკაცებისთვის Coty-ის ახალი სუნამოს, Cerruti-ის, სახეა; მისი გამოშვება 2013 წელს დაიწყო.

Coty-ის Rimmel Scandaleyes გრემლი, რომლის დებიუტი 2012 წლის დასაწყისში შედგა, კიდევ ერთი კარგად გაყიდვადი პროდუქტია. აპრეხილი წამწამები მოთხოვნადია ჩვენს დროში, რადგან ხელოვნური წამწამების ერა ისევ დაბრუნდა და „თითქმის ძირითად ტენდენციას" წარმოადგენს. Scandaleyes-ის მხარდამჭერი ძალისხმევა აიძულებს ქალებს, „მოიძიონ ეს წამწამები". გრემლის დამამზადებლები დღეს მეტოქეობას უწევენ წამწამების დამაგრძელებელ საშუალებებს, როგორიცაა Latisse.

მომავალი

2012 წლის 14 ნოემბერს საუდის არაბეთის სამეფოში L'Oréal-მა Al Naghi Group-თან ერთობლივი საწარმოს ფორმით შექმნა ახალი შვილობილი კომპანია L'Oréal KSA. L'Oréal-ის ბრენდები საუდის არაბეთის სამეფოში ორი ათეული წლის განმავლობაში გავრცელდება. 2000 წლიდან Al Naghi Group ერთადერთი დისტრიბუტორია L'Oréal-ის სამომხმარებლო პროდუქტების, აქტიური კოსმეტიკის და პროფესიული პროდუქტების დანაყოფებისთვის. თუმცა L'Oréal KSA მართავს ბრენდების პორტფელს, რომელიც, სხვათა შორის, მოიცავს L'Oréal Professional-ს, Kerastase-ს, L'Oréal Paris-ს, Garnier-ს, Maybelline New York-ს და vishy-ს. L'Oréal KSA იქნება კომპანია, რომელიც შეძლებს უკეთ გაუგოს და დააკმაყოფილოს ქალების საჭიროებები მსოფლიოში ერთ-ერთ ყველაზე „მამაკაცურ" ქვეყანაში. არსებობენ სხვა ქვეყნები, განსაკუთრებით აფრიკასა და სამხრეთ ამერიკაში, სადაც L'Oréal-ს შეუძლია მსგავსი მანერით ინტერესი გამოიწვიოს. ბრაზილია, მაგალითად, არის ის ადგილი, სადაც Avon უფრო მეტ შემოსავალს იღებს, ვიდრე ამას აშშ-ის ბაზარზე ახერხებს.

უამრავი ფირმა არსებობს, რომელიც შესაძლოა მომავალში შეიძინოს L'Oréal-მა გაფართოების და გლობალური შეღწევადობის გაუმჯობესების მიზნით. ისეთი ფირმაც კი, როგორიცაა Avon, რომელიც უპირატესად ფინანსურ ძალისხმევას იჩენს, მაგრამ აქვს საკუთრივ განვითარებად ეკონომიკებს მორგებული ბიზნესის მოდელი, შესაძლოა დაინტერესდეს L'Oréal-ის შეთავაზებით. შემდეგი სხვა ფირმა შესაძლოა იყოს Coty Inc., რომელიც შეიძლება კარგად მოერგოს L'Oréal-ის პორტფელს. შემდეგ მოდის დიდი ფირმების კოსმეტიკის და სუნამოების დანაყოფები, როგორიცაა Procter & Gamble, რომელიც შესაძლოა ხელმისაწვდომი შეიქნეს, თუ მას L'Oréal მიმზიდველ პროექტად ჩათვლის.

L'Oréal-ს ცხადი სტრატეგიული გეგმა ესაჭირეობა მყოფადი დროისთვის. ფირმამ შესაძლოა ძალზე ფართოდ განავითაროს თავისი სავაჭრო ოპერაციები ინტერნეტ სივრცეში. 2012 წლის ბოლოს უდიდესი და საუკეთესო კომპანიის ტიტულის მოპოვება არ წარმოადგენს მომავალ წლებში კეთილდღეობის გარანტიას.

შექმენით სამწლიანი ქმედითი სტრატეგიული გეგმა L'Oréal-სთვის.

Dr Pepper Snaple Group, Inc. - 2011

ჯოზეფ ს. ჰარისონი (Joseph S. Harrison)
რიჩმონდის უნივერსიტეტი

DPS

WWW.DRPEPPERSNAPLE.COM

Dr Pepper Snaple (DPS)-ს სათავო ოფისი ტექსასის შტატის ქალაქ პლანოში აქვს. ის არის არომატიზებული სასმელების მწარმოებელი ლიდერი კომპანია აშშ-ში და კარიბის ზღვის კუნძულებზე. ის 50-ზე მეტ ბრენდს სთავაზობს მომხმარებელს. DPS-ს აქვს 10 არსებულიდან -ექვსი უალკოჰოლო სასმელი. DPS-ის 12 წამყვანი ბრენდიდან ცხრა მათგანი პირველია თავის საგემოვნო კატეგორიაში. DPS , Dr Pepper and Snap, თავის ცნობილ ბრენდებთან ერთად, დამატებით სთავაზობს მომხმარებელს Sankist სოდას, 7UP-ს, A&W, Canada Dry-ს, Crush-ს, Mott's-ს, Squirt-ს, Hawaiian Punch-ს, Penafiel-ს, Clamato-ს, Schweppes-ს, Venom Energy-ს, Rose's-ს და Mr & Mrs T Mixers-ს.

ლარი იანგი (Larry Young) DPS-ის პრეზიდენტი და მთავარი აღმასრულებელი მმართველი სასმელების მრეწველობის ჟურნალის *(Beverage Industry Magazine)* მიერ 2010 წელს საუკეთესო მმართველად იქნა დასახელებული სამი ძალიან რთული ეკონომიკური წლის მონაკვეთში, მას შემდეგ რაც კომპანია გამოეყო ლონდონში ბაზირებულ საკვებისა და სასმელების წარმოების გიგანტს Cadbury Schweppes-ს. ამ დროის გახსენებისას მან ირონიულად დასძინა, „შეუძლებელი იყო, უარესი მოეტანა საჯარო ასპარეზზე გამოსვლას". DPS-ს, ისევე როგორც 2011 წლის შუა ხანებში, არ აქვს წერილობითი სახით წარმოდგენილი კომპანიის ხედვა და მისია.

იქნებ ყველაზე მეტად დამაკმაყოფილებელი Snapple Brand-ის ამასწინანდელი შემობრუნებაა, რომელიც მრავალი წელია, ძალისხმევას არ აკლებს. ბრენდის გაყიდვების მოცულობა 10 პროცენტით გაიზარდა 2010 წელს, გამდიდრდა ახალი პროდუქტებით, შეფუთვით და დისტრიბუციით. ამასთანავე, Dr Pepper, Canada Dry, Crush, Mott's და Hawaiian Punch-ი მოთხოვნის ზრდას განიცდის. ფულის ჯანსაღი მიმოქცევა საშუალებას აძლევს ფირმას, გაისტუმროს თავისი დავალიანებები, გაზარდოს დივიდენდები და გამოისყიდოს წილები. მიუხედავად იმისა რომ DPS-ის გაყიდვები 2010 წელს 2 პროცენტით გაიზარდა, მისი მოგება 2009 წლის დონეზე დაბლა რჩება. შედარებისათვის აღვნიშნავ რომ Coca-Cola Company-მ 2010 წელს ამონაგების ზრდა განიცადა 13.3 პროცენტით, ხოლო ოპერაციული შემოსავლების – 2.7 პროცენტით. იმავე პერიოდში ჰქონდა ზრდა PepsiCo-ს, შემოსავლების 33.8 პროცენტით და ოპერაციული მოგების – 3.6 პროცენტით.

2011 წლის მეორე კვარტლისთვის DPS-ის მოცულობა 3 პროცენტით შემცირდა, მაგრამ Dr Pepper Fountain-ის მოცულობა გაიზარდა 5 პროცენტით ახალი სადისტრიბუციო არხების ხვირის წყალობით. DPS-ის Sun Drop და CREST ბრენდების გაყიდვების ზრდამ 1 პროცენტი შეადგინა მაშინ, როცა Canada Dry-ის გაყიდვების ზრდამ 10 პროცენტს გადააჭარბა. Sun Drop აგრძელებს ხვირის მიღებას დისტრიბუციიდან, რასაც მან კიდევ ორი 2 მლნ თანდათანობით მზარდი ნაკრები დაამატა. 2011 წლის იანვარში სამშობლოში საქმის დაწყებიდან Sun Drop-ის მოცულობა დაახლოებით 90 პროცენტით გაიზარდა 5 მლნ მზარდი საქმის დამატების გამო. Sun Drop ახლა მაღალი კონკურენტულობის Citrus CSD** კატეგორიის ბაზრის 4-პროცენტიან წილს ფლობს, უწინდელთან შედარებით თითქმის 2 პროცენტული პუნქტით მეტს.

Snapple-ის გაყიდების მოცულობა 8 პროცენტით მაღალი იყო, რამდენადაც კომპანია აგრძელებდა ხვირის მოპოვებას ბრენდის 6-ჭიქიანი შეკვრის და 64-უნციანი* კონტეინერის დისტრიბუციიდან. კომპანიის Hawaiian Punch-ის გაყიდვების მოცულობა იგივე დონეზე დარჩა ფასების 9 პროცენტით ზრდის გამო, რომელიც 2011 წლის 1 ივნისს დაიწყო. ვაშლის წვენის ბრენდი Mott 10 პროცენტით შემცირდა მეორე კვარტალში, რადგან DPS-მა მისი ფასი ადრე გაზარდა, ვაშლის წვენის კონცენტრატის ინფლაციის გადასაფარად. კვარტლის განმავლობაში DPS-მა გაზარდა თაეისი ჩაისა და წვენების განთავსება, ორივესი როგორც სანოვაგის, ასევე ყოველდღიური მოთხოვნის პროდუქტების ბაზარზე. 2011 წლამდე სანოვაგის ბაზარზე DPS-მა დიდ პროგრესს მიაღწია ციეი სასმელების ახალ 14,000 ადგილზე განთავსებით. კვარტლის განმავლობაში Dr Pepper-მა Thor-თან ერთად 1 მლრდ-ზე მეტი მედია გამოხმაურება მოიპოვა, ხოლო Snapple-მა The Amazing Race-თან ერთად 400 მლნ-ზე მეტი გამოხმაურება დაიმსახურა.

* ** Carbonate soft drink – *კარბონატული უალკოჰოლო სასმელი (მთარგმნელის შენიშვნა).*

2011 წლის 18 მაისს DPS-ის დირექტორთა საბჭომ კვარტალური დივიდენდების 28 პროცენტი $0.32-ით გაზარდა. კომპანიის მენეჯმენტმა განაცხადა, რომ ეს იყო საწყისი ნაბიჯი, რათა შეესაძლებელი გახდეს მთელი დროის განმავლობაში კომპანიის დივიდენდების მუდმივი ზრდა. 2011 წლის ივნისის თვეში მეწილეებს სულ გადაეგზავნა $436 მლნ, $325 მლნ-ის ღირებულების აქციები იქნა გამოსყიდული და $111 მლნ-ის დივიდენდები გაიცა.

ჩანართი 1. DPS-ის სტრატეგია

ჩვენი ბიზნესის სტრატეგიის საკვანძო ელემენტები არის:

წამყვანი ბრენდების შექმნა და განვითარება;

მაღალი ზღვრული კატეგორიების და ზრდის მაღალი ტემპების შესაძლებლობების ყურადღების ცენტრში მოქცევა;

მაღალი ზღვრის არხებსა და შეფუთვის სფეროებში წარმომადგენლობის გაზრდა;

ჩვენი ინტეგრირებული ბიზნესმოდელის ხეირის გამოყენება;

ჩვენი საბაზრო კურსის® გაძლიერება შთანთქმების საშუალებით და

ოპერაციული ქმედითობის განვითარება.

წყარო: 2011 წლის სტრატეგია http://investor.drpeppersnapple.com/index.cfm?pagesect=strategy 11 მარტი.

ისტორია

Dr Pepper უალკოჰოლო სასმელის ორიგინალი 1885 წელს იქნა გამოგონებული ახალგაზრდა აფთიაქარის **ჩარლზ ოლდერტონის (Charles Alderton)** მიერ. იმ დროს ოლდერტონი მუშაობდა ტეხასის ქალაქ ვაკოში Morrison's Old Corner Drug Store-ში, რომელიც კარბონატულ უალკოჰოლო სასმელებს ამზადებდა სატურატორით. ამგვარ რესურსებზე დაყრდნობით ოლდერტონმა ექსპერიმენტები დაიწყო საკუთარი რეცეპტის შექმნის მიზნით და მალე აღმოაჩინა, რომ ერთი სასმელი, რომელსაც „the Waco"-ს ეძახდნენ, მოწონებას იმსახურებდა მომხმარებლებს შორის. რადგან მოთხოვნა იზრდებოდა, ოლდერტონმა და მორისონმა მესამე პარტნიორი მოიზიდეს, რათა დახმარება გაეწია მათთვის უალკოჰოლო სასმელის წარმოების და ჩამოსხმის საქმეში. მესამე პარტნიორს რობერტ ს. ლაზენბაი ერქვა და იგი Circle „A" Ginger Ale Company-ის ფლობდა. მალე ოლდერტონმა დატოვა ეს ბიზნესი, მაგრამ მორისონმა და ლაზენბაიმ გააგრძელეს საქმე, რომელიც ჩამოყალიბდა იმად, რაც შემდეგ Dr Pepper Company-ის სახელით გახდა ცნობილი, რომელიც მოგვიანებით მორისონის მეგობარმა შეურჩია. საერთოდ საზოგადოებას კომპანია 1904 წელს წარუდგა სანტ ლუისში World's Fair Exposition გამოფენაზე. Morrison's Old Corner Drug Store-ში თავისი უმნიშვნელო დასაწყისიდან ოლდერტონის და მორისონის კომპანიამ ჩრდილოეთ ამერიკაში სასმელების ერთ-ერთ უდიდეს მწარმოებლად ჩამოყალიბება დაიწყო.

2011 წელს DPS რთულ კონკურენტულ ვითარებაშია, რადგან ლიდერებისგან დაშორებულ მესამე ადგილზე იმყოფება დარგში გაბატონებულ Coca-Cola-სა და PepsiCo-ს შემდეგ. ეს ორივე კონკურენტი გაცხოველებულ ზრდას განიცდიდა 2010 წელს მაშინ, როცა DPS-ი გაყიდვების ორპროცენტიან ზრდას ჯერდებოდა და ზარალს განიცდიდა. DPS-ს მყარად აქვს ფეხი მოკიდებული noncola კარბონატული სასმელების სეგმენტში და ჰქონდა წარმატება ასევე არაკარბონატულ სასმელებში, როგორიცაა Snapple. გაყიდვების მოცულობის დაახლოებით 40 პროცენტი კომპანიის საკუთარი სადისტრიბუციო ქსელით ვრცელდება, კიდევ 40 პროცენტი მესამე მხარის არხებით გაედინება, როგორიცაა Coca-Cola, PepsiCo და independent bottler systems, ხოლო დარჩენილი რაოდენობა სასაწყობე მეურნეობების და სასურსათო პროდუქტების დისტრიბუტორებს შორის ნაწილდება. დისტრიბუციის ამგვარი განაწილება საკვანძო სტრატეგიული თემაა ამ საანალიზო ვითარებაში, რადგან ეს ნიშნავს, რომ DPS-მა უნდა კარგად ითანამშრომლოს უძლიერეს კონკურენტებთან, რაც მის კეთილდღეობას სირთულეებს უქმნის. DPS-ის სადისტრიბუციო სტრატეგია, როგორც ეს პირველ ჩანართშია აღწერილი, შესაძლოა სახიფათო იყოს კომპანიისათვის.

DPS-ის შინაგანი საქმეები

მენეჯმენტი და მდგრადობა

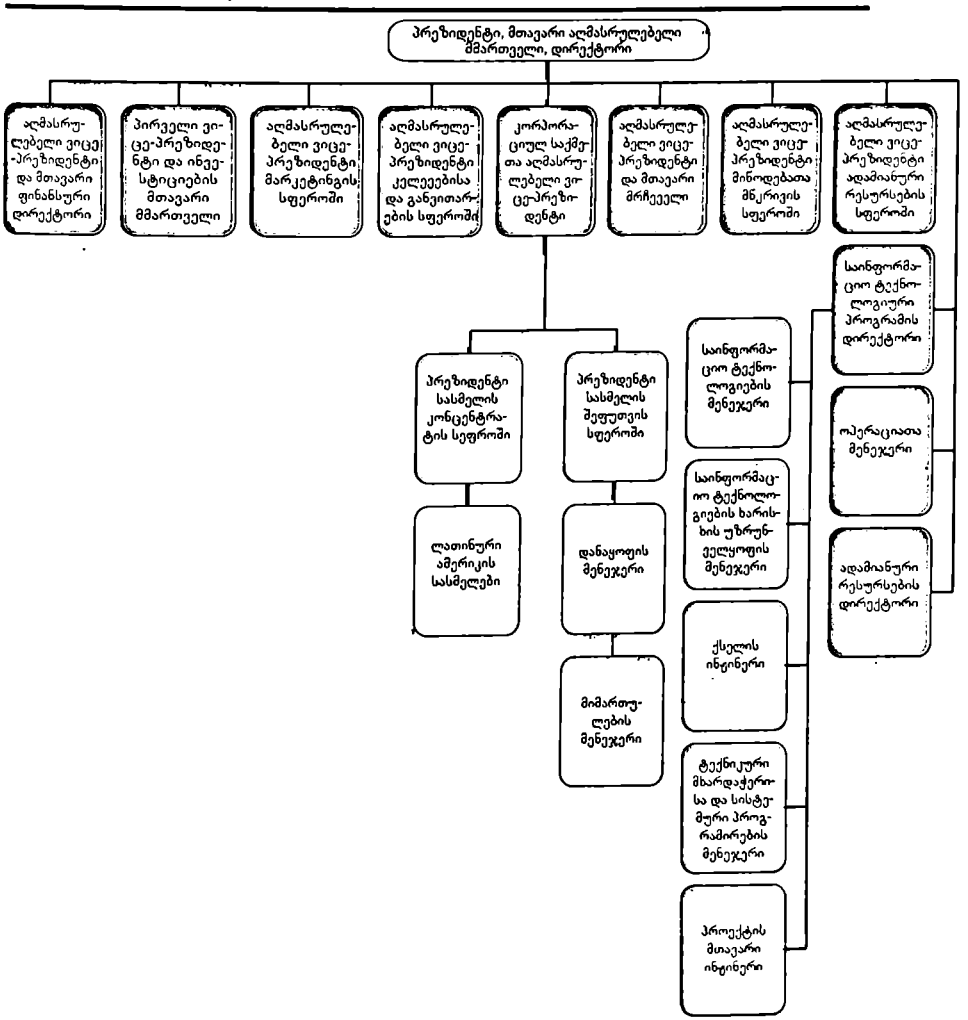
DPS-მა მა მცირე ხნის წინ პირველად გამოაქვეყნა სოციალური პასუხისმგებლობის ანგარიში, სადაც დაწვრილებითაა აღწერილი მისი გარემოსდაცვითი ძალისხმევა Cadbury-ის 2008 წლის თანმდევი შეღებვის შემდეგ. ეს არ არის მხოლოდ წარსულის აღწერა; ის ასევე არის წინსვლის გზამკვლევი. დოკუმენტი, რომელიც კომპანიის ელექსელურ კვანძზეა ხელმისაწვდომი, ადგენს ცხად

მიზნებს გარემოს დაცვის, ჯანმრთელობის და სიჯანსაღის, ფილანთროპიის, სამუშაო ადგილის გარემოს და ეთიკური რესურსების მიმართ. ამ დოკუმენტზე პასუხისმგებელი არის DPS-ის უმაღლესი მენეჯმენტის გუნდი, როგორც ამას მე-2 ჩანართის ორგანიზაციული სტრუქტურა აჩვენებს. აღსანიშნავია, რომ **ლარი იანგი (Larry Young)** არის პრეზიდენტი, უმაღლესი აღმასრულებელი მმართველი და დირექტორი.

მარკეტინგი

ბრენდის განვითარება. მიუხედავად გაყიდვების ნელი პროცესისა კარბონატული უალკოჰოლო სასმელების ბაზარი და არომატიზებული უალკოჰოლო სასმელები ზრდის ტენდენციას ავლენს. DPS-ის პრეზიდენტმა თქვა, „იმ დროს როცა კოლას სასმელით მომხმარებლების მობეზრება იზრდება, არომატიზებული უალკოჰოლო სასმელები დარგის „ტკბილ არედ" ავლენს თავს". არომატიზებული ბრენდების განვითარებით, როგორიცაა Dr Pepper, Sunkist და A&W, DPS იმედოვნებს, რომ მას აქვს პოტენციალი, მეტოქეებისგან საბაზრო წილი მოიპოვოს.

ჩანართი 2 . DPS-ის უმაღლესი მენეჯმენტის გუნდი



DPS-მა მრავალი ცვლილება განახორციელა თავისი უალკოჰოლო სასმელების ბრენდების მიმართ და მათში დამატებით ჩართო მწვანე ჩაის ახალი Green Tea Ginger Ale ისეთი მიმართულებით, როგორიცაა Canada Dry Line, რომელიც 7UP-ის მწკრივის ანტიოქსიდანტურ გაფართოებას წარმოადგენს. აქ ასევე იგულისხმება A&W Root Beer-ის განახლებული რეცეპტი, რომელიც შეიცავს დაკარგებული ვანილის ექსტრატს და Dr Pepper Chary-ის გაუმჯობესებას იმ მომხმარებლებისთვის, რომლებიც მსუბუქად გამოხატული გემოს მქონე Dr Pepper-ს ანიჭებენ უპირატესობას. ამასთანავე, უალკოჰოლო სასმელის განვითარების მიზნით, DPS-მა თანხები დააბანდა Hydrive Energy LLC-ში, პატარა ენერგეტიკული სასმელის დამამზადებელ საწარმოში და შექმნა Snapple Antioxidant წყალი Coca-Cola-ს Vitaminwater-ის მიერ მიყენებული ზარალის ასანაზღაურებლად. DPS-მა აგრეთვე შექმნა Venom ორი უწინდელი ბრენდის მიერ მოტანილი ზარალის გადასაფარად.

Snapple-ს თავისი ჩაის პროდუქციისთვის ახლა ახალი ფორმულა აქვს მომხმარებელთა მხრიდან ინტერესის გასაღვივებლად და, ასევე, მან თავისი საქმიანობის საფუძვლად პროდუქტის მომხმარებლის ჯანმრთელობისთვის სასარგებლო შედეგები აირჩია. DPS-მა ასევე დაიწყო Snapple-ის წვენებისა და ლიმონათების გლუვ, 16-უნციან მინის ბოთლებში ჩამოსხმა და გავრცელება სახასიათო ეტიკეტით, რომელზეც პროდუქტის სიჯანსაღეა აღნიშნული.[1] ეს და სხვა ცვლილებები ამართლებს მოლოდინებს. Snapple-ის გასაღების მაჩვენებელმა 2010 წელს რეალური ზრდა განიცადა მიუხედავად არასახარბიელო ეკონომიკური კლიმატისა.

მზარდი რეკლამა და ხელმისაწვდომობა. DPS-ის მრავალ ბრენდს, როგორიცაა Mott's, A&W და Canada Dry 1990-იანი წლების დასასრულამდე რაიმე სერიოზული სარეკლამო ინვესტიცია არ მიუღია. DPS-ს ახლა ახალი სატელევიზიო კამპანია აქვს ცნობადი ადამიანების მონაწილეობით, როგორებიცაა რეპერი და პროდიუსერი Dr. Dre და როკ ბენდის Kiss-ის ბასგიტარისტი, მომღერალი და კომპოზიტორი **ჯინ სიმონსი (Gene Simons)**. ცნობადი ადამიანები კომერციულ საწყისებზე მხარს უჭერენ Dr Pepper-ს, ყველას ამცნობენ რა მისი დიდებული გემოსა და სურნელის შესახებ და მარტივად აცხადებენ, „მენდეთ, მე ხომ დოქტორი ვარ".

DPS-ის Sunkist-ისთვის განკუთვნილი მარკეტინგის ბიუჯეტი სასკოლო ასაკის ჭაბუკებზე იხარჯება და Dr Pepper-ის ბიუჯეტის 20 პროცენტი ინტერნეტით რეკლამას ეთმობა.

DPS, სარეკლამო ხარჯების ზრდის გარდა, მეტ ყურადღებას დისტრიბუციას აქცევს. დისტრიბუციის ზრდის ერთ-ერთი მთავარი მეთოდი არის გასაცივებელ მოწყობილობებში, სავაჭრო ავტომატურ კარადებში და სწრაფი კვების არხებში ინვესტირება. 2008 წელს DPS-მა მთელ აშშ-ში სწრაფი კვების ობიექტებში 31,000 სასმელის ჩამოსხმის აპარატი განათავსა. 2009 წელს კომპანიამ თავის პროდუქტს 14,000 McDonalds-ის ფრანჩაიზი შესძინა, რათა ამ ქსელში ხელმისაწვდომობა 60-დან 100 პროცენტამდე გაეზარდა. ამავე წელს კომპანიამ მთელ ქვეყანაში ხუთწლიანი პერიოდის სტრატეგიული მონახაზი შექმნა, რომელიც 175,000 გასაცივებელი მოწყობილებების და სავაჭრო ავტომატური კარადების განთავსებას გულისხმობს. DPS-ის მარკეტინგის მენეჯერმა **ტრებილკომა (Trebilcock)** ასეთი კომენტარი გაუკეთა ამ სტრატეგიას:

> თქვენ თუ გყავთ ხალხი, რომლებიც თქვენს ნაწარმს მიირთმევენ შრომისას თუ თამაშისას, ისინი შედიან მაღაზიაში, აპირებენ შეიძინონ ეს პროდუქტი და წაიღონ შინ. ჩვენი საზოგადოებრივი ჩამოსხმის და მომსახურების ჯგუფებმა დიდებული საქმე გააკეთეს Dr Pepper-ის და სხვა რამდენიმე ბრენდის სასმელის ჩამოსხმის აპარატებში განთავსებით.[2]

DPS-ის ხელშეკრულებებს Pepsi Bottling Group-თან ნიუ იორკში და PepsiAmericas-თან მინესოტაში Crush-ის ორმაგი ხელმისაწვდომობა აქვს, რაც მას რიგით მეორე საუკეთესოდ გაყიდვად ფორთოხლის არომატიზებულ უალკოჰოლო სასმელად აქცევს Sunkist-ის შემდეგ, რომელსაც ასევე DPS-ი ფლობს. DPS-მა 2010 წელს ხელი მოაწერა $715 მლნ-იან შეთანხმებას, რომელიც Coke-ს აძლევს Dr Pepper-ის და Canada dry-ის შეერთებულ შტატებში გავრცელების უფლებას.

ოპერაციები

DPS-ს ჩრდილოეთ ამერიკასა და კარიბის კუნძულებზე დაახლოებით 20,000 ადამიანი ჰყავს დასაქმებული. ამუშავებს 24 საწარმოს და 200-ზე მეტ სადისტრიბუციო ცენტრს ამ არეალში. სასმელის თითქმის ყველა კონცენტრატი მისურის შტატის ქალაქ სენტ ლუისში მდებარე საწარმოში კეთდება. ბიზნესის მოდელი შეიცავს როგორც პირდაპირ კომპანიის მაღაზიებში გადაგზავნის დისტრიბუციას (DSD), ასევე მესამე მხარის დისტრიბუციას. ამ მოდელის ფარგლებში ფირმის პროდუქციის მოცულობის თითქმის 40 პროცენტი კომპანიის კუთვნილი სადისტრიბუციო ქსელის საშუალებით ვრცელდება, სხვა 40 პროცენტი მესამე მხარის, Coca-Cola, PepsiCo და independent bottlers systems-ის წილად მოდის, ხოლო დარჩენილი ოდენობა პირდაპირ ნაწილდება საწყობებსა და საზოგადოებრივი კვების ობიექტებში.

DPS-ის ოპერაციების კარგ მაგალითს ილინოისის შტატის პატარა ქალაქ ნორთლეიკის დიდი კვანძი წარმოადგენს, რომელიც ჩიკაგოსა და მისი შემოგარენისკენ დისტრიბუციის არხებით

* სასაფრასის ფესვებისგან დამზადებული კარბონატული ტკბილი სასმელი (მთარგმნელის შენიშვნა).

ერცელდება. საჭირო ნაგებობები მოიცავს დაახლოებით ერთი მილიონი კვადრატული ფუტის* ფართობს და 1,250 დასაქმებულს, რომელთაგან 750 ობიექტებში მუშაობს, დანარჩენი კი – გარეთ. შიდა ოპერაციები ცხრა საწარმოო ხაზს მოიცავს; მათ შორისაა პლასტიკური ბოთლების, თუნუქის ქილების და თერმოპლასტიკური მინის ბოთლების ხაზები DPS-ის დისტრიბუციის გასაიოლებლად და ორგანული პროდუქტების ყუთების ხაზი საზოგადოებრივი კვების დაწესებულებებში განსათავსებელი სატურატორებისთვის. საწარმოო ხაზების უმრავლესობა მრავალმიზნობრივია და სერიული ვარიაციების შესაძლებლობას იძლევა, თუმცა ზოგ მათგანს უნიკალური უნარი მოეპოვება. მაგალითად, პირველი ხაზი ამზადებს ცივი მინის და პლასტიკის ბოთლებს, ხოლო Snapple ხაზი აწარმოებს თერმოპლასტიკის პროდუქტებს. ნორთლეიკის კვანძში დღეში დაახლოებით 220,000 ნამზადი იქმნება, რომელიც გროვდება კომპანიის 25 საწყობში, სანამ მოხდება მათი განთავსება 140-150 სატვირთო ტრანსპორტზე პარკის პორტში.[3]

DPS-ის ფინანსები

2010 წელს DPS-ის ბრენდების უმრავლესობა როცა საშუალო ტემპით იზრდებოდა, Sunkist, 7UP და A&W მცირდებოდა, თუმცა ლიდერობდნენ კომპანიის საერთო გაყიდვებში, რომელიც $5.6 მლრდ-ს შეადგენს, ანუ 2 პროცენტით მეტს 2009 წელთან შედარებით. ხოლო მოგება 5 პროცენტით შემცირდა წინა წელთან შედარებით. კომპანიამ 2008 წელს დიდი ზარალი განიცადა. DPS-ის დაწვრილებითი საფინანსო უწყისი მე-3 და მე-4 ჩანართებითაა წარმოდგენილი. DPS-ის სეგმენტური შედეგები კი მე-5 ჩანართშია ასახული.

ჩანართი 3. DPS-ის გაერთიანებული შემოსავლების უწყისი (მილიონებში, გარდა ერთეულებზე გადაანგარიშებული მონაცემებისა)

	31 დეკემბრის მონაცემები		
	2010	2009	2008
სუფთა გაყიდვები	**$5,636**	**$5,531**	**$5,710**
რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება	2,243	2,234	2,590
მთლიანი მოგება	3,393	3,297	3,120
რეალიზაციის, საერთო და ადმინისტრაციული ხარჯები	2,233	2,135	2,075
ცვეთა და ამორტიზაცია	127	117	113
კეთილგანწყობის და არამატერიალური აქტივების გაუარესება	-	-	1,039
რესტრუქტურიზაციის ხარჯები	-	-	57
სხვა ოპერაციული ხარჯები (შემოსავლები), სუფთა	8	(40)	4
ოპერაციებიდან შემოსავალი (დანაკარგი)	1,025	1,085	(168)
გადახდილი პროცენტები	128	243	257
პროცენტებიდან შემოსავალი	(3)	(4)	(32)
დანაკარგი ძველი ვალების ანულირების გამო	100	-	-
სხვა შემოსავალი, სუფთა	(21)	(22)	(18)
შემოსავალი (დანაკარგი) მოგებაზე გადასახადის რეზერვის წარმოქმნამდე და არაკონსოლიდებულ შვილობილ კომპანიებში წარმოქმნილი შემოსავლის ვალდებულებებზე გადაჭარბებამდე	821	868	(375)
მოგებაზე გადასახადის რეზერვი	294	315	(61)
შემოსავალი (დანაკარგი) არაკონსოლიდებულ შვილობილ კომპანიებში წარმოქმნილი შემოსავლის ვალდებულებებზე გადაჭარბებამდე	527	553	(314)
არაკონსოლიდებულ შვილობილ კომპანიებში წარმოქმნილი შემოსავლის ვალდებულებებზე გადაჭარბება, გადასახადების გარეშე	1	2	2
სუფთა შემოსავალი (ზარალი)	$528	$555	$(312)
მოგება (ზარალი) ჩვეულებრივ აქციაზე:			
ძირითადი	2.19	2.18	(1.23)
შემცირებული	2.17	2.17	(1.23)
კომპანიის გამოუსყიდავი აქციების საშუალო შეწონილი:			
ძირითადი	240.4	254.2	254.0
შემცირებული	242.6	255.2	254.0
ერთ აქციაზე დეკლარირებული დივიდენდის თანხა	0.90	0.15	-

ჩანართი 4. DPS-ის კონსოლიდებული ბალანსის უწყისი (მილიონებში, აქციებზე და ერთ აქციაზე გაანგარიშებული მონაცემების გარეშე)

	31.XII.2010	31.XII.2011
აქტივები		
არსებული აქტივები:		
ნაღდი ფული და მასთან გათანაბრებული რესურსები	$315	$280
დებიტორული დავალიანება:		
სუფთა სავაჭრო ბრუნვა	536	540
სხვა	35	32
მარაგები	244	262
გადავადებული საგადასახადო აქტივები	57	53
მომავალი პერიოდის წინასწარ გაწეული ხარჯები და სხვა მიმდინარე აქტივები	122	112
მთლიანი მიმდინარე აქტივები	1,309	1,279
საკუთრება, საწარმოები და დანადგარები, სუფთა	1,168	1,109
ინვესტიციები არაკონსოლიდებულ შვილობილ კომპანიებში	11	9
კეთილგანწყობა, როგორც აქტივი	2,984	2,983
სხვა არამატერიალური აქტივები, სუფთა	2,691	2,702
სხვა არასაბრუნავი აქტივები	552	543
მთლიანი აქტივები	**$8,859**	**$8,776**
ვალდებულებები და საკუთრივ კაპიტალი		
მიმდინარე ვალდებულებები:		
კრედიტორული დავალიანება და აუნაზღაურებელი ხარჯები	$851	$850
მომავალი პერიოდის მიღებული შემოსავალი	65	-
გრძელვადიანი ვალდებულებების მიმდინარე ნაწილი	404	-
დასაფარი საშემოსავლო გადასახადი	18	4
მთლიანი მიმდინარე ვალდებულებები	1,338	854
გრძელვადიანი დავალიანებები	1,687	2,960
არამიმდინარე გადავადებული საგადასახადო ვალდებულებები	1,083	1,038
არამიმდინარე მომავალი პერიოდის მიღებული შემოსავალი	1,515	-
სხვა არამიმდინარე ვალდებულებები	777	737
მთლიანი ვალდებულებები	6,400	5,589
ვალდებულებები და დამატებითი გაუთვალისწინებელი ხარჯები		
საკუთრივ კაპიტალი:		
პრივილეგირებული აქციები, $.01 ნომინალური ღირებულებით, 15,000,000 ავტორიზებული აქციები, არ გამოცემულა	-	-
ჩვეულებრივი აქციები, $.01 ნომინალური ღირებულებით, 800,000,000 ავტორიზებული აქციები, 223,936,156 და 254,109,047 რაოდენობით აქციები გამოიცა და გაიყიდა შესაბამისად 2010 და 2009 წლებში	2	3
საკუთრივ კაპიტალის დამატებითი ანაზღაურებული ნაწილი	2,085	3,156
გაუნაწილებელი მოგება	400	87
დაგროვებული სხვა მთლიანი დანაკარგები	(28)	(59)
მთლიანი საკუთრივ კაპიტალი	2,459	3,187
მთლიანი ვალდებულებები და საკუთრივ კაპიტალი	**$8,859**	**$8,776**

ჩანართი 5. DPS-ის სეგმენტური შედეგები (ათასებით)

	31 დეკემბრისთვის	
	2010	2009
სუფთა გაყიდვები		
სასმელის კონცენტრატები	$1,156	$1,063
შეფუთული სასმელები	4,098	4,111
ლათინური ამერიკისთვის განკუთვნილი სასმელები	382	357
სუფთა გაყიდვები	$5,636	$5,531
ოპერაციული მოგების სეგმენტი		
სასმელის კონცენტრატები	$754	$683
შეფუთული სასმელები	536	573
ლათინური ამერიკისთვის განკუთვნილი სასმელები	40	54
მთლიანად ოპერაციული მოგების სეგმენტი	1,321	1,310
განუთავსებელი კორპორატული ხარჯები	288	265
სხვა ოპერაციული ხარჯები (შემოსავლები), სუფთა	8	(40)
შემოსავლები ოპერაციებიდან	**$1,025**	**$1,085**
საპროცენტო ხარჯები, სუფთა	125	239
დანაკარგი ძველი ვალების ანულირების გამო	100	-
სხვა შემოსავალი, სუფთა	(21)	(22)
შემოსავალი მოგებაზე გადახდის რეზერვამდე და არაკონსოლიდებულ შვილობილ კომპანიებში წარმოქმნილი შემოსავლის ვალდებულებებზე გადაჭარბება	$821	$868

წყარო: Dr Pepper Snapple Group, Inc. 2010 Form 10K.

სასმელების მრეწველობა

DPS-შეერთებული შტატების სასმელების მრეწველობაში და ბოთლებში პროდუქციის ჩამოსხმის დარგში ასპარეზობს (NAICS: 42119**). ეს დარგი დაახლოებით 3,000 კომპანიისაგან შედგება არაალკოჰოლური სასმელების მწარმოებლების, ბოთლებში ჩამომსხმელების და დისტრიბუტორების ჩათვლით. დარგში კომპანიების მრავალრიცხოვნობის მიუხედავად, შემოსავლები მაღალი კონცენტრაციით ხასიათდება. დარგის ერთიანი წლიური გამომუშავების, რომელიც $70 მლრდ-ს შეადგენს, 90 პროცენტი სამი უდიდესი კომპანიის მიერ იქმნება. ესენია Coca-Cola, PepsiCo და DSP და მათი შვილობილი ფირმები. აქ მთავარ პროდუქტს კარბონატული უალკოჰოლო სასმელები წარმოადგენს. აქვე ასევე შედის კოლა და სხვა საგემოვნო სანელებლები და სურნელები, ბოთლებში ჩამოსხმული წყალი, წვენები და სხვადასხვა ვაჟინები და ნარევები.

ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა ეკონომიკური სტაბილურობა, მომხმარებლების გემოვნება და მჯობინებები, მოხმარების პროდუქტების ფასები და სეზონურობა დიდად მნიშვნელოვანია სასმელების მრეწველობის მენეჯერებისათვის, რომლებიც ქმნიან და ახორციელებენ სტრატეგიებს, რათა სათანადო პასუხი გასცენ დარგში მიმდინარე ცვლილებებს. საკვებისა და სასმელების მწარმოებელ კომპანიებზე ყველაზე მნიშვნელოვანი გავლენის მქონე ფაქტორს ალბათ ეკონომიკური სტაბილურობა წარმოადგენს. მას შემდეგ, რაც კარბონატული უალკოჰოლო სასმელები დისკრეციული სფერო გახდა, გაყიდვების მოცულობა მნიშვნელოვან გავლენას განიცდის ეკონომიკის სისუსტეების მხრიდან. 2008-2010 წლებში ზოგადი ეკონომიკური მდგომარეობა მთავარ პრობლემას წარმოადგენდა სასმელის ისეთი კომპანიებისათვის, როგორებიცაა DSP, Coke და Pepsi. შეერთებული შტატების მაღალმა უმუშევრობის დონემ და მკაცრმა კრედიტმა* შეამცირა სამომხმარებლო ხარჯები.

დისკრეციული ხარჯების შემცირების გამო, მომხმარებელი არომატული უალკოჰოლო და კოლას შემცველი სასმელებიდან იაფ ალტერნატივებზე გადართვას ანიჭებს უპირატესობას, როგორიცაა, მაგალითად, ონკანის წყალი. სასმელების მრეწველობისთვის ასევე მნიშვნელოვანია ფასები ალუმინზე, ბუნებრივ აირზე, პოლიმერებზე, სიმინდზე, რბილობზე და სხვა საქონელზე.

* * NAICS (North American Industry Classification System) – ჩრდილოეთ ამერიკის დარგების კლასიფიკაციის სისტემა (მთარგმნელის შენიშვნა).

ეს მასალები, რომელიც სასმელების წარმოების დროს გამოიყენება, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს დარგში მოგების ზღვრულ ნორმაზე. მაგალითად, შეერთებული შტატების სამომხმარებლო ბაზარზე რამდენადაც იზრდება ფასი შაქარზე, იმდენად ზარალდება DSP.

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ტენდენცია, რომელიც გავლენას ახდენს სასმელების მრეწველობაზე, არის ჯანმრთელობასა და კეთილდღეობაზე მზარდი ზრუნვა. რამდენადაც დაიკლებს კალორიული საკვების მოხმარება და ვიტამინებით მდიდარი სურსათის მოძიება მოიმატებს, იმდენადვე შემცირდება სასმელების მრეწველობის ნაკლებად ჯანსაღი სექტორი. რადგანაც უალკოჰოლო სასმელების გასაღება დაეცა, უფრო ჯანსაღ ალტერნატივებზე მოთხოვნა, როგორებიცაა დაბალკალორიული ან უკალორიო უალკოჰოლო სასმელები და არაკარბონატული წყლები, როგორიცაა სპორტული სასმელები, მზა ჩაი და არომატიზებული და ჩვეულებრივი ჩამოსხმული წყალი, ზრდას აჩვენებს.[4] 2013 წლის განმავლობაში ჩამოსხმულმა წყალმა 9 პროცენტით ზრდა აჩვენა, მზა ჩაიმ – 24 პროცენტით, არომატიზებულმა და კერძო დანიშნულების წყალმა – 71 პროცენტით. სასმელების გაყიდვები ზრდის ტენდენციას ავლენენ ზაფხულის თვეების და დასვენების დღეების განმავლობაში. უფრო ნელი გაყიდვებია ზამთრის ჟამს.

საბაზრო არხები

საბოლოო მომხმარებელი თუმცა მოთხოვნას ქმნის სასმელებზე, მაგრამ DSP-ის პირდაპირი მომხმარებლები პროდუქციის ჩამომსხმელები, დისტრიბუტორები და საცალოდ მოვაჭრეები არიან. ამ მომხმარებლებთან მყარი ურთიერთობების აწყობა სასმელების დარგში წარმატების უმნიშვნელოვანესი ნაწილია.

ჩამომსხმელი და სადისტრიბუციო კომპანიები სასმელების ცნობილი კომპანიებისაგან სასმელების კონცენტრატს ყიდულობენ, რომლითაც ისინი აწარმოებენ, ჩამოასხამენ და ავრცელებენ მზა სასმელს. ამასთან ერთად ჩამომსხმელები აწარმოებენ ვაჟინს და ნარევს, რომელიც შემდეგ სატურატორებისთვის გამოიყენება საზოგადოებრივი კვების სფეროში. სასმელების მთავარი ჩამომსხმელი კომპანიებია Coca-Cola Enterprises, PepsiAmericas, the Pepsi Bottling Group და the Dr Pepper/Snapple Bottling Group. DSP-ისთვის სასმელების კონცენტრატის გაყიდვების მთავარი ნაწილი წარმოიქმნება სხვის საკუთრებაში არსებული ჩამომსხმელი კომპანიებისგან. DSP-ის კონცენტრატების ½-ზე მეტი მესამე მხარის ჩამომსხმელი კომპანიების მიერ იყიდება. ზოგი მათგანი ისეთი კონკურენტების საკუთრებაში იმყოფება, როგორიცაა PepsiCo და Coke. 2010 წელს Dr Pepper-ის პროდუქციის 71 პროცენტი Coca-Cola-სა და PepsiCo-სთან აფილირებული ჩამომსხმელი კომპანიების მიერ იქნა გავრცელებული.[5] ამ ფირმებთან ნაყოფიერი ურთიერთობა Dr Pepper-ის ბრენდის სიძლიერის და პოზიციის გამო არის შესაძლებელი.

საცალოდ მოვაჭრე კომპანიები ყიდულობენ საბოლოო პროდუქტს დისტრიბუტორებისგან ბაზარზე მასიურად გატანისთვის და ის მიაქვთ საბოლოო მომხმარებლამდე. დღევანდელი ტენდენცია ამ დარგში აიძულებს საცალოდ მოვაჭრეებს გაერთიანდნენ, რასაც შედეგად მოაქვს დიდი, დახვეწილი და მეტი შესყიდვის ძალის მქონე საცალოდ მოვაჭრეების მცირე რიცხვის წარმოქმნა. სასმელების დარგთან დაკავშირებულ მთავარ საცალოდ მოვაჭრეებს მიეკუთვნება Walmart, Target, Kroger, SuperValu და Safeway. საცალოდ მოვაჭრე ამ კომპანიების გარდა სასმელების მწარმოებლები ასევე დიდად არიან დამოკიდებული საზოგადოებრივი კვების ობიექტებზე, რომლებიც ვაჟინს იძენენ ჩამოსასხმელი სასმელისთვის. ამ მხრივ მთავარი საზოგადოებრივი კვების კომპანიებია McDonalds, Burger King და Yum! ბრენდები: KFC, Pizza Hut და Taco Bell.

კონკურენტები

კონკურენტული პოზიციის ყველაზე ქმედითად მოპოვება ბრენდის ცნობადობის მიღწევით ხდება, რომელიც ეფუძნება ისეთ ფაქტორებს, როგორიცაა ფასი, ხარისხი, გემო, შერჩევა და ხელმისაწვდომობა. წარმოების სეგმენტში ძირითადი კონკურენტებია Coca-Cola Company (Coke), PepsiCo, Inc. (Pepsi), Nestlé, S.A. და Kraft Foods, Inc. ჩამოსხმის და დისტრიბუციის სეგმენტის მთავარი კონკურენტებია Coca-Cola Enterprises, Pepsi Bottling Group და ურიცხვი პატარა ჩამომსხმელი და დისტრიბუტორი ფირმები.

DSP არის სიდიდით მესამე სასმელების ბიზნესი ჩრდილოეთ ამერიკაში Coke-ს და Pepsi-ს შემდეგ, რომელთა გაყიდვების ერთობლივი წილი დარგში 63 პროცენტს შეადგენს.

გარდა იმ სირთულეებისა, რომლებიც DSP-ის აშშ-ში საბაზრო წილის მხრივ აქვს, კომპანიას საერთაშორისო ასპარეზზე კონკურენტულობის პრობლემებიც აწუხებს. ის თავისი უკუგების 89 პროცენტს შეერთებული შტატების ბაზარზე ქმნის, რომლის 80 პროცენტს კარბონატული უალკოჰოლო სასმელები შეადგენს. შედარებისთვის აღვნიშნავთ, რომ Coke გაყიდვებიდან თავისი შემოსავლების 74 პროცენტს ჩრდილოეთ ამერიკის გარეთ აგროვებს, ხოლო Pepsi-ის შემოსავლების 40 პროცენტი საერთაშორისო ბაზარზე წარმოიქმნება. DSP-ის მენეჯმენტი ისევე ჩრდილოეთ

ამერიკას განიხილავს თავისი განაზრახის სარეალიზაციოდ. რადგან DSP-ს მყარი ბრენდები და დისტრიბუცია აქვს, ძალისხმევას არ იშურებს, სრულფასოვანი კონკურენცია გაუწიოს დარგის ლიდერებს Coke-ს და Pepsi-ს.

COCA-COLA COMPANY

ჯორჯიის შტატის დედაქალაქ ატლანტაში დაფუძნებული Coca-Cola (Coke) მსოფლიოში უალკოჰოლო სასმელების კონცენტრატების და ვაჟინების მსოფლიოში უდიდესი მწარმოებელი, დისტრიბუტორი და გამსაღებელია. Coke-ს ბაზარზე გააქვს მსოფლიოში უმაღლესი პოპულარობის მქონე ხუთი კარბონატული უალკოჰოლო სასმელი – Coca-Cola, მსოფლიოს ყველაზე ფასეული ბრენდი, Diet Coke, Fanta და Sprite. Coke-ს საკუთრებაშია ასევე დაახლოებით 500 სხვა ბრენდი და ლიცენზია დიეტური და მსუბუქი სასმელების ჩათვლით, გაფართოებული წყლით, წვენებით, ჩაით, ყავით და სპორტული და ენერგეტიკული სასმელებით. Coke ძირითადად ბრენდების მფლობელი და მწარმოებელია, ჰყიდის კონცენტრატებს და ვაჟინებს ბოთლებში და თუნუქის ქილებში ჩამომსხმელ კომპანიებზე, მზა პროდუქტს საბითუმოდ და საცალოდ მოვაჭრეებზე და დისტრიბუტორებზე.

Coke-ის სამასპექტიანი მისიაა, „სამყაროს გამოცოცხლება, ოპტიმიზმისა და ბედნიერების მომენტების ინსპირირება, ფასეულობის კეთება და გამორჩეულობის ქმნა". იჩენს რა თანმიმდევრულობას თავისი მისიის მიმართ, Coke ინარჩუნებს საერთაშორისო ასპარეზს, რადგან თავის პროდუქციას აცნობს ბაზარს და ავრცელებს მსოფლიოს 200-ზე მეტ ქვეყანაში. საერთაშორისო მიმართულების მხარდაჭერის მიზნით Coke მარკეტინგზე და ტექნოლოგიურ განვითარებაზე მნიშვნელოვან თანხებს ხარჯავს. მაგალითად, Coke-მა წარმოადგინა სასმელის ჩამომსხმელი მანქანა, რომელშიც გამოყენებულია „მცირე ულუფების" ტექნოლოგია, რომლის საშუალებით 120-ზე მეტი სასმელი ერთ მანქანაშია განაწილებული. ის იგივე სივრცეს იჭერს რასაც რვაონკანიანი დანადგარი, რომელიც ახლაც გამოიყენება საზოგადოებრივი კვების ბიზნესში. საერთაშორისო ვაჭრობასთან დაკავშირებულ კომბინაციებს შორის ტექნოლოგიური განვითარება და მარკეტინგი Coke-ს მსოფლიოს ერთ-ერთ ყველაზე ფართოდ ცნობად და მოგებიან კომპანიად აქცევს. Coca-Cola Company-ის კრებითი ფინანსური მონაცემები მე-6 ჩანართშია მოცემული.

ჩანართი 6. შერჩეული კონკურენტების ფინანსური მონაცემები (მლნ-ში)

Coca-Cola Company და შვილობილი კომპანიები			
31 დეკემბრის მონაცემებით	2010	2009	2008
სუფთა ოპერაციული ამონაგები	$35,119	$30,990	$31,944
გაყიდული საქონლის ღირებულება	12,693	11,088	11,374
გაყიდვების, საერთო და ადმინისტრაციული ხარჯები	13,158	11,358	11,774
სხვა ოპერაციული ხარჯები	819	313	350
ოპერაციული შემოსავლები	8,449	8,231	8,446
სუფთა შემოსავალი გადასახადების გასტუმრების შემდეგ	11,809	6,824	5,807
მთლიანი მიმდინარე აქტივები	21,579	17,551	12,176
მთლიანი აქტივები	72,921	48,671	40,519
მთლიანი მიმდინარე ვალდებულებები	18,508	13,721	12,988
მთლიანი გრძელვადიანი დავალიანება და სხვა ვალდებულებები	23,096	9,604	7,059
მთლიანი საკუთარი კაპიტალი	31,317	25,346	20,472

PepsiCo, Inc.			
ფისკალური წელი მთავრდება 26 და 27 დეკემბერს	2010	2009	2008
სუფთა ოპერაციული ამონაგები	$57,838	$43,232	$43,251
გაყიდული საქონლის ღირებულება	26,575	20,099	20,351
გაყიდვების, საერთო და ადმინისტრაციული ხარჯები	22,814	15,026	15,877
არამატერიალური აქტივების ამორტიზაცია	117	63	64
ოპერაციული მოგება	8,332	8,044	6,959
სუფთა შემოსავალი გადასახადების გასტუმრების შემდეგ	6,320	5,946	5,142
მთლიანი მიმდინარე აქტივები	17,569	12,571	10,806
მთლიანი აქტივები	68,153	39,848	35,994

მთლიანი მიმდინარე ვალდებულებები	15,892	8,756	8,787
მთლიანი გრძელვადიანი დავალიანება და სხვა ვალდებულებები	30,785	13,650	14,625
მთლიანი საკუთარი კაპიტალი	21,476	17,442	12,582

წყარო: Coca-Cola Company, 2009 და 2010 ფორმა 10K; PepsiCo, Inc. 2009 და 2010 წლიური ანგარიში.

PEPSICO

ჩრდილოეთ კაროლინაში ბაზირებული Pepsi სამ მთავარ ბიზნესერთეულად არის დაყოფილი. ესენია PepsiCo Americas Foods, PepsiCo Americas Beverages და PepsiCo International. ეს ბიზნესერთეულები აწარმოებენ, ბაზარზე გააქვთ და ჰყიდიან მრავალგვარ სურსათს, მლაშე, ტკბილ და ფქვილისგან დამზადებულ ხემსს, კარბონატულ ულკოჰოლო და არაკარბონატულ სასმელებს, სხვა საკვებს მსოფლიოს დაახლოებით 200 ქვეყანაში. კომპანიის ზოგი საკვანძო ბრენდი მის ფლაგმან ნაწარმს შეიცავს, როგორებიცაა Pepsi, Pepsi One, Diet Pepsi და Mug, Mountain Dew, Sierra Mist, Frito-Lay, Doritos, Cheetos, Tostitos, Sunchips, Sobe და Sobe Lifewater, Propel, Quaker და Tropicana. Pepsi ასევე მრავალი ფასეული პროდუქტის სავაჭრო მარკის გამოყენების ლიცენზიას ფლობს, რომელთა შორისაა Lipton, Starbucks, Dole და Ocean Spray.

Pepsi-ის მიზანია, წარმოადგენდეს მსოფლიოში საუკეთესო სამომხმარებლო პროდუქტების კომპანიას სწრაფად მოსამზადებელი საკვებისა და სასმელების სფეროში. კომპანია ესწრაფვის თავისი მიზნის მიღწევას იმით, რომ აწარმოოს „ინვესტორებისათვის ფინანსურად გამართლებული გზით, რამდენადაც ჩვენ უზრუნველვყოფთ მათ ზრდისთვის საჭირო შესაძლებლობებით, გამდიდრების შანსით ჩვენს დასაქმებულებს, ჩვენს ბიზნესპარტნიორებს და იმ საზოგადოებას, რომელშიც ჩვენ ვმოქმედებთ". Pepsi-ის მისიის მნიშვნელოვანი ნაწილია სოციალური პასუხისმგებლობისადმი მისი მიდგომა, რომელიც ელინდება კომპანიის სწრაფვაში, ყურადღების შუაგულში ჰქონდეს მოქცეული იმ სამყაროს ყველა ასპექტით განვითარება, რომელშიც თავად საქმიანობს, ანუ გარემო, სოციალური ჯგუფები და ეკონომიკა. კომპანიის ხედვა თავის ასახვას ჰპოვებს მომხმარებელთა საჭიროებების დაკმაყოფილებაში, გარემოს დაცვის მეთვალყურეობაში, საზოგადოებისთვის სარგებლის მოტანაში, დაქირავებულების დახმარებასა და ორგანიზაციულ პროგრამებში, აგრეთვე ოპერაციებში, რომელიც ზრდის ფასეულობას მეწილეეებისთვის.

Coke-ის მსგავსად, Pepsi-ის სტრატეგია შეიცავს საერთაშორისო შემადგენელს და გულისხმობს განვითარებას პროდუქტის დახვეწისა და მარკეტინგის მხრივ. კომპანიამ ამას წინათ მნიშვნელოვანი ცვლილებები განახორციელა შეფუთვასა და Pepsi-ის ბრენდული პროდუქტების, Sierra Mist-ის და სხვათა გადაგეგმარებაში. ამასთან ერთად, მან წარმოადგინა ახალი სარეკლამო კამპანია, სადაც მოცემულია „Pepsi-ის თაობის" თანამედროვე ხასიათი, 592 რომელიც 1960-იან წლებში იყო გამოყენებული. ამ კამპანიაში ძველი რეკლამის ნაწყვეტები თანამედროვე სურათებთან არის შერწყმული ახალი დამსრულებელი რეპლიკის გამოხატვის მიზნით, რომელიც ამგვარად ჟღერს, „ყოველ თაობას გამოცოცხლება მოაქვს სამყაროში". სოციალურ პასუხისმგებლობაზე ყურადღების გამახვილებით და თავისი ბრენდებისა და პროდუქტების პორტფელის დივერსიფიცირებით, Pepsi საკვებისა და სასმელის წარმოების ისტორიაში ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული გლობალური კომპანია გახდა. PepsiCo-ს ამოკრეფილი ფინანსური მონაცემები მე-6 ჩანართშია მოცემული.

მომავალი

როგორ შეუძლია DSP-ს გააგრძელოს ზრდა მისი მეწილეებისთვის დამაკმაყოფილებელ დონეზე? რა ზომით უნდა მიმართოს შთანთქმებს, ერთობლივი საწარმოების შექმნას, სალიცენზიო ხელშეკრულებების დადებას, ანდა შინაგანი ზრდის ტაქტიკას? DSP-მ უნდა გაშალოს თავისი ბიზნესი სხვა პროდუქტების მიმართულებით, როგორიცაა, მაგალითად, ხემსის ბაზარი, რომელსაც PepsiCo იყენებს კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად? გეოგრაფიულ ჭრილში განვითარების როგორი ალტერნატივებია საუკეთესო DSP-სათვის? ხომ არ უნდა გაიყიდოს რომელიმე პროდუქტი ან ბრენდი?

უალკოჰოლო სასმელების კომპანიები მუდმივად ცვალებადი სამყაროს და ბაზრის მოთხოვნების წინაშე დგანან. მიმდინარე ტენდენციები განსხვავდება მაღალკალორიული კარბონატული სასმელების თრენდებისგან, ვინაიდან ადამიანები ჯანსაღ კვებას ანიჭებენ უპირატესობას. ამგვარი კომპანიები ვითარდებიან ან იძენენ ახალ პროდუქტებს, რათა დააკმაყოფილონ ბაზრის ახალი ახირებები და დაბალკალორიული ალტერნატივა უეცრად ჩნდება ზრდადი მოხმარების ხილის წვენებისა და რძის შემცველი სასმელების გვერდით. Coca-Cola და PepsiCo ბეჯითად შრომობენ,

რომ გააჟღერონ თავიანთი სახელები ახალ ადგილზე და მიაღწიონ იქ თავიანთ დამკვიდრებას ახალი გზით. რამდენადაც კომპანიები აფართოებენ თავიანთ ყოფნას სწრაფად ზრდად და განვითარებად ბაზრებზე, ცდილობენ მოერგონ ახალ გემოვნებას. Coke ცელის მსოფლიოში თავის ცნობილ ფანტას კამპანიას და 2011 წლის მარტის 30 რიცხვში აჩვენებს ახალ რეკლამას *ამერიკის კერპ-ში**. DSP-ი ამ მცირე ხნის წინ CBS-ს დაუკავშირდა თავისი ახალი Snapple-ის მხარდამჭერი რეკლამის გამო, რომელიც პოპულარული სატელევიზიო სანახაობის *The Amazing Race*-ის განმავლობაში უნდა გავიდეს ხოლმე.

რა ზომით უნდა გააგრძელოს DSP-მ Coke-ზე და PepsiCo-ზე დაყრდნობა თავისი პროდუქციის დისტრიბუციისას? მოამზადეთ სამწლიანი სტრატეგიული გეგმა მთავარი აღმასრულებელი მმართველის ლარი იანგისთვის (Larry Young).

კომენტარი

1. ეს საანალიზო ვითარება სასემინარო მუშაობისთვის არის განკუთვნილი და გამიზნულია კარგი ან ცუდი სამმართველო პრაქტიკის ჩვენებისთვის. მინდა მადლიერება გამოვხატო **ჯეფრი ს. ჰარისონის (Jeffrey S. Harrison)** მიმართ ამ ტექსტის მომზადების პროცესში გაწეული ფასდაუდებელი დახმარებისთვის. ასევე მადლობელი ვარ რიჩმონდის უნივერსიტეტის Robins School of Business-ის და მისი კონკურენტული გარემოს კვლევისთვის საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფისთვის.
2. იქვე.
3. იქვე, 17.
4. იქვე.
5. Dr Pepper Snapple Group, Inc. *2009 Annual Report*.
6. Dr Pepper Snapple Group, Inc. *2010 Annual Report*, 6.

* American Idol – პოპულარული სატელევიზიო შოუ შეერთებულ შტატებში. წარმოადგენს ბრიტანული Pop Idol-ის ამერიკულ ვარიანტს (მთარგმნელის შენიშვნა).

* GAAP – საყოველთაოდ მიღებული სააღრიცხვო პრინციპები (მთარგმნელის შენიშვნა).

* Employee Stock Ownership Plan– დასაქმებულებისთვის აქციების მფლობელობის გეგმა.

* GAAP – საყოველთაოდ მიღებული სააღრიცხვო პრინციპები (მთარგმნელის შენიშვნა).

** Employee Stock Ownership Plan – დასაქმებულებისთვის აქციების მფლობელობის გეგმა.

Coca-Cola Company, 2011

ალენ ბადალი (Alen Badal)
The Union Institute

KO
www.coca-cola.com

მსოფლიოში სასმელების მწარმოებელი უდიდესი კომპანია Coca-Cola Company (Coke), ისეთი ბრენდებით, როგორებიცაა: Coca-Cola, Diet Cola, Sprite და Fanta, 1886 წელს დაფუძნდა და ჯორჯიის შტატის დედაქალაქ ატლანტაში მდებარეობს. Coke-ის მიერ წარმოებული 400 ბრენდი მოიცავს 3,000-ზე მეტ სასმელ პროდუქტს წყლის, წვენების, ცივად გამოხდილი სასმელების, სპორტული და ენერგეტიკული სასმელების, ჩაის, ყავის, სოიოს რძის და ბაკარდის* ნარევის ჩათვლით. Coke-ის პროდუქცია 200-ზე მეტ ქვეყანაში რეალიზდება და მთელ მსოფლიოში დისტრიბუცია, ფაქტობრივად, ყველგან რესტორნების, სასურსათო მაღაზიების, ქუჩის ფარდულების და სხვა ბიზნესწერტების მეშვეობით ხორციელდება. ყოველდღიურად Coke-ის 1.4 მლრდ პროდუქტი მოიხმარება. კომპანიამ მთელ მსოფლიოში 71,000 ადამიანი დაასაქმა, ხოლო დაახლოებით 22 მლნ კი მას Facebook-ზე გულშემატკივრობს. Coke-ს საკვებისა და სასმელების ბრენდებს შორის ყველაზე მეტი თანამოაზრე Twitter-ზე ჰყავს.

მსოფლიოს ხუთი ყველაზე დაწინაურებული უალკოჰოლო სასმელების ბრენდიდან Coke ოთხს ფლობს: Coca-Cola-ს, Diet Coke-ს, Fanta-ს და Sprite-ს. მისი სხვა ბრენდებია: Minute Maid-ი, Powerade და Dasani water-ი. Coke ჩრდილოეთ ამერიკაში Groupe Danone's Evian-ს ყიდის, ხოლო ავსტრალიაში, ევროპაში და ჩრდილოეთ ამერიკაში – Dr Pepper Snapple Group-ის პროდუქციას (Crush, Dr Pepper, Schweppes). 2010 წლის ბოლოს Coke-მა გამოისყიდა თავისი წამყვანი ჩამომსხმელი Coca-Cola Enterprises (CCE), რომელსაც სახელი გადაარქვა და Coca-Cola Refreshmens USA უწოდა.

Coke Zero შედარებით ახალი პროდუქტია. ის ხელმისაწვდომია 130-ზე მეტ ქვეყანაში და უკვე 600 მლნ ყუთზე მეტი გაიყიდა; ახლახან კომპანიამ 1.25 ლიტრის მოცულობის Coke Zero წარადგინა შეზღუდულ ბაზრებზე (ალაბამაში, სამხრეთ კაროლინაში და ჯორჯიაში).

ფინანსები

2011 წლის აგვისტოს დასაწყისში საფონდო ბირჟა 1,000 პუნქტით დაეცა. ამის გამო 52-კვირიანი მაღალი კურსის შემდეგ, Coca-Cola-ს აქციები 5 პროცენტით დაქვეითდა. Dow Jounes Industrials-ის ექსკლუზიურ კომპანიებში Coca-Cola ერთადერთი ორგანიზაცია აღმოჩნდა ხუთ Dow წევრს შორის, რომელმაც მოახერხა ივნისის ქვედა ზღვარი აგვისტოს ფასდაკლებით გაყიდვების პერიოდში შეენარჩუნებინა (IBM, Microsoft, Kraft და McDonald's დანარჩენი ოთხი კომპანიის აქციები იყო).

2011 წლის მეორე კვარტალში Coca-Cola-ს მოგება 18 პროცენტით, $2.8 მლრდ-მდე გაიზარდა ოკეანის გაღმა მყარი გაყიდვების და საჩამომსხმელო ხაზის შეძენის გამო. კომპანიის მეორე კვარტლის ამონაგებმა 47 პროცენტით მოიმატა და $12.74 მლრდ-ს მიაღწია მნიშვნელოვანწილად საჩამომსხმელო დანადგარის შეძენის შემდეგ. Coke-ს შთამბეჭდავი შემოსავლები მოუტანა ლათინური ამერიკის, ინდოეთისა და ჩინეთის განვითარებადმა ბაზრებმა, რაც განვითარებულ ბაზრებზე განუხრელმა ზრდამ განაპირობა. Coke-ის მთავარი აღმასრულებელი მმართველის, მუჰტარ კენტის შეფასებით, მეორე კვარტლის შედეგი „კომპანიის მყარი ბრენდების და ბიზნესის საფუძვლების წარმატებული გამოცდაა. მიზანი ჩვენი გრძელვადიანი ხედვის შენარჩუნებაა, რადგან Coca-Cola Company-ის სურს, თავის დროზე იყოს იქ, სადაც სამყარო არსებობს და ვითარდება". 500 ბრენდის, Fanta-ს, Sprite-ის, Dasani-ის და Minute Maid-ის ჩათვლით, 2011 წლის მეორე კვარტალში კომპანიის გლობალური გაყიდვების მოცულობა 6 პროცენტით გაიზარდა. კომპანიის პროდუქციის გასაღების მაჩვენებელმა ჩრდილოეთ ამერიკაში 4 პროცენტით მოიმატა, ხოლო მსოფლიოში – 6 პროცენტით. 2011 წლის მეორე კვარტალში ყველაზე დიდი ამონაგები ჩრდილოეთ ამერიკას ჰქონდა, კომპანიის შემოსავალი ასევე მკვეთრად, 15 პროცენტით გაიზარდა აფრიკაში, ევროპაში – 10 პროცენტით, ლათინურ ამერიკაში – 13 პროცენტით და აზიაში – 21 პროცენტით.

Coke-ის მიერ გამოქვეყნებული ინფორმაციის მიხედვით, 2010 წლისთვის კომპანიის ამონაგები $35.1 მლრდ-ით შემოიფარგლა 2009 წლის $30.9 მლრდ-თან შედარებით. Coke-ის საშემოსავლო უწყისი და ბალანსის ურნალი 1-ლ და მე-2 ჩანართებშია მოცემული.

* დასავლეთ ინდიელების მაღალალკოჰოლური სასმელი (მთარგმნელის შენიშვნა).

ჩანართი 1. Coca-Cola Company-ის 2010 წლის შემოსავლების უწყისი (ათასებში)

	31.XII.2010	31.XII.2009	31.XII.2008
მთლიანი ამონაგები	$35,119,000	30,990,000	31,944,000
გაყიდვების თვითღირებულება	12,693,000	11,088,000	11,374,000
მთლიანი მოგება	**22,426,000**	**19,902,000**	**20,530,000**
ოპერაციული ხარჯები	-	-	-
კვლევა-განვითარება	-	-	-
ვაჭრობის, ძირითადი, ადმინისტრაციული ხარჯები	13,977,000	11,671,000	11,774,000
ერთჯერადი	-	-	350,000
სხვა	-	-	-
მთლიანი ოპერაციული ხარჯები	-	-	-
ოპერაციული შემოსავლები ან დანაკარგები	**8,449,000**	**8,231,000**	**8,446,000**
შემოსავალი საკონტრაქტო ოპერაციებიდან	-	-	-
მთლიანი სუფთა სხვა შემოსავალ-გასავალი	5,502,000	289,000	305,000
მოგება პროცენტებისა და გადასახადების გადახდამდე	14,976,000	9,301,000	7,877,000
პროცენტების გადახდის ხარჯები	733,000	355,000	438,000
შემოსავალი გადასახადების გადახდამდე	14,243,000	8,946,000	7,439,000
საშემოსავლო გადასახადი	2,384,000	2,040,000	1,632,000
მინორიტარული აქციები	-	-	-
სუფთა შემოსავალი გაგრძელებადი ოპერაციებიდან	12,834,000	7,605,000	5,807,000
ერთჯერადი მოქმედებები	-	-	-
სუფთა შემოსავალი	**11,809,000**	**6,824,000**	**4,807,000**

წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით

ჩანართი 2. Coca-Cola Company-ის 2010 წლის ბალანსის უწყისი (ათასებში)

	31.XII.2010	31.XII.2009	31.XII.2008
აქტივები			
მიმდინარე აქტივები			
ნაღდი ფული და მასთან გათანაბრებული სახსრები	$8,379,000	6,959,000	4,701,000
მოკლევადიანი ინვესტიციები	2,820,000	2,192000	278,000
სუფთა დებიტორები	4,430,000	3,758,000	3,090,000
მარაგები	2,650,000	2,354,000	2,187,000
სხვა მიმდინარე აქტივები	3,162,000	2,226,000	1,920,000
მთლიანი მიმდინარე აქტივები	**21,579,000**	**17,551,000**	**12,176,000**
გრძელვადიანი ინვესტიციები	7,585,000	6,755,000	5,779,000
საკუთარი საწარმოები და დანადგარები	14,727,000	9,561,000	8,326,000
კეთილგანწყობის აქტივი	11,665,000	4,224,000	4,029,000
არამატერიალური აქტივები	15,244,000	8,604,000	8,476,000
დაგროვებული ამორტიზაცია	-	-	-
სხვა აქტივები	2,121,000	1,976,000	1,733,000
გადავადებული გადასახადები გრძელვადიან აქტივებზე	-	-	-
მთლიანი აქტივები	**72,921,000**	**48,671,000**	**40,519,000**
ვალდებულებები			

მიმდინარე ვალდებულებები			
კრედიტორული დავალიანება	9,132,000	6,921,000	6,152,000
მოკლევადიანი დავალიანება	9,376,000	6,800,000	6,531,000
სხვა მიმდინარე ვალდებულებები	-	-	305,000
მთლიანი მიმდინარე ვალდებულებები	**18,508,000**	**13,721,000**	**12,988,000**
გრძელვადიანი დავალიანებები	14,041,000	5,059,000	2,781,000
სხვა ვალდებულებები	4,794,000	2,965,000	3,401,000
გადავადებული გადასახადი გრძელვადიან ვალდებულებებზე	4,261,000	1,580,000	877,000
მინორიტარების აქციები	314,000	547,000	-
ნეგატიური განწყობის პასივი	-	-	-
მთლიანი ვალდებულებები	**41,918,000**	**23,872,000**	**20,047,000**
სააქციო კაპიტალი			
მრავალგვარი საფონდო ოფციის ვარიანტები			
გამოსყიდვადი პრივილეგირებული აქცია			
პრივილეგირებული აქცია			
ჩვეულებრივი აქცია	880,000	880,000	880,000
გაუნაწილებელი მოგება	49,278,000	41,537,000	38,513,000
საკუთარი აქციები	(27,762,000)	(25,398,000)	(24,213,000)
ჭარბი კაპიტალი	10,057,000	8,537,000	7,966,000
სხვა საკუთარი კაპიტალი	(1,450,000)	(757,000)	(2,674,000)
მთლიანი სააქციო კაპიტალი	**31,003,000**	**24,799,000**	**20,472,000**
მთლიანი ვალდებულებები და სააქციო კაპიტალი	**$72,921,000**	**48,671,000**	**40,519,000**

წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით.

ხედვა და მისია

Coca-Cola-ს ხედვა ასეთია:

ხალხი. წარმოვადგენდეთ დიდებულ სამუშაო ადგილს, სადაც ადამიანები შთაგონებულნი იქნებიან, თავიანთი შესაძლებლობებიდან გამომდინარე, იყვნენ საუკეთესოები.
პორტფელი. მივაწოდოთ მსოფლიოს ხარისხიანი სასმელი ბრენდების პორტფოლიო, რომელიც ადამიანების მოთხოვნილებებს და საჭიროებებს ითვალისწინებს და აკმაყოფილებს.
პარტნიორები. შევინარჩუნოთ მომხმარებლების და მომწოდებლების მომგებიანი ქსელი. ჩვენ ერთად შევქმნით საერთო, მუდმივ ფასეულობას.
პლანეტა. მოქალაქეობრივი პასუხისმგებლობა განსხვავდება იმისგან, რომ ვეხმარებოდეთ და მხარს ვუჭერდეთ მდგრად საზოგადოებებს.
მოგება. მაქსიმალურად გავზარდოთ აქციების მფლობელების გრძელვადიანი შემოსავალი და, იმავდროულად, გვახსოვდეს ჩვენი სრული პასუხისმგებლობა.
მწარმოებლურობა. ვიყოთ მაღალქმედითი, მომჭირნე და სწრაფად მოქმედი ორგანიზაცია.

წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით

Coca-Cola-ს მისიის არსია:

მსოფლიოს გამოცოცხლება;

ოპტიმიზმისა და ბედნიერების შემთხვევების შთაგონება;

ფასეულობის შექმნა და გამორჩეულობა.

წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით.

სამოქმედო არეები

Coke-ს ექვსი ძირითადი სამოქმედო სეგმენტი აქვს. ესენია: 1. ჩრდილოეთ ამერიკა, 2. ლათინური ამერიკა, 3. ევროპა, 4. ევრაზია და აფრიკა, 5. წყნარი ოკეანის ქვეყნები და 6. საჩამომსხმელო ინვესტირება. ყველა უალკოჰოლო პროდუქცია და არომატიზებული სასმელი ყველა სამოქმედო სეგმენტში

ხელმისაწვდომი არ არის. ჩრდილოეთ ამერიკაში, როგორც მე-3 ჩანართშია ნაჩვენები, ამონაგების 31.7 პროცენტი წარმოიქმნება. მე-4 ჩანართში ნაჩვენებია Coke-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა.

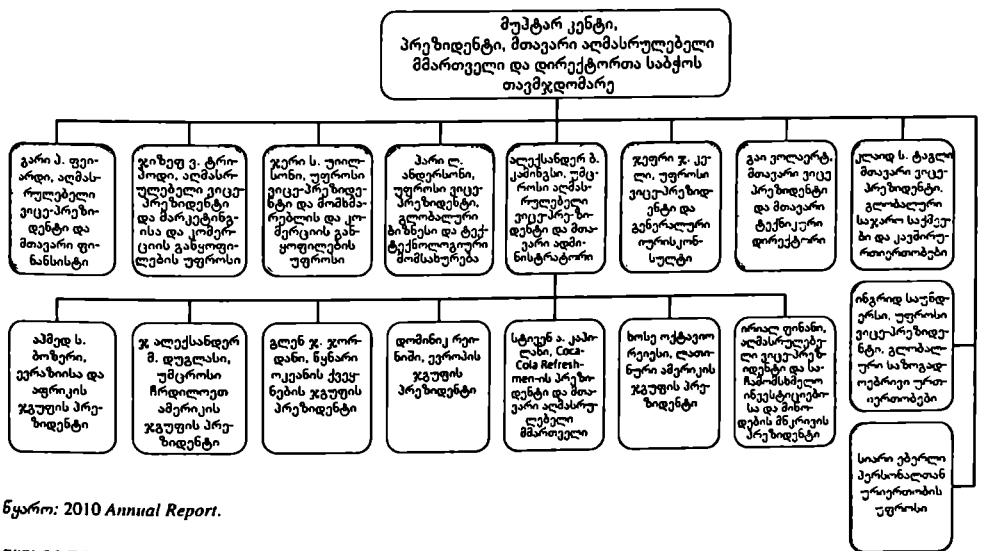
ჩანართი 3. Coca-Cola Company-ის სუფთა ოპერაციული შემოსავალი სეგმენტების მიხედვით (პროცენტულად)

31 დეკემბრის მდგომარეობით	2010	2009	2008
ევრაზია და აფრიკა	6.9%	6.4%	6.7%
ევროპა	12.6	13.9	15.0
ლათინური ამერიკა	11.0	12.0	11.3
ჩრდილოეთ ამერიკა	31.7	26.4	25.7
წყნარი ოკეანის რეგიონი	14.1	14.6	13.7
საჩამომსხმელო ინვესტიციები	23.4	26.4	27.3
კორპორირებული ერთეულები	0.3	0.3	0.3

წყარო: www.thecoca-colacompany.com

შენიშვნა: ოპერაციული სეგმენტი ნაჩვენებია, როგორც კომპანიის ოპერაციული ამონაგების პროცენტი ზემოთ აღნიშნული თარიღის შესაბამისად.

ჩანართი 4. Coca-Cola Company-ის აღმასრულებელი მმართველები



წყარო: 2010 *Annual Report*.

წყნარი ოკეანის ქვეყნები

2010 წელს Coke-ის წყნარი ოკეანის სექტორმა ერთეულ შემთხვევაში 6-პროცენტიანი ზრდა აჩვენა. Coke-ის უალკოჰოლო მზა სასმელები * პოპულარულია იაპონიაში. კორეაში წარმოების მოცულობა 6 პროცენტით გაიზარდა. როგორც მე-5 ჩანართშია ასახული, 2010 წელს ყველაზე მაღალი პროცენტული ზრდა (12%) Coke-ის ევრაზიისა და აფრიკის სეგმენტში გამოვლინდა.

წარმოების მოცულობამ ჩინეთში შთამბეჭდავ ორნიშნა ზრდას მიაღწია გასული რვა წლის განმავლობაში, ნაწილობრივ, მომწუსხველ Coca-Cola-ზე, Sprite-ზე და Minute Maid Pulpy-ზე მზარდი მოთხოვნილების გამო. 2010 წელს ვიეტნამში Coca-Cola-ს ბრენდი 27 პროცენტით გაიზარდა. Coke-მა მნიშვნელოვანი მოცულობა გაყიდა და ფასეული წილი მოიპოვა შუშხუნა სასმელის ბაზარზეც ტაილანდში, მიუხედავად იმისა, რომ ტაილანდის ბიზნესერთეულმა თავის სექტორში ყველაზე მცირე მატება (5%) აჩვენა, მაშინ, როცა ჩინეთში წარმოების ზრდამ 41 პროცენტს მიაღწია.

* NARTD – non-alcohol ready-to-drink

Coke-მა იაპონიაში ჯანსაღი ჩაის წყლის პროდუქტი გამოსცადა. მსგავს მზა სასმელებთან შედარებით, Coke-ის მზა ჩაიმ ყველაზე მაღალ მატებას მიაღწია, რაც მოცულობის 15.6 პროცენტის ზრდით გამოიხატა.

ჩანართი 5. სამოქმედო სეგმენტებში გაყიდვების ზრდა

	პროცენტული ცვლილება			
	2010 წ. 2009 წ.-თან შედარებით		2009 წ. 2008 წ.-თან შედარებით	
31 დეკემბრის მდგომარეობით	ერთეულები/კონცენტრატის გაყიდვები		ერთეულები/კონცენტრატის გაყიდვები	
მთელი მსოფლიო	5%	5%	3%	3%
ევრაზია და აფრიკა	12	12	4	5
ევროპა	-	-	(1)	(2)
ლათინური ამერიკა	5	7	6	7
ჩრდილოეთ ამერიკა	2	2	(2)	(2)
წყნარი ოკეანის ქვეყნები	6	6	7	7
საჩამომსხმელო ინვესტიციები	(6)	არ გვაქვს მონაცემი	2	არ გვაქვს მონაცემი

წყარო: www.thecoca-colacompany.com.

შენიშვნა: საჩამომსხმელო ინვესტიციების სეგმენტის მონაცემები ასახავს ერთეულების მოცულობის ზრდას მხოლოდ კონსოლიდირებული ჩამომსხმელებისთვის. გეოგრაფიული სეგმენტების მონაცემები ასახავს ერთეულების მოცულობის ზრდას ყველა, კონსოლიდირებული და არაკონსოლიდირებული ჩამომსხმელისთვის სათანადო გეოგრაფიულ არეალში.

ევროპა

Coke-სთვის ევროპის ბაზარი გამოწვევა გახლავთ. 2010 წელს Coke-ის ერთეულის მოცულობა ნულოვანი ზრდით ხასიათდება, თუმცა, მატებამ დასავლეთ ევროპის ზოგიერთ ქვეყანაში, მაგალითად, საფრანგეთსა და დიდ ბრიტანეთში, ოთხ-ოთხი პროცენტი შეადგინა, ხოლო იტალიაში იგი 2-პროცენტიანი მაჩვენებლით შემოიფარგლა. საფრანგეთისა და იტალიის მოცულობები ევროპის სექტორში ყველაზე დაბალი იყო (თითოეულში 9-პროცენტიანი მატება), აღმოსავლეთ ევროპაში კი Coke-ის პროდუქციის გაყიდვების მოცულობა 19 პროცენტით გაიზარდა.

ევროპაში Coke-ის ბრენდების მცირე ჩამონათვალშია Aquarius-ი, Nestea და Powerade. უკვე არსებულ ბრენდებს: Ciel-ს, Valser-ს, Toppur-ს, Kropla Beskidu-ს და Dasani-ს დაემატა Coke-ის ახალშეძენილი მინერალური წყლის კომპანიები Appollinaris-ი (გერმანია) და Traficante (იტალია), რომლებიც ხელმისაწვდომია ოთხი სახეობის არომატიზატორით. იმავდროულად, Coke-მა Apple-თან თანამშრომლობით მარკეტინგული სტრატეგია განახორციელა.

ლათინური ამერიკა

2010 წელს Coke-ის გაყიდვების მოცულობა ლათინურ ამერიკაში 6 პროცენტით გაიზარდა ყველა კატეგორიის სასმელის საბაზრო წილთან შედარებით. ეს სექტორი ბოლო სამი წლის განმავლობაში Coke-ის ყველაზე დიდი სამოქმედო ერთეულის მოცულობის ჯგუფია. Coke-ის სამი უდიდესი ბაზარია აშშ, მექსიკა და ბრაზილია. ლათინურ ამერიკაში კომპანია მისმა უახლესმა შენაძენებმა Jugos del Valle-მა და S.A.B. de C.V.-მა მეტი სასმელის გასაღების შესაძლებლობით გააძლიერეს.

Coke-ის ამჟამინდელ შემოთავაზებებს შორის უფრო დიეტური სასმელები სჭარბობს, როგორებიცაა: მექსიკური Minute Maid Forte, კოლუმბიური არომატიზებული წყალი და არგენტინული Capita Juice-ის 100 პროცენტი. Coke-ს თავისი ციფრული მარკეტინგული პლატფორმის იმედი აქვს, რომ ლათინურ ამერიკაში მომხმარებლებთან ურთიერთობებს გააძლიერებს (მექსიკასა და ბრაზილიაში 5 მილიონზე მეტი მომხმარებელია დარეგისტრირებული).

ჩრდილოეთი ამერიკა

2010 წელს Coke ორივე მიმართულებით გაიზარდა, როგორც გაყიდვების მოცულობის, ასევე სააქციო კაპიტალის ფასეულობის მხრივ. ნაწილობრივ Coke Zero-ს წარმატების წყალობით, ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში პროდუქტის გაყიდვების ზრდამ ორნიშნა მაჩვენებელს მიაღწია. იმავდროულად, Coke-მ გააფართოვა ორლიტრიანი ჭურჭლით თავისი ბრენდების Glacéau-ის, Pow-

•erade-ის და Simply-ის წარმოება, რამაც მომდევნო წლიდან თითქმის ყველა მაჩვენებელი გააუმჯო-ბესა. ჯანსაღი ბრენდების შექმნა, მომხმარებლებთან ურთიერთობების შემდგომი განვითარება და ოპერაციული ქმედითობა Coke-ისთვის 2011 წელსაც პრიორიტეტულია.

ევრაზია და აფრიკა

2010 წელს ამ სეგმენტში მთლიანი გაყიდვების მოცულობა 12 პროცენტით გაიზარდა. წამყვანი პოზიცია 13-პროცენტიანი ზრდის ტემპით ინდოეთსა და სამხრეთ აფრიკას უჭირავს, 12-პროცენტიანი ზრდით კი – თურქეთთან ერთად, აღმოსავლეთ და ცენტრალურ აზიას. 2009 ფისკალურ წელს წარმატება, ნაწილობრივ, 150-მა წარმატებულმა წამოწყებამ განაპირობა. ამას დაემატა პროდუქტის შეფუთვის ფაქტორი, წარმოების უწყვეტი ქმედითობა და ინოვაციურობა, სადაც იგულისხმება Maaza® Pulpy ინდოეთში, Fruitoria® კენიაში, Dobriy® Apple Vanilla Cinnamon-ი – რუსეთში და Cappy Lemonade – თურქეთში. ამასთან, Burn-ის წარდგენა ხუთ აფრიკულ ბაზარზე Coke-სთვის საუკეთესო პერსპექტივებს ქმნის.

მსოფლიოს ამ ნაწილში Coke წვენების და წვენის შემცველი სასმელების, ასევე, შუშხუნა და ენერგეტიკული სასმელების უწყვეტ ზრდას ელის. მომდევნო 10 წლის განმავლობაში კომპანია აფრიკაში $12 მლრდ ინვესტიციას განახორციელებს, ხოლო უახლოეს 3-5 წლის განმავლობაში $1 მლრდ-ს – რუსეთში. 2010 წელს ამ სექტორში შემავალი გეოგრაფიული ერთეულებიდან გაყიდვების მოცულობის ყველაზე დაბალი დონე აჩვენა ნიგერიამ (5%), ეგვიპტემ (5%), შუა აღმოსავლეთმა (7%) და სამხრეთ ევრაზიამ (7%).

აფრიკაში Coke კერძო სექტორში უდიდესი დამსაქმებელია, რომელსაც 55,000 ადამიანი ჰყავს დაქირავებული. ყოველწლიურად Coke ჯილდოვდება, როგორც სამხრეთ აფრიკაში ყველაზე პოპულარული სასმელი. ამ სეგმენტის სათავო ოფისი სამხრეთ აფრიკის დედაქალაქ იოჰანესბურგში მდებარეობს; კომპანიას დიდი ოფისი აქვს, აგრეთვე, ეგვიპტის დედაქალაქ ქაიროში.

საჩამომსხმელო ინვესტიციები

Coke მზარდ ინვესტიციებს ფლობს საჩამომსხმელო ბიზნესში, მოწინავე სიმძლავრეებში, აღჭურვილობასა და ადამიანურ რესურსებში (წვრთნებში). ბოლო წლებში ეს სეგმენტი განსაკუთრებით წარმატებულია Coke-სთვის. კომპანიის კიდევ ერთ მიღწევად და წარმატებულ შენაძენად ამ მცირე ხნის წინ წამყვან პოზიციაზე მყოფი German Bottler-ი მიიჩნევა. Coke ყურადღების ცენტრშია ინდოეთში RTM *-ის დაგეგმარება და ჩამოსხმის ოპერაციებში ინფრასტრუქტურის ოპტიმიზება. მან ასევე შეიძინა Kerry Beverages Limited-ი და Apollinaris GmbH-ი.

2010 წელს Coke-ის გაყიდვების მოცულობა ნორვეგიისა და შვედეთის საკვანძო საჩამომსხმელო ბაზრებზე 10 პროცენტით გაიზარდა. იმავე ფისკალურ წელს კომპანიამ 500,000 ახალი სავაჭრო ობიექტი გახსნა და თანამედროვე ენერგოდამზოგი მოდელის 268,000 ახალი გამაგრილებელი სათავსო დაამატა, რათა დარწმუნებულიყო, რომ მომხმარებლებს ხელი მიუწვდებოდათ მის პროდუქციაზე. Coke-ის გრძელვადიანმა საჩამომსხმელო სტრატეგიამ საჩამომსხმელო, ან სავაჭრო კომპანიებში ინვესტიციების განსახორციელებლად საკუთრების წილი უნდა შეამციროს. ინვესტიციების მთავარი მიმღები, სადაც Coke საკუთრების წილს ვერ აკონტროლებდა, 2010 წლის ბოლოს იყო:

1. Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V. (Coca-Cola FEMSA) – Coke ამ კომპანიის დაახლოებით 32 პროცენტს ფლობს. ის რამდენიმე ქვეყანას ემსახურება, რომელთა შორისაა: კოლუმბია, მექსიკა, არგენტინა და ბრაზილია. ამ დანაყოფის წილი მთელ მსოფლიოში გაყიდვების 10 პროცენტს შეადგენს.
2. Coca-Cola Hellenic Bottling Company S.A. (Coca-Cola HBC) – Coke ამ კომპანიის დაახლოებით 23 პროცენტს ფლობს, რომელიც Coke-ის პროდუქციის ჩამოსხმას ავსტრიაში, ბულგარეთში, ნიგერიაში, პოლონეთში და სომხეთში უზრუნველყოფს. ამ დანაყოფის წილი მთელ მსოფლიოში გაყიდვების 8 პროცენტია.
3. Coca-Cola Amatil Limited (Coca-Cola Amatil) – Coke ამ კომპანიის დაახლოებით 30 პროცენტს ფლობს და ის ყველაზე დიდი დამოუკიდებელი Coca-Cola-ს ჩამომსხმელია წყნარი ოკეანის რეგიონში. ეს დანაყოფი რამდენიმე ქვეყანას ემსახურება: ახალ ზელანდიას, სამხრეთ კორეას, ავსტრალიას და მისი წილი მსოფლიოში გაყიდვების 2 პროცენტია.

გასულ წლებში Coke-მ სახელშეკრულებო ფასად, $186 მლნ-ად Odwalla შეიძინა, ხოლო პოპულარული არაკარბონატული სასმელი Fuze $250 მლნ-ად იყიდა.

* Routes-to-Market - მარტივი, მაგრამ ძლიერი მეთოდოლოგია მომგებიანი ზრდის უზრუნველსაყოფად (მთარგმნელის შენიშვნა)

კონკურენტები

Coca-Cola-ს ორი ძირითადი კონკურენტი ჰყავს, PepsiCo და Dr Pepper Snapple. როგორც მე-6 ჩანართი გვიჩვენებს, თავისი სასურსათო ბიზნესის გამო PepsiCo-ს, Coca-Cola-სთან შედარებით, ორჯერ მეტი დასაქმებული ჰყავს. Danon-ი PepsiCo-ს ნაკლები დონის მეტოქეა. Dr Pepper Snapple სიდიდით არაალკოჰოლური სასმელების მწარმოებელი მესამე კომპანიაა, რომლის პროდუქციაც შეერთებულ შტატებში, კანადაში, მექსიკაში და კარიბის კუნძულებზე რეალიზდება.

ჩანართი 6.Coke-ის უდიდესი მეტოქეები

	Coke	Dr Pep	Pepsi
ბაზრის კაპიტალიზაცია	153.9B	8.38B	103.79B
დასაქმებულთა რაოდენობა	139,600	19,000	294,000
ამონაგები	35.12B	5.64B	57.84B
მთლიანი მოგების მარჟა [1]	63.86%	60.20%	54.74%
მოგება პროცენტების, გადასახადების, ცვეთის და ამორტიზაციის ანარიცხების გამორიცხვამდე – EBITDA	10.45B	1.23B	11.83B
ოპერაციული მოგების მარჟა	25.65%	18.19%	16.42%
სუფთა შემოსავალი	11.81B	528.00M	6.31B
მოგება აქციაზე	5.06	2.18	3.92
ფასი-მოგების კოეფიციენტი	13.26	17.05	16.71

PEPSICO

PepsiCo არის Coca-Cola-ს მთავარი კონკურენტი ორ სწრაფად მზარდ კატეგორიაში, ესენია: წყალი და სპორტული სასმელი. Pepsi-ის პორტფელი მოიცავს წყლის წამყვან ბრენდებს: Aquafina-ს და სპორტული სასმელების ლიდერ ბრენდს Gatorade-ს, რომლებიც წარმატებული პროდუქტებია ბოლო ათი წლის განმავლობაში. PepsiCo ჩამოსხმული ჩაის ბაზარზე Brisk-ით ლიდერობს, რომელიც ბაზარზე Lipton-თან თანამშრომლობის ფარგლებში გააქვს. PepsiCo-ს ბაზარზე გააქვს აგრეთვე Starbucks-სთან ერთობლივ საწარმოში შექმნილი საკუთარი ყავის პროდუქტი Frappuccino.

Coca-Cola-სგან განსხვავებით, PepsiCo-ს ხემსის შთამბეჭდავი ბიზნესი აქვს და ამ ოპერაციების გლობალურ გაფართოებას გეგმავს. სხვადასხვა პერსპექტივის ბაზრებზე მისადაგებული ხემსის წარდგენა კომპანიის განსაკუთრებული სტრატეგიაა. Pepsi-ის ასევე განზრახული აქვს, მომავალში კვლევა-განვითარების საფუძველზე განავრცოს დაბალი და ნულოვანი კალორიის მქონე სასმელები და საკვები.

PepsiCo-ს სტრატეგიის ერთ-ერთი მიმართულებაა ე. წ. „Power of One"-ის დანერგვა, რომლის ფარგლებში ხემსისა და სასმელის შერეული შეთავაზებით მომხმარებლის წასახალისებლად კომპანიამ სინერგიული მარკეტინგული მიდგომა განავითარა. PepsiCo-მ „კარგია თქვენთვის" პროდუქტების პორტფელი ისეთი დასახელებებით გაამრავალფეროვნა, როგორებიცაა: Tropicana, Naked Juice, Lebedyansky, Sandora, Aquafina, Quaker Oats და Gatorade.

PepsiCo თავისი ამონაგების საშუალოდ 60 პროცენტს სურსათის დანაყოფიდან იღებს. ამონაგების დაახლოებით 48 პროცენტი საერთაშორისო გაყიდვებზე მოდის, აქედან 16 პროცენტს შეადგენს ამონაგები მექსიკის, გაერთიანებული სამეფოს და კანადის ჩათვლით. ჩვენს ეპოქაში PepsiCo-სთვის პრიორიტეტულია თავისი ღონისძიებით ჯანმრთელობაზე ზრუნვა, მაგალითად, „Smart Spot"-ი ყურადღებას „თქვენთვის უკეთეს" პროდუქტებზე ამახვილებს. ასეთი ტიპის პროდუქტები Food and Drug Administration და National Academy of Sciences საკვების კრიტერიუმებს აკმაყოფილებს.

PepsiCo-მ თავისი ბრენდები სხვადასხვა ქვეყანაში ადგილობრივ მდგომარეობას წარმატებულად მოარგო, მაგალითად, ჩიპსები კიბორჩხალის და იხვის გემოთი ჩინეთს, უგრეხელის საფუძველზე დამზადებული ხემსის სახეობები – ინდოეთს. კომპანიამ ხემსის პროდუქციის გავრცელების შესაძლო არეალის სამიზნედ ისეთი განვითარებადი ბაზრები აირჩია, როგორებიცაა: მექსიკა, ჩინეთი, რუსეთი და ბრაზილია.

PepsiCo *Fortune*-ამ უდიდეს კომპანიებს შორის დაასახელა, ხოლო *Forbes*-მა – ამერიკის ყველაზე პატივცემულ კომპანიებს შორის. PepsiCo-ს 2010 წლის ამონაგები დაახლოებით $57.8 მლრდ-ს შეადგენდა. ის ფლობს Frito-Lay North America-ს, PepsiCo Beverage North America-ს, PepsiCo International-ს და Quaker Foods North America-ს. კომპანიის ბრენდები დაახლოებით 200 ქვეყანაშია ხელმისაწვდომი.

2010 წელს PepsiCoTropicana-მ თავისი ახალი, ნოვატორულად „შეფუთული" ბრენდით ფორთოხლის წვენის ბაზრის წილი მოიპოვა, სადაც Coca-Cola ისევ ლიდერია. ამ მიღწევის მნიშვნელობა ისაა, რომ მომხმარებელი ამჯობინებს წვენის პლასტიკის გამჭვირვალე სურაში დანახვას, რაც შეუძლებელია მუყაოს ჭურჭლის შემთხვევაში. ამან საბაბი მისცა Coca-Cola-ს, ტეხასის ფედერალურ სასამართლოში PepsiCo-ს წინააღმდეგ სარჩელი შეეტანა, სადაც განაცხადა, რომ პროდუქტი ვიზუალურად ძალიან ჰგავდა Coke-ის ბრენდს „Simply"-ს.

მიუხედავად იმისა, რომ PepsiCo-ს სამამულო გაყიდვები შემცირდა, შუა აღმოსავლეთში, არგენტინაში, ჩინეთში და ბრაზილიაში ოკეანის გაღმა მხრიდან ამონაგები მყარად სტაბილურია. არც ისე დიდი ხანია, რაც Frito-Lay კომპანიისათვის მოგების უდიდეს რესურსს წარმოადგენს. ამ მოკლე პერიოდამდე PepsiCo-სთვის მექსიკაში და რუსეთში ორი მყარი ბაზარი ჩამოყალიბდა შეერთებულ შტატებთან ერთად, რომელმაც 2010 წელს გაყიდვების 53 პროცენტი შეადგინა.

PepsiCo-ს საკვების ლათინო-ამერიკული დანაყოფის მოცულობა 2010 წელს 4 პროცენტით გაიზარდა. 2010 წელს, დანაყოფების მიხედვით, ერთეულების გაყიდვების მოცულობით, დანინაურდა მექსიკა (43%), მას მოსდევს – ბრაზილია (26%), სამხრეთ ლათინური ამერიკა (17%) და ცენტრალური ამერიკა (14%).

DR PEPPER SNAPPLE GROUP, INC. (DPS)

DPS-ი აწარმოებს არაალკოჰოლურ სასმელს, მზა ჩაის, წვენებს, ნარევებს და თავისი პროდუქცია შეერთებული შტატების, კანადის, მექსიკისა და კარიბის კუნძულების ბაზრებზე გააქვს. კომპანია ბაზარს ანვდის შემდეგ ბრენდებს: 7-UP-ს, A&W Root Beer-ს, Snapple-ს, Canada Dry-ს, Schweppes-ს, Sunkist-ს, Squirt-ს, RC Cola-ს, Motts-ს და Hawaiian Punch-ს. კომპანია აწარმოებს და ყიდის რამდენიმე ძველ პოპულარულ პროდუქტს: Vernors-ს, Squirt-ს და Royal Crown Cola-ს. 2010 წელს DPS-ის გაყიდვებმა $5,636 მლნ-ს მიაღწია, რაც უფრო მეტია წინა წელთან შედარებით ($5,531 მლნ). DPS-ს დაახლოებით 19,000 ადამიანი ჰყავს დასაქმებული და 24 საწამომსხმელო და საწარმოო აქტივს ფლობს 200 სადისტრიბუციო ცენტრთან ერთად.

GROUPE DANONE

Groupe Danone-ის სათავო ოფისი საფრანგეთში მდებარეობს. ის სიდიდით იოგურტის პირველი მწარმოებელია მსოფლიოში, მეორეა ჩამოსხმული წყლის და ბავშვის საკვების წარმოების მხრივ, ასევე, ახალი რძის პროდუქტების პირველი მწარმოებელია და ევროპის ლიდერია სამკურნალო საკვების მრეწველობაში. Danon-ის მთავარი ბრენდია ჩამოსხმული წყალი Evian-ი. კომპანია არომატიზებულ წყალს ყიდის. მისი მთელი ძალისხმევა ჯანსაღი ცხოვრების წესის მიმდევარი მომხმარებლისკენაა მიმართული. მისმა ბრენდმა Levite დიდ წარმატებას მიაღწია მექსიკაში. Danone-ის ჯგუფი აგრძელებს ახალი სასმელების დამატებას სხვადასხვა ბაზარზე, რომელთაგან აღსანიშნავია ნულოვანი კალორიულობის გაზიანი სასმელი Taillefine Fiz-ი საფრანგეთში, რომელმაც მეორე პოზიცია მოიპოვა საფრანგეთის დაბალკალორიული სასმელების სეგმენტში. 2010 წელს Danone-ის ჯგუფმა გაყიდვებიდან €2.5 მლრდ მიიღო, რაც მოიპოვა შეერთებული შტატების, რუსეთის და ბრაზილიის ბაზრებზე გასაღების ზრდის წყალობით (წინა წელთან შედარებით, 2.6 პროცენტით მეტია).

HANSEN NATURAL CORPORATION

Hansen Natural-ი 1985 წელს დაარსდა და კალიფორნიის ქალაქ კორონაში მდებარეობს. კომპანია აწარმოებს, ბაზარზე გააქვს და თავის პროდუქციას აერცელებს არა მხოლოდ შეერთებულ შტატებში, არამედ საერთაშორისო ასპარეზზე. იგი მომხმარებელს ისეთ პროდუქტებს სთავაზობს, როგორებიცაა: ბუნებრივი მინერალური წყალი, ხილის წვენი, ენერგეტიკული სასმელები (Monster), მულტივიტამინური წვენები ბავშვებისთვის და არომატიზებული შუშხუნა სასმელები Hansens-ის ბრენდის სახელით. 2010 წლის მონაცემებით, კომპანიის სუფთა ამონაგებია $1.3 მლრდ 2009 წლის $1.1 მლრდ-ის საპირწონედ. კონკურენტებთან შედარებით, როგორიცაა, მაგალითად, Coke, Hansen-მა თავისი შემოსავლების ციკლი შეამცირა. 2010 წელს Hansen-ის ეს ციკლი 66 დღეს მოიცავდა, ხოლო Coke-ის – 67 დღეს.

უალკოჰოლო სასმელების მრეწველობა

PepsiCo და Coke თავიანთ პორტფელში კომპანიების დამატებას აგრძელებენ. ამას წინათ PepsiCo-მ რუსული სასმელების ფირმა შეიძინა, ხოლო Coke-მა ჩრდილოეთ ამერიკის უდიდესი ჩამომსხმელის, Coca-Cola Enterprises-ის ოპერაციები იყიდა. ორივე ფირმა განვითარებად ბაზრებზე თავის პოზიციებს აფართოებს. როგორც მე-7 ჩანართშია აღნიშნული, Coke-ის ამონაგების 30 პროცენტი შეერთებული შტატების ბაზარზე იქმნება.

უალკოჰოლო სასმელებთან დაკავშირებულმა ჯანსაღი ცხოვრების საკითხებმა ამ მცირე ხნის წინ სასმელების მწარმოებლებისთვის გამოწვევები შექმნეს. ობამას ადმინისტრაცია ჯანმრთელ საზოგადოებას უჭერდა მხარს, და იმავდროულად, ჭარბწონიანობას ებრძოდა. ამერიკის შეერთებული შტატების საზოგადოება მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე ჭარბწონიანია. ქალბატონ ობამას ინიციატივამ – „მოდით, ვიმოძრაოთ" – უალკოჰოლო სასმელების მწარმოებლებს ახალი საქმე გაუჩინა, კერძოდ, დაეხმარონ საზოგადოებას ჯანმრთელობის ზოგადი მდგომარეობის გაუმჯობესებაში. 2012 წლიდან სახელმწიფო საგანმანათლებლო დაწესებულებებში საავაჭრო ავტომატებიდან სახელდახელო საკვების * ხემსის სახით გაყიდვა აიკრძალა.

ევროკომისიაგანსაკუთრებითნარინჯისფერი5**-ით,ყვითელი#10***-ითდაყყაჩოსფერი4R****-ით მარკირებულ პროდუქციას ამცირებს, რადგან ისინი ბავშვებში ჰიპერაქტიურობას იწვევდნენ. PepsiCo-მ შეწყვიტა Pepsi Raw-ს გამოშვება, რომელიც საქაროზას შეიცავდა, როგორც HFCS *****-ის შემცვლელს.

მაღალი სასაქონლო ფასები სურსათზე და უმუშევრობის მაღალი დონე, მწარმოებლებს ფასის მიმართ მგრძნობიარე მომხმარებლებისთვის დაბალი ფასის შეთავაზებას აიძულებს. მე-8 ჩანართი აჩვენებს Coke-ის პროდუქტის გლობალური ექსპორტის წამყვან არეალებს, რომლებსაც ჩინეთი და კანადა მეწინავეობს. ამონაგების უდიდესი ნაწილი Coke-ს საერთაშორისო დანაყოფიდან შემოსდის. 2010 წელს, ჩინეთი, იაპონია, ფილიპინები, ავსტრალია და ტაილანდი Coke-სთვის გაყიდვების დიდი მოცულობის ბაზრებს შორის იყვნენ. 2010 წლის მონაცემებით, Coca-Cola ბაზრის 42-პროცენტიანი წილით ლიდერია, ხოლო PepsiCo-ს 29.3 პროცენტი უჭირავს, როგორც ამას მე-9 ჩანართი გვამცნობს.

ჩანართი 7. Coca-Cola Company-ის სუფთა ოპერაციული ამონაგები გეოგრაფიულ ჭრილში (მლნ $)

31 დეკემბრის მონაცემებით	2010	2009	2008
შეერთებული შტატები	$10,629	$8,011	$8,014
საერთაშორისო	24,490	22,979	23,930
სუფთა ოპერაციული ამონაგები	$35,119	$30,990	$31,944

წყარო: www.thecoca-cola.com

ჩანართი 8. შეერთებული შტატების სასოფლო-სამეურნეო კულტურების მთავარი საექსპორტო ქვეყნები (მილიონ დოლარებში)

ქვეყნები	2010	2009
კანადა	$16.8	$15.7
ჩინეთი	$17.5	$13.1
მექსიკა	$14.5	$12.9
იაპონია	$11.8	$11.0
ევროკავშირი	$8.8	$7.4
სამხრეთი კორეა	$5.3	$3.9
ტაივანი	$3.1	$2.9
ჰონგ კონგი	$2.8	$2.0
ინდონეზია	$2.2	$1.7
თურქეთი	$2.1	$1.4

წყარო: USDA – *ეკონომიკური კვლევის სამსახური*, 12 *აპრილი*, 2011 *(www.ers.usda.gov/data/fatus/)*

ჩანართი 9. სასმელების კომპანიების საბაზრო წილი 2010-2009

* junk food - სახელდახელო საკვები, ანუ დაბალი ხარისხის საკვები, რომელიც მაღალკალორიულია, მაგრამ საკვები ღირებულება არ გააჩნია (მთარგმნელის შენიშვნა).

** იგივე E110, $C_{16}H_{10}N_2Na_2O_7S_2$ - იყენებენ საკვების, კოსმეტიკის და სამკურნალო წამლების დანამატის სახით. გარდა აღნიშნულისა, შესაძლოა საკვებთან შეუთავსებლობა გამოიწვიოს გენეტიკური წინასწარგანწყობის შემთხვევაში. (მთარგმნელის შენიშვნა).

*** იგივე $(S_3Na)_x$ ცხარე ზეთოვანი ნივთიერება (მთარგმნელის შენიშვნა).

**** იგივე $C_{20}H_{11}N_2Na_3O_{10}S_3$, საკვების საღებავი, რომელიც გამოიყენება ევროპაში, აზიასა და ავსტრალიაში, მაგრამ მასზე ნებართვა არ გასცა შეერთებული შტატების სურსათისა და სამკურნალო წამლების კონტროლის სამმართველომ (მთარგმნელის შენიშვნა).

***** HFCS (High fructose corn syrup) - სიმინდის ვაჟინი (მთარგმნელის შენიშვნა).

ბრენდები		2010 წილი (%)	2009 წილი (%)	წილის ცვლილება (%)
1.	Coca-Cola	42.0	41.9	+0.1
2.	PepsiCo	29.3	29.9	-0.6
3.	Dr Pepper Snapple	16.7	16.4	+0.3
4.	Cott Corp.	4.8	4.9	-0.1
5.	National Beverage	2.8	2.7	+0.1
6.	Hansen Natural	1.0	0.9	+0.1
7.	Red Bull	0.8	0.7	+0.1
8.	Big Red	0.5	0.5	-
9.	Rockstar	0.5	0.4	+0.1
10.	Private Label & other	1.6	1.7	-0.1

წყარო: Beverage-Digest, March 17, 2011, V.59/No5.

„Payday" არის სტრატეგია, რომელსაც PepsiCo თვის ბოლო რიცხვებში კუპონების მხარდაჭერის უზრუნველსაყოფად იყენებს მეტისმეტად ხელმოკლე მომხმარებლებისთვის, რომლებიც მაღაზიის მარკიან იაფ სასმელებს ეძებენ. მწვანე პროდუქციის პროექტი 2011 წელსა და შემდეგაც გაგრძელდება. ორივე კომპანია – Coke და Pepsi – მზა სასმელს ხარჯიან პლასტიკატის ბოთლებში ასხამს. PepsiCo-მ ჯიხურები განათავსა შერჩეულ ადგილებზე კვლავგამოყენების პროცესის მხარდასაჭერად. Coca-Cola Company-მ მიზნად დაისახა, 2015 წლისთვის 100 პროცენტით გათავისუფლდეს ჰიდროფტორკარბონიუმისგან.

მიღწევები

Coke $5 მლნ-ის ოდენობის სახსრებს მექსიკაში საჩამომსხმელო ოპერაციებში დააბანდებს. Coke-მ შეერთებულ შტატებში ორლიტრიანი ბოთლის სასმელის ბაზარზე ორლიტრიანი ბოთლის „კონტურული შეფუთვა" წარადგინა. Coke-ს „მექსიკაში ქალებისთვის საუკეთესო კომპანიის" სტატუსი მიანიჭეს, ჩილეში კი ადგილობრივი მოსახლეობის საუკეთესო დამსაქმებელი უწოდეს. კომპანიამ წამოიწყო თავისი ჰირველი „ინიციატივა ენერგეტიკასა და გარემოდაცვით დაგეგმარებაში", რომელიც ლათინურ ამერიკაში სერტიფიცირებულ საჩამომსხმელო საწარმოს წარმოადგენს. ის აწარმოებს და ასხამს Leao Junior-ის პროდუქტებს ბრაზილიაში.

Coca-Cola Freestyle-ის ჩამომსხმელი ავტომატის წარდგენას, რომელსაც სენსორული ეკრანი აქვს, შეერთებული შტატების ბაზარი დიდი ხანი ნატრობდა. ის 100-ზე მეტ სასმელს ანაწილებს. ამასთან ერთად, ოთხუნციანი Burn-ის ენერგეტიკული სასმელი 10-ზე მეტ ევროპულ ბაზარზეა ხელმისაწვდომი. ამ მცირე ხნის წინ Coke-მა, ასევე, წამოიწყო Sprite-ის ექსპრესშეფუთვა ინდოეთში, რომელიც გამიზნულია ახალგაზრდა მოძრავი მომხმარებლისთვის და ქვეყანაში გაყიდვების მოცულობა 36 პროცენტით გაზარდა. ინდონეზიის ბაზარზე კარგად მიიღეს Frestea Green my body, ამ დროს კი ჩინეთში წარადგინეს Minute Maid Pulpy Super Milky რძიანი ხილის წვენის სასმელი ქოქოსის დანაწევრებული რბილობით.

2010 წელს Coke-ის 2.5 მილიარდზე მეტი ახალი PlantBottle ჭურჭელი 9 ქვეყანაში იყო ხელმისაწვდომი. 2011 წლისთვის ამ რაოდენობის გაორმაგებას მოელოდნენ, 5 მლრდ-ზე მეტ PlantBottle ჭურჭელში ჩამოსხმულ სასმელს 15-ზე მეტ ქვეყანაში. Coke-ის PlantBottle Packaging Platform-ის გენერალურმა მენეჯერმა სკოტ ვიტერსმა 2011 წლის შუა ხანებში განაცხადა: „ჩვენი მიზანია, ტრადიციული პლასტიკატის ბოთლები წარსულს ჩავაბაროთ. გარწმუნებთ, რომ ჩვენ მიერ წარმოებული ყოველი სასმელი 100 პროცენტით ხელმისაწვდომი იქნება ნაწილობრივ მცენარეული წარმოშობის ნედლეულის ბაზაზე დამზადებულ, სრულად გადასამუშავებლად ვარგის ჭურჭელში. Dasani PlantBottle ჭურჭლის წარმოების ეროვნული წამოწყება მნიშვნელოვანი ნაბიჯია ჩვენზე ნახშირბადით გამონვეული შედეგების შესამცირებლად. 100 პროცენტამდე მცენარეული წარმოშობის, გადასამუშაებლად ვარგისი ჭურჭელი, რომელიც Odwalla-სთვის გამოიყენება******, მის კლასში პირველია სასმელების მრეწველობაში".

******

დამატებითიინფორმაციისთვისიხ.http://www.odwalla.com/დაhttp://www.coca-colacompany.com/our-company/plantbottle. (მთარგმნელის შენიშვნა)

მომავალი

Coke-ის მთავარმა აღმასრულებელმა მმართველმა, მუჰტარ კენტმა 2011 წლის შუა ხანებში განაცხადა: კომპანია „აკმაყოფილებს ან აღემატება ჩვენს ყველა გრძელვადიანი ზრდის მიზნებს, როგორც კვარტლისთვის, ასევე წლისთვის". Coke ბოლო საბაზრო კაპიტალიზაციის სიდიდე $154.7 მლრდ-ია, ფასი-მოგების კოეფიციენტი – 13.35, ხოლო ერთ აქციაზე სუფთა მოგების ზრდა – 19.98 პროცენტით მეტია ბოლო ხუთ წელთან შედარებით. 2010 წელს, 33.7%-იანი მოგების ნორმის პირობებში, Coke-ს 2.8 პროცენტის დივიდენდი ჰქონდა. მუჰტარ კენტის ხელმძღვანელობით Coke-მა თავისი ახალი კვარტალური დივიდენდი 3 ცენტით გაზარდა.

Coke-ის მეწილეები მიჩვეულები არიან და მოელიან მდგრად ზრდას. მაშასადამე, კომპანია უნდა ეცადოს, შეივიდეს ხემსისა და სურსათის ბიზნესში PepsiCo-სთან კონკურენტულობის შესანარჩუნებლად? ჩაატარეთ შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზი Coke-სთვის საუკეთესო სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრის მიზნით. ჩამოაყალიბეთ სამწლიანი სტრატეგიული გეგმა მუჰტარ კენტისთვის.

Starbucks Corporation – 2011

მარლინ მ. რიდი და როუჩელ რ. ბრანსონი
(Marlene M. Reed and Rochelle R. Brunson)
ბეილორის უნივერსიტეტი (Baylor University)

SBUX

HTTP://WWW.STARBUCKS.COM

2011 წლის დასაწყისში გამოაშკარავდა, რომ 2010 წელს Starbucks-მა სამამულო გაყიდვებიდან მიღებული $9.1 მლრდ-ით უკან ჩამოიტოვა Burger King-ი ($8.7 მლრდ) და Wendy's-ი ($8.3 მლრდ) და კვალში მხოლოდ McDonald's-ს ($32 მლრდ) და Subway-ს ($10.5 მლრდ) ჩაუდგა, როგორც საზოგადოებრივი კვების ეროვნული ბაზრის სიდიდით მესამე რესტორნების ქსელის მფლობელი კომპანია. წინა წელთან შედარებით, Starbucks-ის 2010 წლის რეალიზაციის მოცულობა 8.7 პროცენტით იყო გაზრდილი, McDonald's-ის – 4.4 პროცენტით, Subway-ის – 6 პროცენტით, Burger King-ის – 2.5 პროცენტით და Wendy's-ის – 0.6 პროცენტით.

მსოფლიოში უდიდესი ყავის კომპანიის Starbucks-ის სათავო ოფისი ქალაქ სიეტლში (ვაშინგტონის შტატი) მდებარეობს. მას სტრატეგიული ურთიერთობები აქვს Keurig-თან, Green Mountain Coffe Roasters-თან სწრაფად მზარდი ერთეული მომხმარებლის ყავის ბაზრისთვის მისი ყავით მომარაგების მიზნით. მოცემულია რა Starbucks-ის ხსნადი ყავით მოპოვებული წარმატება და პოპულარობა, ყავის კომპანიები საზღვრებს გარეთ ზრდას ესწრაფვიან. Starbucks-ი ამჟამად თავის მაღაზიებს ჩინეთში და სხვა ქვეყნებში VIA instant ყავას * სთავაზობს. ჯერჯერობით კომპანია ჩინეთის 35 ქალაქს მოიცავს. კომპანიის მთავარი აღმასრულებელი მმართველის, **ჰოვარდ შულცის** განცხადებით, კომპანია უახლოეს მომავალში ქალაქების რიცხვის გაორმაგებას გეგმავს. ჩინურ მაღაზიებში VIA-ს წარმატებამ მოლოდინს გადააჭარბა. მომდევნო ოთხ წელინადში Starbucks-ი ჩინეთში დაახლოებით 1,500 მაღაზიის გახსნას აპირებს, რაც სამჯერ უფრო მეტი იქნება ამჟამინდელ რაოდენობასთან შედარებით. სავარაუდოდ, ყოველწლიურად ჩინეთში არაბიკას მოხმარების 15 პროცენტით ზრდა Starbucks-ს უახლოეს წლებში მთავარ მოთამაშედ აქცევს, ყოველ შემთხვევაში, ყავის ბიზნესში.

Starbucks-ი თავისი ყავის მიმართულებას აგრესიულად აფართოებს შეერთებულ შტატებში, სადაც ის არომატიზებული ყავის ბაზარზე $377 მლნ-ის პოტენციალს ხედავს. კომპანია უკვე გაბატონებულია სამამულო ბაზარზე, სადაც მას მყარი საბაზრო წილი აქვს, დაახლოებით 75 პროცენტის ოდენობით. ხსნადი ყავის ბიზნესის გაფართოებასთან ერთად, Starbucks-მა ასევე დაიწყო თავის 6,800 მაღაზიაში მობილური გადახდის გეგმის განხორციელება და, ამავდროულად, დახურა 1,000 Starbucksat Target მაღაზია. ხსენებული გადახდის გეგმის ფარგლებში, Apple iPod touch-ის, iPhone-ის და Research In Motion BlackBerry-ის მომხმარებლებს შესყიდვების განხორციელება თავიანთი სმარტფონებიდან შეუძლიათ. ამ მომსახურების გამოყენების სურვილის შემთხვევაში, საკმარისია, მომხმარებელმა მაღაზიიდან Starbucks-ის აპლიკაცია ჩამოტვირთოს.

ვარაუდობენ, რომ Starbucks-მა შესაძლოა კონკურენტი ყავის კომპანია Peet's Coffee&Tea Inc. შეიძინოს. Peet's-ის განცხადებით, 2011 წლის პირველი კვარტლის გამომუშავება ერთ აქციაზე 41 ცენტი იყო, რაც 51 პროცენტით მეტია 2010 წელთან შედარებით. Peet's-მა განაცხადა, რომ ყავის ფასი მნიშვნელოვნად გაიზარდა ბოლო სამი თვის განმავლობაში. Peet's-ის სუფთა ამონაგებმა პირველი კვარტლისთვის 9-პროცენტიან ზრდას მიაღწია, ანუ $88.5 მლნ-ს $81.2 მლნ-თან შედარებით 2010 ფისკალური წლის შესაბამისი პერიოდისთვის. საერთოდ, მცირე დანახარჯების მენეჯმენტის მქონე Peet's-ის პირველი კვარტლის რეალიზაციის ოპერაციული რენტაბელობა 9.8 პროცენტია და ერთ აქციაზე ამონაგების ზრდა 58 პროცენტი იყო. Peet's-ი იმედოვნებს, რომ მისი 2011 წლის მთლიანი ამონაგების მატება 9 პროცენტი იქნება.

Starbucks-მა ამასწინათ თავისი სალიცენზიო ხელშეკრულებები Kraft-თან დაასრულა, რომლის უფლებამოსილებით Kraft-ი Starbucks-ის პროდუქციას ავრცელებდა. 2011 წელს, Starbucks-ი მსოფლიოში მოხმარებული ყავის რაოდენობით მეორე ქვეყანაში, ბრაზილიაში 100-ზე მეტ ახალ მაღა-

* მზადდება მხოლოდ არაბიკას ყავის მარცვლებისგან. დამატებითი ინფორმაციისთვის იხ. http://athome.starbucks.com/coffees-by-format/starbucks-via-instant/ (მთარგმნელის შენიშვნა).

ზიას ხსნის. 2011 წლის დასაწყისში Starbucks-ს 50 ქვეყანაში 16,635 მაღაზია ჰქონდა, ტოკიოში არსებული 500 და ლონდონში მდებარე 500 მაღაზიის ჩათვლით. Starbucks-ი წარმოდგენილია ბეიცზინის აღკვეთილ ქალაქში * და პარიზის ბულვარებზე. არსებული მაღაზიებიდან 8,832 კომპანიის საკუთრებაა, 7,803 კი ლიცენზიითაა აღებული.

ისტორია

Starbucks-ი სიეტლში 1971 წელს დაფუძნდა, როგორც მოხალული ყავის მარცვლებით და დაფქული ყავით, ჩაით და სანელებლებით სიეტლის Pike Place Market კომპანიისთვის ერთადერთ მაღაზიაში საცალოდ მოვაჭრე ფირმა. კომპანიამ სახელწოდება მიიღო მისი პირველი გამოცდილების შემდეგ Herman Melville-ის *Moby dick*-ში. Starbucks-ის ლოგო ზღვითაა შთაგონებული და გამოსახულია ბერძნული მითოლოგიის ხატნიშნული სირინოზი გაორებული კუდით. კომპანია ქალაქ ოლიმპიაში 1985 წლის 4 ნოემბერს ვაშინგტონის შტატის კანონის შესაბამისად დარეგისტრირდა. Starbucks-ი საჯარო ასპარეზზე 1992 წლის 26 ივნისს გამოჩნდა ერთ აქციაზე $17 ფასით (ან, $0.53 თითო აქციაზე მოგვიანებით აქციების გაყოფის შესაბამისად) და პირველი დღის ვაჭრობის დახურვისას $21.50-ით ერთ აქციაზე. 2007 წელს კომპანიის აქციების ღირებულება 50 პროცენტით დაეცა. ამის მიზეზი იყო ის, რომ Dunkin' Donuts-მა და McDonalds-მა გასაყიდად გამოიტანა იაფფასიანი ყავა შეერთებულ შტატებში Starbucks-ის გაყიდვების შემცირების მიზეზით. 2011 წელს Starbucks-მა მკვეთრად გამოაცოცხლა წარმატებული ბიზნესი.

2011 წლის იანვარში Starbucks-მა საზოგადოებას ამცნო ინდურ მოწინავე კონგლომერატთან, Tata Group-თან ალიანსის შესახებ. Tata უდიდესი კომპანიაა, რომელიც ფლობს ყველაფერს, Jaguar-ის ავტომანქანებიდან დაწყებული და რკინის მილებით და ჩაის პლანტაციებით დამთავრებული. Tata Coffee ltd. დანაყოფი შეერთებულ შტატებში Eight O'Clock Coffee Company-ის მფლობელია. Starbucks-ის თავმჯდომარემ, ჰოვარდ შულცმა ალიანსის კომენტირებისას განაცხადა, რომ ინდოეთი ერთ დღეს შეძლებს, კონკურენცია გაუწიოს ჩინეთს. მან დაასახელა ალიანსის შექმნის ერთ-ერთი მიზეზი, კერძოდ, რომ გაიზარდოს პროფილი და გამოიყენოს ინდური პრემიუმ არაბიკას მარცვლები Starbucks-ის სხვა მაღაზიებში.

შიდა საკითხები

ხედვა და მისია

Starbucks-ის ხედვა: „Starbucks-ი წყაროებს ეთიკურად ეძიებს და მსოფლიოში უმაღლესი ხარისხის ყავა არაბიკას ხალავს. ჩვენი მაღაზიები მთელ პლანეტაზეა. მოხალული ყავის დამზადებაში და მზა პროდუქციის რეალიზაციაში მთელ მსოფლიოში ჩვენ პირველეები ვართ".

Starbucks-ის მისიაა: „შთააგონოს და კვებოს ადამიანური განწყობა – ერთი პიროვნება, ერთი ფინჯანი და ერთი თანამეინახე ერთ ჯერზე". პრინციპები, რომელზე დაყრდნობით Starbucks-ი მოქმედებს, პირველ ჩანართშია მოცემული სათაურით „Starbucks-ის პრინციპები".

ჩანართი 1. Starbucks-ის პრინციპები

ჩვენი ყავა

ხარისხიანი მარცვლები მუდამ გვქონდა და გვექნება.

ჩვენ დახვეწილი ყავის მარცვლების ეთიკურად მოძიების, მისი დიდი მზრუნველობით მოხალვისა და განვითარების გზაზე მყოფი ადამიანების ცხოვრების გაუმჯობესების მხურვალე თაყვანისმცემლები ვართ.
ყოველივე ამაზე ჩვენ გულმოდგინედ ვზრუნავთ. ჩვენი სამუშაო არასოდეს სრულდება.

ჩვენი პარტნიორები

ჩვენ ვუხმობთ პარტნიორებს, რადგან ეს არა მხოლოდ ჩვენი საქმეა, არამედ სურვილიც.
ჩვენ ერთად მოვიცავთ მრავალფეროვნებას, რათა შევქმნათ ადგილი, სადაც თითოეულ ჩვენგანს შეეძლება ჩვენთან ერთად ყოფნა.
ჩვენ ერთმანეთს ყოველთვის პატივისცემით და მოკრძალებულად ვეპყრობით და ამ სტანდარტებს მტკიცედ ვიცავთ.

* აღკვეთილი ქალაქი - ჩინეთის საიმპერატორო სასახლე 1420-1912 წლებში. მდებარეობს ქალაქ ბეიცზინის ცენტრალურ რაიონში (მთარგმნელის შენიშვნა).

ჩვენი მომხმარებელი

როცა მთლიანად ჩაფლული ვართ ჩვენს საქმეში,

ჩვენ ვუკავშირდებით, ვუცინით მომხმარებლებს და ვუხალისებთ ცხოვრებას უმნიშვნელო შემთხვევებშიც კი.

ცხადია, ეს ინყება სრულყოფილად მომზადებული სასმელის შეპირებით, მაგრამ ჩვენი საქმე მხოლოდ ამ ქმედების საზღვრებს დიდად სცდება.

ეს ნამდვილად ადამიანური ურთიერთობებია.

ჩვენი მაღაზიები

როცა, როგორც მომხმარებელი, გრძნობ ჩვენი მაღაზიების არსებობის აზრს, ისინი თქვენთვის ყოველდღიური პრობლემებისგან თავისუფალ სავანეებად იქცევიან, სადაც შესაძლებლობა გეძლევათ, შეხვდეთ მეგობრებს. დიდი ფუფუნებაა ჩვენ დროში, როცა ცხოვრების ტემპი ზოგჯერ დუნე და სასიამოვნოა, ზოგჯერ აჩქარებული.

მუდამ სავსე ვართ ადამიანურობით.

ჩვენი გარემო

ყოველი მაღაზია საზოგადოების ნანილია. ჩვენ ვიღებთ პასუხისმგებლობას, ვიყოთ კარგი მეზობლები. გვსურს, ყველგან მიგიწვიოთ, სადაც კი ბიზნესს ვახორციელებთ; ყოველდღიურად შევიტანოთ წვლილი ჩვენს პარტნიორებთან, მომხმარებლებთან და საზოგადოებასთან ერთად პოზიტიური ქმედებების განხორციელებაში. ახლა კი ნათელია, რომ ჩვენ მაღალი პასუხისმგებლობა და ასევე ფართო დადებითი პოტენციალი გაგვაჩნია. მსოფლიო Starbucks-ისგან ახალი სტანდარტების კიდევ ერთხელ შეთავაზებას ელოდება. ჩვენ მოწინავეები ვიქნებით.

ჩვენი მენილეები

გაცნობიერებული გვაქვს: თითოეულ სფეროს როგორი წარმატებითაც გავართმევთ თავს, ისეთივე წარმატებულ შედეგს მივიღებთ, რომელიც ჩვენს მენილეებს ახეირებს. ჩვენ მთლიანად ანგარიშვალდებულნი ვართ, სათანადოდ შევასრულოთ ყოველი წერილმანი Starbucks-ისა და მისი ყოველი პარტნიორის სტაბილური და სრულყოფილი ზრდისთვის.

მენეჯმენტი

Starbucks-ის დამფუძნებელი ჰოვარდ შულცი, ასევე, კომპანიის დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე, პრეზიდენტი და მთავარი აღმასრულებელი მმართველია. მე-2 ჩანართში მოცემულია ორგანიზაციული სქემა. Starbucks-ის დაქირავებულები „პარტნიორებად" ინოდებიან და კომპანიის გამოცდილების ბირთვად მოიაზრებიან. მისი მაღაზიის პარტნიორები ნაზიარები არიან ყავის საიდუმლოებებს, პროდუქტის ექსპერტიზას და მომხმარებლის მომსახურებას.

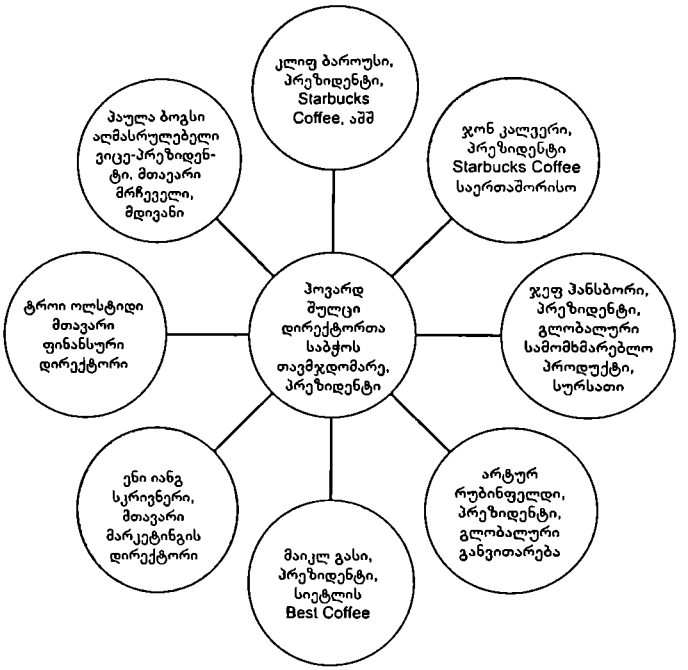
პროდუქტები

Starbucks-ის მთავარი მიზანია, უზრუნველყოს საუკეთესო ყავის ხელმისაწვდომობა. ეს განაპირობებს იმ ოპერაციებს, რომლებიც გაზრდის ყავის შესყიდვას ხარისხის უმაღლესი სტანდარტების დაცვით, დაამკვიდრებს ეთიკური ვაჭრობისა და პასუხისმგებლიანი ზრდის პრაქტიკას. Starbucks-ის შემსყიდველები პირადად მოგზაურობენ ლათინური ამერიკის, აფრიკის და აზიის ყავის პლანტაციებში უმაღლესი ხარისხის არაბიკა ყავის მარცელების შესარჩევად. ეს მარცელები ერთი წარმომავლობის 30 უმაღლესი ხარისხის Arabica ყავის კუპაჟს წარმოადგენენ. მოხალვის საწარმოებში ყავის მარცვლებს და არომატს Starbucks-ის ექსპერტები აბალანსებენ „StarbucksRoast" სავაჭრო მარკის მოთხოვნების შესაბამისად.

Starbucks-ი ბაზარს სამართლიანი ვაჭრობის პრინციპების შესაბამისი სერტიფიკატის** მქონე ყავის მარცვლებს, როგორც შეზღუდული რაოდენობით გამოშვებულ ყავას the United Kingdom Starbucks-ში, სთავაზობს. Starbucks-ს, მიმდინარე ინვესტიციის სახით, აღმოსავლეთ აფრიკის ფერმერებზე დაახლოებით $9 მლნ აქვს სესხად გაცემული, რითაც 85,000-ზე მეტ ფერმერს ბიზნესის განვითარებაში ეხმარება.

** Fair Trade Sertification - მის მოსაპოვებლად მოწმდება, რამდენად შეესაბამება კომპანიის ვაჭრობის პრაქტიკა საერთაშორისო ვაჭრობის პრინციპებს, ანუ იკვლევენ, განვითარებადი ქვეყნების მწარმოებლებს თუ უხდიან იმ ფასს, რომელიც ანაზღაურებს ხარჯებს, უზრუნველყოფს მათ საყაბულო შემოსავლით და თუ რჩებათ თანხები განვითარების პროგრამებისთვის (მთარგმნელის შენიშვნა).

ჩანართი 2. **Starbucks-ის აღმასრულებლები**



Starbucks-ის მიერ არის დამზადებული კიდევ სხვა სასმელები: ცხელი და ცივი ესპრესო, კოფეინიანი და უკოფეინო შეზავებული სასმელები, Vivanno Smuthies-ი და ჩაი. კომპანიის სასმელების ბრენდების პორტფელში მოიპოვება Tazo Tea, Ethos water-ი, Seattle's Best Coffee და Torrefazione Italia Coffee. Starbucks-ი ასევე ყიდის მომიჯნავე საქონელს, როგორებიცაა: საოჯახო ესპრესოს დანადგარები, ყავის სახარშები და წისქვილები, ყავის ფინჯნები და დამატებითი საგნები, პაკეტები, მუსიკა, წიგნები და სასაჩუქრე ნაწარმი. სასმელის თანხლებით მომხმარებლებისთვის გაფორმებულ საკვებს Starbucks-ი უზრუნველყოფს ორცხობილებით, სენდვიჩებით, სალათებით, შვრიის ფანტელებით, იოგურტით, პარფეთით * და ხილის წვნიანი ასორტით.

2011 წლის 17 თებერვალს, Courtesy Product-თან ხელშეკრულების გაფორმებით, Starbucks-მა ფინჯანი ყავის ბაზარზე თავის სამომავლო ექსპანსიასთან დაკავშირებული გეგმის თაობაზე მიანიშნა, რაც სასტუმროში მყოფი კლიენტების ყავით უზრუნველყოფას გულისხმობს. 2009 წელს Starbucks-ი ფინჯანი ყავის ბაზარზე თავისი განვითარებული VIA ხსნადი ყავით შეიჭრა. Courtesy Product-თან ალიანსის წყალობით, Starbucks-ის ყავა ახლა მთელ ქვეყანაში 500.000 მაღალი კლასის სასტუმროშია ხელმისაწვდომი. ფინჯანი ყავის მომსახურება ძალზე მიმზიდველია იმითაც, რომ ზრდის დიდი პოტენციალის მქონე შედარებით ახალი ბაზარია. ყავის ერთჯერადი პაკეტების სუპერმარკეტებში, სამკურნალო წამლების მაღაზიებში, მასობრივ სავაჭრო ობიექტებში, Wal-Mart, Inc.-ის გამოკლებით, 52-ე კვირის ბოლოს, 2010 წლის 3 ოქტომბრისთვის გაყიდვებმა $180 მლნ-ს მიაღწია. Starbucks-ის კონკურენტული შანსები Green Mountain-ის Keurig-ის დანაყოფის მიმართ, რომელიც საოჯახო ყავის სახარშ მანქანებს აწარმოებს, ანალიტიკოსმა **მიტჩელ პინჰიროშ** ასე შეაფასა და ურჩია:

> თუმცა Starbucks-ს ყავის სახარში ბიზნესის წამოწყება თვითონ ან, Keurig-ის გარდა, ვინმე სხვა პარტნიორთან ერთად შეუძლია გადაწყვიტოს, Starbucks-ისთვის ფინჯანი ყავის ბაზარზე მხარდაჭერის მოისაპოვებლად უსწრაფესი და მეტად ქმედითი გზაა Keurig-თან თანამშრომლობა. [1]

---

* ფრანგული სამზარეულოს ჩაროზი - წარმოადგენს პაეროვანი ნაღების, ბეზეს და ხილის მაღალ, გამჭვირვალე ჭიქაში ფენა-ფენა გაწყობილ დესერტს. ასევე შეგიძლიათ იხ. http://www.womansday.com/food-recipes/food-drinks/g27/10-irresistible-parfait-recipes-72144/? (მთარგმნელის შენიშვნა).

მარკეტინგი

მორგან სტენლის ამასწინანდელმა გამოკვლევამ იმ ადამიანების შესახებ, რომლებიც ყავას კვირაში ერთხელ მაინც სვამენ, აჩვენა: Starbucks-ის საშუალო სტატისტიკური მომხმარებელი წელიწადში $75,000-ს გამოიმუშავებს, მაგრამ 17 პროცენტს $30,000-ზე ნაკლები შემოსავალი აქვს. 2011 წელს Starbucks-ის მე-40 წლისთავზე კომპანიამ საზეიმოდ წარადგინა ახალი ლოგო – „Starbucks Logo". მწვანე ფონზე შესრულებული ახალი საფირმო ნიშანი გვაცნობს „Starbucks Coffee"-ს და წარმოადგენს სრულიად ეული სირინოზის, ზღვის ნიმფის ხატსახეს. მთავარმა აღმასრულებელმა მმართველმა, შულცმა იმის ახსნისას, თუ რატომ დაწერა Starbucks-მა თავისი სახელი ლოგოზე, განაცხადა:

> ლოგოს ამ ახალ ევოლუციას ორი რამ აქვს მეტად მნიშვნელოვანი. ის თავის თავში შეიცავს და პატივს სცემს ჩვენს მემკვიდრეობას და, იმავდროულად, მიგვანიშნებს, სად უფრო შესატყვისად ვიგრძნობთ თავს... რაც შევძელით, არის ის, რომ სირინოზს წრის გარეთ იმგვარად გამოსვლის საშუალება მივეცით, რომელიც, ჩვენ გვაძლევს თავისუფლებასა და მოქნილობას, ვიფიქროთ მომავლის ყავაზე.

Starbucks-ს საკრედიტო ბარათების პროგრამა აქვს, რომლის სახელწოდებაა My Starbucks Rewards Program-ი. Gold Level-ის წევრები Starbucks-ის მაღაზიებში მონანილეობის ფარგლებში 15 შეძენილ პროდუქტზე ერთ ყავას უსასყიდლოდ იღებენ. Starbucks-ის საკრედიტო ბარათები კომპანიის ყველა მაღაზიაში და ასევე უმეტეს ლიცენზირებულ მაღაზიებშია მიღებული. კომპანიის საკუთარი მაღაზიები მთელ მსოფლიოში Starbucks-ისთვის შემოსავლის 84 პროცენტს ქმნიან.

ფინანსები

მე-3 და მე-4 ჩანართები, შესაბამისად, Starbucks-ის ამასწინანდელი შემოსავლების და ბალანსის უწყისებს მოიცავენ. მიაქციეთ ყურადღება 2009 წლიდან დაწყებული მოვლენების დრამატულ განვითარებას, როცა კომპანიამ შეერთებულ შტატებში 600 არამომგებიანი მაღაზია დაკეტა. რეალური შედეგი იყო ის, რომ კომპანიამ უფრო მეტი მაღაზია დახურა, ვიდრე გახსნა იმ წელინადს. კომპანიის დამფუძნებლის, ჰოვარდ შულცის განცხადებით, ეს გადაწყვეტილება რიგი მაღაზიების გამოცოცხლების გეგმის ნაწილი იყო, რომელიც რეცესიის პერიოდში ბრძოლის პროცესს წარმოადგენდა, როცა მომხმარებლებმა ძვირად ღირებულ ყავაზე თავიანთი ხარჯები შეკეცეს.

სეგმენტური ფინანსები

Starbucks-ი სამ სეგმენტში ანუ სამი დანაყოფით საქმიანობს, ესენია: (1) აშშ, (2) საერთაშორისო და (3) გლობალური სამომხმარებლო საქონლის ჯგუფი. კომპანიას ორივე ტიპის მაღაზიები აქვს, საკუთარი და ლიცენზირებული (რომელსაც სპეციალურს უწოდებენ) საცალო მაღაზიები. Starbucksს სპეციალიზებული საერთაშორისო ოპერაციები მსოფლიოს თითქმის 40 ქვეყანაში აქვს, მათ შორის საგანგებო თავისებურებით – კანადაში, გაერთიანებულ სამეფოში და იაპონიაში. კომპანიის Global Consume Products Group-ი შეიცავს დაფასოებულ ყავას და ჩაის, Starbucks VIA Ready Brew-ს და სხვა ბრენდულ პროდუქტებს, რომელიც საბაყლო და საზეგანაკვეთო, ან სადღეღამისო მაღაზიებში იყიდება. Starbucks-ის სეგმენტური ფინანსები მოცემულია მე-5, მე-6, მე-7 და მე-8 ჩანართებში.

ჩანართი 3. Starbucks-ის შემოსავლების უწყისი 2008-2010 (მილიონებში, ერთ აქციაზე შემოსავლების გარდა)

ფისკალური წლის ბოლო	2010 წ. IX	2009 წ. IX	2008 წ. IX
სუფთა ამონაგები			
კომპანიის საცალო ვაჭრობის მაღაზიები	$8,963.5	$8,180.1	$8,771.9
სახელშეკრულებო			
სალიცენზიო	1,340.9	1,222.3	1,171.6
საკვებით მომსახურება	403.0	372.2	439.5
სულ სახელშეკრულებო	1,743.9	1,594.5	1,611.1
მთლიანი სუფთა ამონაგები	**10,707.4**	**9,774.6**	**10,383.0**
გაყიდვების თვითღირებულება იჯარის ჩათვლით	4,458.6	4,324.9	4,645.3
სამაღაზიო ოპერაციული ხარჯები	3,551.4	3,425.1	3,745.1
სხვა ოპერაციული ხარჯები	293.2	264.4	330.1

ცვეთა და ამორტიზაცია	510.4	534.7	549.3
საერთო და ადმინისტრაციული ხარჯები	569.5	453.0	456.0
რესტრუქტურიზაციის ხარჯები	53.0	332.4	266.9
მთლიანი ოპერაციული ხარჯები	9,436.1	9,334.5	9,992.7
შემოსავალი აქციებში ინვესტიციებიდან	148.1	121.9	113.6
ოპერაციული შემოსავალი	$1,419.4	562.0	503.9
სუფთა შემოსავალი პროცენტებიდან და სხვ.	50.3	36.3	9.0
გადახდილი პროცენტები	(32.7)	(39.1)	(53.4)
მოგება გადასახადების გადახდამდე	1,437.0	559.2	459.5
გადასახადები	488.7	168.4	144.0
სუფთა მოგება	**$948.3**	**$390.8**	**$315.5**
თითო ჩვეულებრივ აქციაზე სუფთა მოგება	$1.24	$0.52	$0.43

ცხრილი 4. Starbucks-ის ბალანსის უწყისი, 2008-2010 (მილიონებში, ერთეულ აქციაზე მონაცემების გარეშე)

	IX.2010	IX.2009	IX.2008
აქტივები			
არსებული აქტივები:			
ნაღდი ფული და მასთან გათანაბრებული რესურსები	$1,164.0	$599.8	$269.9
დებიტორული დავალიანება	302.7	271.0	329.5
მარაგები	543.3	664.9	692.8
სხვა მიმდინარე აქტივები	746.4	500.1	455.9
მთლიანი მიმდინარე აქტივები	2,756.4	2,035.8	1,748.0
სუფთა ძირითადი აქტივები	2,416.5	2,536.4	2,956.4
სხვა არამიმდინარე აქტივები	1,213.0	1,004.6	968.2
მთლიანი აქტივები	**$6,385.9**	**$5,576.8**	**$5,672.6**
ვალდებულებები და მეწილეების აქციები			
მიმდინარე ვალდებულებები			
კრედიტორული დავალიანება	282.6	$267.1	$324.9
მოკლევადიანი ვალი	-	0.2	713.7
სხვა მიმდინარე ვალდებულებები	1,496.5	1,313.7	1,151.1
მთლიანი მიმდინარე ვალდებულებები	1,779.1	1,581.0	2,189.7
გრძელვადიანი ვალი	549.4	549.3	549.6
სხვა არამიმდინარე ვალდებულებები	382.7	400.8	442.4
მთლიანი ვალდებულებები	**$2,711.2**	**$2,531.1**	**$3,181.7**
მეწილეების აქციები			
პრივილეგირებული აქციები	-	-	-
ჩვეულებრივი აქციები	3,674.7	3,045.7	2,490.9
სულ აქციები	**3,674.7**	**3,045.7**	**2,490.9**
მთლიანი ვალდებულებები და სააქციო კაპიტალი	**$6,385.9**	**$5,567.8**	**$5,672.6**
გამოუსყიდავი ბრუნვაში მყოფი აქციები (ათასებში)	740,100	742,900	730,600

წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით

ცხრილი 5. Starbucks-ის საკუთარი და ლიცენზიის საფუძველზე მოქმედი საცალო მაღაზიების ჯამი 2010 წლის 3 ოქტომბრის მონაცემებით

	აშშ	% აშშ მაღაზიებიდან	საერთაშორისო	% საერთაშორისო მაღაზიებიდან	მთლიანად	% მთელი მაღაზიებიდან
საკუთარი მაღაზიები	6,707	60%	2,126	37%	8,833	52%
ლიცენზიური მაღაზიები	4,424	40%	3,601	63%	8,025	48%
მთლიანად	11,131	100%	5,727	100%	16,858	100%

წყარო: Starbucks-*ის* Form 10k, 2010, *გვ.* 6.

ცხრილი 6. Starbucks-ის მთელი საკუთარი საცალო მაღაზიების მონაცემები მითითებულ პერიოდში

	გახსნილი (დახურული) მაღაზიების სუფთა რაოდენობა ფინანსური წლის განმავლობაში მის ბოლო დღემდე		გახსნილი მაღაზიები მოცემული თარიღიდან	
	3.X.2010	27.IX.2009	3.X.2010	27.IX.2009
აშშ საერთაშორისო	(57)	(474)	6,707	6,764
კანადა	24	44	799	775
გაერთიანებული სამეფო	(65)	2	601	666
ჩინეთი	29	13	220	191
გერმანია	(2)	13	142	144
ტაილანდი	2	4	133	131
სხვები [2]	(3)	27	231	234
სულ საერთაშორისო	(15)	103	2,126	2,141
მთლიანად საკუთარი მაღაზიები	(72)	(371)	8,833	8,905

წყარო: Starbucks-*ის* Form 107, 2010, *გვ.* 6.

გახსნილი მაღაზიები ანგარიშშია წარმოდგენილი. შეერთებულ შტატებში 13 და 121 საკუთარი მაღაზია, შესაბამისად, გახსნილი იყო 2010 და 2009 წლებში. იმავდროულად, 70 და 595 მაღაზია დაიხურა 2010 და 2009 წლებში.

ცხრილი 7. Starbucks-ის საცალო გაყიდვები პროდუქტების ტიპების მიხედვით კომპანიის საკუთარ მაღაზიებში

ფინანსური წლის ბოლო	3.X.2010	27.IX.2009	28.IX.2008
სასმელები	75%	76%	76%
სურსათი	19%	18%	17%
დაუფქვავი და ხსნადი ყავა	4%	3%	3%
ყავის მომზადების მოწყობილობა და სხვა მექანიზმები	2%	3%	4%
მთლიანად	100%	100%	100%

წყარო: Starbucks-*ის* Form 10k, 2010, *გვ.* 7.

ცხრილი 8. Starbucks-ის მთლიანი ლიცენზირებული საცალო მაღაზიები რეგიონების და ქვეყნების მიხედვით 2010 ფისკალური წლის ბოლოს

აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონი		ევროპა-შუა აღმოსავლეთი-აფრიკა		ამერიკა	
იაპონია	892	თურქეთი	137	აშშ	4,424
ჩინეთი (ძირითადად)	525	გაერთ. სამეფო	102	კანადა	274

სამხრეთ კორეა	315	ემირატები	95	მექსიკა	283
ფილიპინები	168	ესპანეთი	75	სხვა	63
მალაიზია	117	საუდის არაბეთი	69		
ინდონეზია	85	ქუვეითი	66		
ახალი ზელანდია	39	საბერძნეთი	60		
		შვეიცარია	47		
		რუსეთი	37		
		სხვები	152		
მთლიანად	2,141	მთლიანად	840	მთლიანად	5,044

შენიშვნა: შეერთებულ შტატებში 166 და 286 ლიცენზიური მაღაზია გაიხსნა, შესაბამისად, 2010 და 2009 წლებში, ხოლო 106 და 251 მაღაზია დაიხურა, შესაბამისად, 2010 და 2009 წლებში. საერთაშორისო ასპარეზზე 335 და 375 ლიცენზიური მაღაზია გაიხსნა 2010 და 2009 წლებში, იმავდროულად, 100 და 84 მაღაზია დაიხურა, შესაბამისად, 2010 და 2009 წლებში.

წყარო: Starbucks-ის Form 10k, 2010, გვ. 8.

ჩივილები წყლის ფლანგვის თაობაზე

Starbucks-ს გარემოს დაცვის ექსპერტები ყავის სავაჭრო დაწესებულებებში მილიონობით გალონი * სასმელი წყლის უსარგებლოდ დაღვრის გამო აკრიტიკებენ. საერთოდ, კომპანიას ყველგან თავის სავაჭრო ობიექტებში ღია ონკანების ჩვეულება აქვს, რომელიც დღეში 6.2 მლნ. გალონის მოცულობით შეფასდა. კრიტიკოსების მინიშნებით, წყლის ეს რაოდენობა მთელი ორი მილიონი ადამიანისთვის იქნებოდა საკმარისი ნამიბიური გვალვის დასაძლევად, ან ოლიმპიური აუზის შევსებად ყოველ 53 წუთში. Starbucks-ის ყოველ ფილიალს ცივი წყლის ონკანი უკანა ეზოში აქვს, რომელსაც „ღრმა ბაკანს" ეძახიან და რომელიც კოვზების და ჭურჭლის გასარეცხად გამოიყენება. ეს პრაქტიკა გარემოს დაცვის ჯგუფებს აღიზიანებთ, რომლებმაც გარემოს დაცვის შესახებ Starbucks-ის მრავალი პროგრამა მოიწონეს.

ამ კრიტიკის საპასუხოდ, Starbucks-მა თავის ელქსელურ კვანძზე გამოაქვეყნა, რომ 2009 წელს მათ დაიწყეს „ღრმა ბაკნის" სისტემის ახალი ალტერნატივის განხორციელება, რომლის აღჭურვილობის მახასიათებლები წყლის დამზოგ ტექნოლოგიას ესადაგება. მაგალითად, კომპანია ირწმუნება, რომ მისი მექანიკური ჭურჭლის სარეცხი შეერთებულ შტატებში არსებული კომპანიის მაღაზიებში ციკლზე გალონ წყალზე ნაკლებს მოიხმარს წნევით წყლის მფრქვეველის დახმარებით. Starbucks-ის მიზანი ჩამოყალიბებულია ამგვარად: „ჩვენ ვიღებთ პასუხისმგებლობას, 2012 წელს კომპანიის საკუთრებაში არსებულ მაღაზიებში წყლის გამოყენება 15 პროცენტით შევამციროთ".[2]

კონკურენტები

Starbucks-ი მეტოქეობს დაუფქვავი და დაფქული ყავის ბაზარზე, ყიდის პროდუქციას სუპერმარკეტებში, უნივერსალურ მაღაზიებში და სპეციალიზებულ საცალო ვაჭრობის ობიექტებში. Starbucks-ის სპეციალიზებულ ოპერაციებს ავტორიტეტული საბითუმო მაღაზიები და ამანათური მიმწოდებლები მნიშვნელოვან კონკურენციას უწევენ. კომპანია ირწმუნება, რომ ზოგიერთს იმაზე უფრო დიდი ფინანსური და მარკეტინგული რესურსები აქვს, ვიდრე ეს ჩანს. Starbucks-ი ასევე დგას რესტორნების, სხვა სპეციალიზებული, საუკეთესო ადგილებზე მდებარე და კვალიფიციური პერსონალის მიერ წარმართული, როგორც ახალი, ასევე ხანგრძლივი ისტორიის მქონე საცალო ვაჭრობის მეტოქე მაღაზიების პირისპირ. Starbucks-ის მთავარი კონკურენტია, ალბათ, Dunkin' Brands Group-ი.

DUNKIN' BRANDS, INC

ყავა, ფუნჩულა ბლითები და ნაყინი Dunkin' Brands, Inc.-ის საუცხოო პროდუქტებია. კომპანია სწრაფი კვების რესტორნების ფრანჩაიზორია, რომელიც მოქმედებს როგორც Dunkin" Donuts-ის, ასევე Baskin-Robbins-ის ქსელის სახით. მას 16,000-ზე მეტი მოქმედი ფრანჩაიზის ლოკაცია აქვს დაახლოებით 55 ქვეყანაში. 30 ქვეყანაში განლაგებული დაახლოებით 9,800 ერთეულით (რომელშიც შეერთებულ შტატებში არსებული დაახლოებით 6,800 ერთეული იგულისხმება), Dunkin" Donuts-ი

* გალონი შეიცავს დაახლოებით 3.785 ლიტრ წყალს (მთარგმნელის შენიშვნა).

მსოფლიოში ლიდერ დონატების ქსელს წარმოადგენს. Baskin-Robbins-ი მონინავეა ნაყინის და გაყინული ხემსის საჯაჭრო ობიექტების მხრივ, რაშიც 45 ქვეყანაში არსებული დაახლოებით 6,500 ლოკაცია (მათ შორის 2,500 შეერთებულ შტატებში) იგულისხმება.

2011 წლის მაისში Dunkin" Brands-მა განაცხადა, რომ კომპანია მალე საჯარო გახდებოდა. ის ფაქტი, რომ იმავე წლის თებერვალში კომპანიამ პირველი მაღაზია გახსნა ინდოეთში, აშკარად მიუთითებს მთელ მსოფლიოში გაფართოებისკენ მიმართულ ინტერესზე. მან ასევე გაამრავალფეროვნა გასულ წელს ყავა-დონატების მენიუ, როდესაც დაამატა სენდვიჩები კვერცხის ცილით და, ასევე, ჯანმრთელობისთვის სასარგებლო საკვების მინოდების სურვილი მკაფიოდ გამოხატა. მიუხედავად იმისა, რომ Dunkin' Brands-ი კერძო კომპანიაა, სანამ ცნობადი გახდებოდა, მან თავისი საფინანსო უწყისი გამოაქვეყნა.

2010 ფისკალურ წელს Dunkin' Brands-მა განაცხადა $193.5 მლნ-ის ოპერაციული შემოსავლების შესახებ და $577.1 მლნ-ის გაყიდვებზე, რომელიც ოპერაციული რენტაბელობის** დაახლოებით 34 პროცენტს შეადგენს. Dunkin'-ი არის ფრანჩაიზული ბიზნესი, რაც იმას ნიშნავს, რომ ის არ სწევს კაპიტალის რისკს ზოგი საცალოდ მოვაჭრის მსგავსად. შესანიშნავია ფრანჩაიზას საქმიანობის შედეგი: 2010 წელს გახსნილი ახალი მაღაზიები ქმნიან წლიურ შემოსავალს $855,000 მოცულობით, სადაც კაპიტალდაბანდებების წილი $474,000-ს შეადგენს. ფაქტია, რომ 2010 წელს გახსნილი ობიექტების 90 პროცენტი არსებულმა ფრანჩაიზებმა შექმნეს, რაც მიანიშნებს, რომ ის არა მხოლოდ კარგად ზრუნავს თავის პარტნიორებზე, არამედ ასევე ამ პარტნიორების უმრავლესობა თავისი მაღაზიების რაოდენობას ზრდის.

Dunkin'-ს აქვს საერთაშორისო ზრდის გეგმა ჩინეთიდან რუსეთამდე და ინდოეთამდე და ეს დიდი შესაძლებლობაა შეერთებული შტატებში სამოქმედოდ. მაგალითად, ნიუ იორკში და ნიუ ინგლენდში ყოველ 9,700 ადამიანზე Dunkin'-ის ერთი რესტორანი მოდის. შეერთებული შტატების დასავლეთ ნაწილში ზღვარი 1,193,000 მაცხოვრებელზე ერთი რესტორანია.

2011 წლის პირველ კვარტალში Dunkin' Brands-მა $1.7 მლნ იზარალა, რაც დიდად განსხვავდება ერთი წლის წინანდელი $5.9 მლნ-ის სუფთა შემოსავლისგან. Dunkin'Donuts-ის მაღაზიების ამონაგების დაახლოებით 60 პროცენტი ყავის სასმელებიდან შემოდის, რომელიც სთავაზობს მოგების მაღალ ზღვარს, რადგან ის შედარებით იაფია დასამზადებლად. რამდენიმე წლის განმავლობაში ის თავის თავს Starbucks-ის ერთგვარ საწინააღმდეგო პოზიციაზე აყენებდა და ისეთ ადგილზე სთავაზობდა პროდუქტს, სადაც მომხმარებელს კარგი ყავის იაფად მირთმევა შეეძლო. Dunkin' Brands-ი საზოგადოებისთვის გამჭვირვალე ორგანიზაცია ხდება და მალე ჩაერთვება Nasdaq Global Select Market-ზე ვაჭრობაში „DNKN" აღმნიშვნელით.

მომავალი

2011 წლის მეორე კვარტალში Starbucks-ის მოგებამ $261.6 მლნ-ს მიაღწია, ანუ 34 ცენტს აქციაზე. ეს იყო 20.4 პროცენტით ზრდა $217.3 მლნ-ზე, 28 ცენტი აქციაზე, როგორც ეს ერთი წლის წინ განაცხადეს. Starbucks-ის ამონაგები 10.3 პროცენტით გაიზარდა, $2.79 მლრდ-მდე, საბითუმო გაყიდვების 7 პროცენტით ზრდის პირობებში. Starbucks-ში აცხადებდნენ, რომ 2011 ფისკალურ წელს აქციაზე გამომუშავების $1.46-დან $1.48-მდე მატებას ელოდნენ. მეორე კვარტალში Starbucks-მა განიზრახა შესადარი გაყიდვების მაჩვენებლის 7 პროცენტით ზრდა, ანუ ერთი წლის და უფრო ადრე გახსნილი მაღაზიების სარესტორნო მომსახურების დარგში მკაცრად გაკონტროლებული გასაღების მაჩვენებლის, რომელიც პროგოცირებულია სავაჭრო საქმის 6 პროცენტით ზრდის და გარიგებების საშუალო სიდიდის 1 პროცენტით მატებით.

Starbucks-ს 2011 ფისკალური წლის მესამე კვარტალში შესანიშნავი შედეგები ჰქონდა, რომელიც 2011 წლის 3 სექტემბერს დასრულდა. კომპანიის მოგებამ $279.1 მლნ შეადგინა წინა წლის ანალოგიური პერიოდის $207.9 მლნ-ის საპირწონედ. კომპანიის ამონაგები 12 პროცენტით გაიზარდა, $2.93 მლრდ-ს მიაღწია და ანალიტიკოსების მოლოდინებს გადააჭარბა. Starbucks-ი საზღვარგარეთ აგრესიული გაფართოების გზას ადგას. ანგარიშში აღნიშნულია, რომ მისი შემოსავალი შეერთებული შტატების ოპერაციებიდან 9 პროცენტით ანუ $2 მლრდ-ით გაიზარდა მაშინ, როცა საერთაშორისო ოპერაციებიდან შემოსავლებმა 20 პროცენტით ანუ $658.5 მლნ-ით მოიმატა იმავე ფისკალურ კვარტალში. ეს პერიოდი კომპანიის პირველი სრული კვარტალი იყო, როცა მან სრულყოფილად გააკონტროლა თავისი სამომხმარებლო პროდუქტების დისტრიბუცია Kraft, Inc.-თან კონტრაქტის დასრულების შემდეგ. ამ ბიზნეს-ერთეულიდან შემოსავალმა 25 პროცენტზე მეტით მოიმატა და ცვლილებების შედეგად $218.4 მლნ-ს მიაღწია. Starbucks-ი 2012 ფისკალურ წელს 1,100 მაღაზიის დამატებას გეგმავს.

Starbucks-ის აღმასრულებლებმა კომპანიის მესამე კვარტლის წარმატების მიზეზები ახსნეს,

* იგივე ოპერაციული მოგების მარჟა, ოპერაციული მოგების რენტაბელობის კოეფიციენტი; იანგარიშება, როგორც ოპერაციული მოგების შეფარდება რეალიზაციის მოცულობასთან (მთარგმნელის შენიშვნა).

რომელიც ანვითარებს მომხმარებლების გამოცდილებას ახალი პროდუქტის და გაუმჯობესებული მომსახურების მიმართ. ფისკალური მესამე კვარტლის შემოსავალმა Starbucks-ის მაღაზიებში სათავე დაუდო ზრდას სულ ცოტა წლიური 8 პროცენტით ჩრდილოეთ ამერიკაში და 5 პროცენტით საერთაშორისო ბაზრებზე. ეს შედარება საცალოდ მოვაჭრის საქმიანობის საკვანძო მაჩვენებელია, რადგან ის გამორიცხავს იმ მაღაზიების მონაცემებს, რომელიც მცირე ხნის წინ გაიხსნა ან დაიხურა. კვარტლის განმავლობაში Starbucks-მა ასევე განაცხადა შვეიცარიასა და ავსტრიაში მისი წარმოების სრული შეძენის შესახებ. ამას მაისში მოჰყვება ხელშეკრულება Maxim Caterers Ltd.-სთან ერთობლივი საწარმოს თაობაზე, რათა შეიძინოს მისი მაღაზიები ცენტრალურ, სამხრეთ და დასავლეთ ჩინეთში ფართო სტრატეგიის განსახორციელებლად, რომელშიც ჩინეთი მისი ყველაზე დიდი ბაზარი უნდა იყოს შეერთებული შტატების გარეთ. Starbucks-ის მთავარი აღმასრულებელი მმართველის, ჰოვარდ შულცის განცხადებით, „Starbucks-ი არასოდეს ყოფილა ასეთი ჯანსაღი, უფრო ახლოს თავის მომხმარებლებთან და პარტნიორებთან, ან უკეთეს პოზიციაზე, რომ სცადოს უზარმაზარი ბიზნესშესაძლებლობების გამოყენება, რომელიც მას წინ ელოდება". თუმცა, ანალიტიკოსებმა გაიხსენეს, რომ Dunkin' Brands-ი და McDonalds-ი გეგმავენ მომხმარებლების გლობალურად მოპოვებას და მოზიდვას, რომლებიც სხვა შემთხვევაში შესაძლოა Starbucks-ის უფრო ძვირი მაღაზიებისკენ გაემართონ.

Starbucks-ის მთავარ აღმასრულებელ მმართველს, შულცს, მკაფიო სტრატეგიული გეგმა სჭირდება. დაეხმარეთ ბატონ შულცს მრავალი შესაძლებლობის, საფრთხის, სიძლიერის და სისუსტის გარკვევაში, რომლის წინაშე კომპანია დგას.

საკითხავი მასალა

[1] Julie Jargon. (February 17, 2011) „Starbucks Signs Deal for Hotel Coffee Machines", *Wall Stree Journal*, p. B7.

[2] http://www.starbucks.com/responsibility/environment/water.

Pearson PLC, 2013

HTTP://WWW.PEARSON.COM, PSORF ᲐᲜ PSON (ᲚᲝᲜᲓᲝᲜᲘᲡ ᲑᲘᲠᲟᲐ)

მსოფლიოში უდიდესი საგანმანათლებლო და წიგნების გამომცემელი კომპანია Pearson-ის სათავო ოფისი გაერთიანებული სამეფოს დედაქალაქ ლონდონში მდებარეობს. ის შედგება სამი ძირითადი ჯგუფისაგან: (1) Pearson Education (ციფრული სწავლება, საგანმანათლებლო მასალების გამოცემა და მომსახურება პოპტროპიკასა * და eCollege**-ის ჩათვლით), (2) Financial Times (FT) Group (საქმიანი ინფორმაცია გაზეთ *Financial Times*-ის ჩათვლით) და (3) Penguin Group-ი (სამომხმარებლო გამოცემები, Dorling Kinderslay-ის და Penguin Classics-ის ბეჭდური მასალების ჩათვლით). 2011 წლის ბოლოს Pearson-მა შეიძინა Global Education and Technology Group-ი. 2012 წელს Pearson-მა იყიდა Certiport, Inc., Author Solutions, Inc. (ASI) და Embanet Compass-ი.

2012 წლის ბოლოს Pearson-ი დათანხმდა თავისი Penguin Books-ის დანაყოფის Bertelsmann Random House-თან შერწყმას, რათა შეექმნათ მსოფლიოში უდიდესი წიგნის გამომცემლობა; ახალ შექმნილ ერთობლივ საწარმოს Penguin Ramdom House-ი დაარქვეს. Bertelsmann-ის საკუთრებაში იქნება ერთობლივი საწარმოს 53 პროცენტი, Pearson-ის საკუთრებაში – 47 პროცენტი. ერთობლივი საწარმო გამორიცხავს Bertelsmann-ის სავაჭრო საგამომცემლო ბიზნესს გერმანიაში და Pearson-ის მიერ Penguin-ზე, როგორც ბრენდზე, უფლებების შენარჩუნებას მსოფლიო საგანმანათლებლო ბაზარზე. ახალჩამოყალიბებული კომპანია სამომხმარებლო რეგულაციების და სხვა აქტების საგანია. პროცესის დასრულებას 2013 წლის მეორე ნახევარში ელიან.

2013 წლის ოქტომბერში Pearson-ის დირექტორთა საბჭოს წევრი გახდა **ჰარიშ მანვანი.** ჰარიში გლობალური სამომხმარებლო პროდუქტების კომპანია Unilever-ის მთავარი ოპერაციული დირექტორია (COO). მან ბომბეის უნივერსიტეტი დაამთავრა და ფლობს მაგისტრის ხარისხს მენეჯმენტში. Pearson-ის თავმჯდომარის **გლენ მორენოს** განცხადებით, „ჰარიშმა Pearson-ს განვითარებადი ბაზრების ღრმა ცოდნა, ამ ქვეყნებში სწრაფად მზარდი საშუალო კლასის გაგება და წარმატებულ გლობალურ ორგანიზაციას უპირატესი გამოცდილება შესძინა. ეს თვისებები ძალიან საჭიროა Pearson-ის მსოფლიოს წამყვან საგანმანათლებლო კომპანიად გარდაქმნისათვის." ჰარიშმა Pearson-ის საბჭოში **სუზან ფურმანი** შეცვალა. სუზანი კოლუმბიის უნივერსიტეტის Teachers College-ის მმართველია. Pearson-მა ცოტა ხნის წინ ასევე განაცხადა თავის საბჭოში ახალი დანიშვნის შესახებ, რომელიც ეხება იელის უნივერსიტეტის ვიცეპრეზიდენტს **ლინდა ლორიმერს.**

ისტორია

სამუელ პირსონის მიერ 1841 წელს დაარსებული კომპანია Pearson-ი თავდაპირველად სამშენებლო და მანქანათმშენებელი ფირმა იყო და S. Pearson&Son ერქვა. 1880 წელს კომპანიაზე კონტროლი უფროს ვაჟს **უიიტმან პირსონს** გადაეცა, რომელიც მოგვიანებით ცნობილი გახდა **ლორდ კოვდრეის** სახელით, რომელმაც 1890 წელს ბიზნესი ლონდონში გადაიტანა და მსოფლიოში ერთერთ უდიდეს სამშენებლო კომპანიას დაუდო სათავე. Pearson-ი ლონდონის საფონდო ბირჟაზე 1969 წლიდან ირიცხება. მან 1970 წელს Pinguin Books-ი და 1972 წელს Ladybird Books-ი შეიძინა.

1990 წლის განმავლობაში Pearson-მა მრავალი ტელეპროგრამა და რადიოაქტივი იყიდა, ხოლო თავისი უმეტესი სხვა სახის აქტივები გაყიდა მომავალი შეერთებული შტატების კონგრესმენის, **ბობ ტორნერის** ხელმძღვანელობით. 1998 წელს Pearson-მა Simon&Schuster-ის საგანმანათლებლო დანაყოფი შეიძინა ვიაკომიდან და გააერთიანა თავის საგანმანათლებლო ერთეულთან Addison-Wesley Longman-თან ახალი საგანმანათლებლო ერთეულის Pearson Education-ის ჩამოყალიბების მიზნით.

2000 წელს Pearson-მა შეიძინა National Computer Systems-ი და ასეთი სახით გამოჩნდა შეერთებული შტატების საგანმანათლებლო შეფასებისა და სკოლების მართვის სისტემის ბაზარზე. იმავე წელს Pearson-მა ილუსტრირებული დამოწმების გამომცემელი, Dorling Kindersley იყიდა, რომელიც თავის Penguin-ს შეუერთა. 2006 წელს Pearson-მა შეიძინა აშშ-ში მასწავლებლებისთვის შესაბამისი

---

* ონლაინინსცენირებული მრავალწევრიანი საგანმანათლებლო თამაში დამუშავებული Pearson Education Family Education Network-ის მიერ 2007 წელს 6-დან 15 წლამდე მოზარდებისთვის. (მთარგმნელის შენიშვნა)

** დამატებითი ინფორმაციისთვის იხ. http://www.ecollege.com/index.php (მთარგმნელის შენიშვნა).

სახელმწიფო შეფასებების უზრუნველმყოფი ორგანიზაცია National Evaluation Systems, Inc.-ი (NES; Amherst, MA). 2008 წელს Pearson-მა Harcourt Assessment-ის შეძენა დაასრულა და მოპოვებული ბიზნესი Pearson Assessment&Information-ს შეუერთა. იმავე წელს $477 მლნ-ად მან ციფრული სწავლების ტექნოლოგიის ჯგუფი eCollege შეიძინა. 2011 წელს მან ბრიტანული საგანმანათლებლო ხარისხის მოპოვების ხელშემწყობი ორგანიზაცია Pearson College-ი ჩამოაყალიბა, რომელიც ლონდონსა და მანჩესტერშია ბაზირებული. ამავე წელს Pearson-მა იყიდა Connections Education-ი.

2012 წლის ბოლოს Pearson-მა შეიძინა KEV Group-ი, რომელიც ჩრდილოეთ ამერიკაში ლიდერია სკოლების საქმიანობის ფონდის და ელგადარიცხვების მართვასა და აღრიცხვაში. KEV Group-ი *School Cash Suite**-ის საშუალებით საშუალო სკოლებში შემოსული ყოველი დოლარის ყველა ასპექტს მართავს. KEV-ის პროდუქტები – ნებისმიერი თანხა, ჩეკი თუ ელგადარიცხვა – 4,000 სკოლაზე მეტს ეხმარება, თაღლითობას ამცირებს და მათი სამუშაოს მოცულობას მნიშვნელოვნად კვეცავს. სასკოლო სისტემაში ნაღდი ფულის ლიმიტირება და თანხების მოძრაობის გამჭვირვალობის გაზრდა კონფლიქტების რისკს ამცირებს, აგრეთვე, ყურადღების მოდუნებას ხელს უშლის და ყველა მომხმარებლისთვის მაქსიმალურ ქმედითობას უზრუნველყოფს.

შიდა საკითხები

ხედვა და მისია

Pearson-ს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული და წერილობით გადმოცემული ხედვა ან მისია არ აქვს. თუმცა კომპანიის ელექსელური კვანძის Strategy გვერდზე მითითებულია გარკვეული ფორმულირება, რომელიც შესაძლოა ფირმის მისიას გადმოსცემდეს. ის ამგვარად იკითხება: „Pearson-ის მიზანია, დაეხმაროს ადამიანებს სწავლის პროცესში ცხოვრებაში პროგრესის მიღწევის მიზნით. ჩვენ ვცდილობთ, ვიყოთ მსოფლიოში მოწინავე საგანმანათლებლო კომპანია, რომელიც ცოდნის საფუძველზე განვითარებული ეკონომიკის მოქალაქეებს სწავლის პროცესში ყველგან და ყოველთვის სამსახურს უწევს".

სტრატეგია

Pearson-ის სტრატეგია, როგორც ეს მის ელექსელურ გვერდზეა გადმოცემული, ოთხ ინიციატივას შეიცავს, რომელიც მიმართულია:

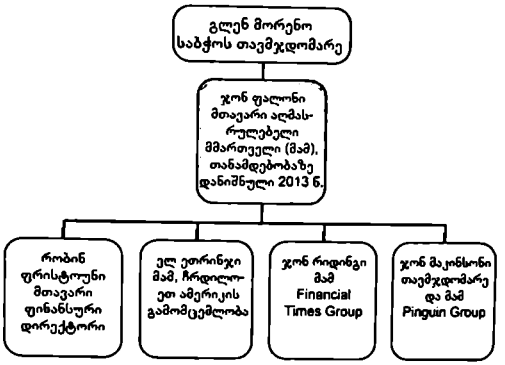
1. კომპანიაში გრძელვადიანი შიდა დაბანდებებისთვის.
2. ციფრული საქონლის და მომსახურების ბიზნესები – ჩვენი შიგთავსისთვის მომსახურებების დამატება, ჩვეულებრივ, შესაძლებელია ტექნოლოგიებზე დაყრდნობით; Pearson-ის ციფრული შემოსავალი £2 მლრდ იყო ანუ მთელი რეალიზაციის 33 პროცენტი.
3. საერთაშორისო ექსპანსია – Pearson-ის რეალიზაციის ოპერაციები 70-ზე მეტ ქვეყანას მოიცავს, მაგრამ ისწრაფვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა ჩინეთის, ინდოეთის, აფრიკის და ლათინური ამერიკის სწრაფად მზარდ ბაზრებს მიანიჭოს. 2011 წელს Pearson-მა პირველად მიიღო $1 მლრდ ამონაგები განვითარებად ბაზრებზე, რომელიც მთლიანი რეალიზაციის 11 პროცენტს და დასაქმებულების მთელი რაოდენობის 22 პროცენტს შეადგენს.
4. შედეგი: Pearson-ის მოგების სიდიდე 16.1 პროცენტით გაიზარდა, ხოლო რეალიზაციის პროცესის საბრუნავი კაპიტალის საშუალო მონაცემი 20.1 პროცენტიდან 16.9 პროცენტამდე გაუმჯობესდა.

ორგანიზაციული სტრუქტურა

Pearson-ის ელექსელურ კვანძში უმაღლესი მენეჯმენტის გუნდი Bord of Directors-ის გვერდზეა მოყვანილი. Pearson-ის ორგანიზაციულ სქემას 1-ლი ჩანართი წარმოგვიდგენს. 2013 წლის პირველ იანვარს კომპანიის მთავარი აღმასრულებელი მმართველი მარჯორი სკარდინო (Marjorie Scardino) ჯონ ფალონმა (John Fallon) შეცვალა.

* სასკოლო თანხების მოძრაობის პროგრამული პაკეტი (მთარგმნელის შენიშვნა).

ჩანართი 1. Pearson-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა



წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით.

სეგმენტები

Pearson-ი ოთხი ძირითადი ბიზნესჯგუფისგან შედგება: (1) PearsonInternational Education-ი, (2) Pearson North American Education-ი, (3) Professional Education-ი და (4) FT Group-ი. როგორც მე-2 ჩანართშია ნაჩვენები, 2012 წელს Pearson-ის მთლიანი შემოსავალი £5.059 მლრდ იყო, £2.658 მლრდ ჩრდილოეთ ამერიკიდან შემოვიდა, £1.568 მლრდ – საერთაშორისო ბაზრებიდან, £390 მლნ – პროფესიული განათლებიდან და £443 მლნ – Financial Times (FT) Group-იდან. მე-3 ჩანართის მონაცემებით, Pearson-ის 2012 წლის მაჩვენებლები სამ რეგიონში შემცირდა, მაგრამ გაყიდვები მცირედ გაიზარდა აშშ-ში.

ჩანართი 2. PEARSON-ის სეგმენტები

	2012						
ყველა მონაცემი £ მლნ-ში	North American Education	Interna-tional Education	Professional	FT Group	კორპორა-ტიული	შეწყვეტი-ლი ოპერაციები	ჯამი
უწყვეტი ოპერაციები							
შიდა სეგმენტური გაყიდვები	2,658	1,568	390	443	-	-	5,059
სეგმენტშორისი გაყიდვები	5	1	12	-	-	-	18
შესწორებული ოპერაციული მოგება	536	216	37	49	-	-	838
არამატერიალური ხარჯები	(66)	(73)	(37)	(4)	-	-	(180)
შეძენის ხარჯები	(7)	(8)	(1)	(4)	-	-	(20)
სხვა სუფთა მოგება-ზარალი	-	-	(123)	-	-	-	(123)
ოპერაციული მოგება	**463**	**135**	**(124)**	**41**	**-**	**-**	**515**

	2011						
ყველა მონაცემი £ მლნში	North American Education	Inter-na-tional Edu-cation	Professional	FT Group	კორპორა-ტიული	შეწყვეტი-ლი ოპერაციები	ჯამი
უწყვეტი ოპერაციები							
შიდა სეგმენტური გაყიდვები	2,584	1,424	382	427	-	-	4,817
სეგმენტშორისი გაყიდვები	3	-	9	-	-	-	12
შესწორებული ოპერაციული მოგება	493	196	66	76	-	-	831
არამატერიალური ხარჯები	(57)	(60)	(11)	(8)	-	-	(136)
შეძენის ხარჯები	(2)	(9)	-	(1)	-	-	(12)

სხვა სუფთა მოგება-ზარალი	29	(6)	-	412	-	-	435
ოპერაციული მოგება	**463**	**121**	**55**	**479**	**-**	**-**	**1,118**

PEARSON EDUCATION

Pearson Education მასწავლებლებს და ყველა ასაკის სტუდენტებს სახელმძღვანელოებით და ციფრული ტექნოლოგიებით უზრუნველყოფს. Pearson-ის განათლების ბრენდებია: Bug Club, Edexcel, Financial Times Publishing, Fronter, MyEnglishLab და BBC Active. ჩრდილოეთ ამერიკაში Pearson-ის განათლების ბრენდებია: eColege, Poptropica, FT Press, MyLabs/Mastering, SAMS Publishing და Que Publishing. Pearson-ი თავისი შემოსავლების 60 პროცენტს ჩრდილოეთ ამერიკაში გამოიმუშავებს, თუმცა საქმიანობს 70-ზე მეტ ქვეყანაში. Pearson-ი მრავალ სასწავლო კურსს ბევრი სხვადასხვა ბრენდის სახელით გამოსცემს, როგორებიცაა: Scott Foresmann, Prentice Hall, Addison Wesley, Allyn and Bacon, Benjamin Cummings და Longman.

Pearson-ის Prentice Hall-ი უმაღლესი განათლების გამოცემების ბაზრის ლიდერია ყველა დისციპლინის მიხედვით. Pearson-ის Addison Wesley და Benjamen Cummings-ი ინფორმატიკის, ეკონომიკის, ფინანსების, მათემატიკის, ტექნიკის და სტატისტიკის განხრით მთავარი გამომცემლები არიან. Longman-ის ბრენდის საქმიანობის საფუძველია ინგლისური ენის, ისტორიის, ფილოსოფიის, პოლიტიკური მეცნიერების და რელიგიის მასალები. Allin and Bacon-ის საქმიანობა სოციალურ მეცნიერებებს, ჰუმანიტარულ და საგანმანათლებლო დისციპლინებს მოიცავს.

2013 წელს Pearson Education-ის რეორგანიზების შედეგად სამი ძირითადი დანაყოფი შეიქმნა: PearsonInternational Education-ი, Pearson North American Education-ი და Professional Education-ი. Pearson International-ის სათავო სამმართველო ლონდონშია, ოფისები ევროპის, აზიის და სამხრეთ ამერიკის ქვეყნებში. Pearson North America-ის სათავო ოფისი ნიუ ჯერსის შტატის Upper Saddle River*-ში მდებარეობს. მისი მთავარი ბიზნესერთეულები მდებარეობს: სან ფრანსისკოში, ბოსტონში, კალამბასში, ინდიანაპოლისში და ჩენდლერში (არიზონას შტატი). 2012 წელს PearsonInternational Education-მა გამოიმუშავა £1,568 მლნ, PearsonNorth America Education-მა – £2,658 მლნ, ხოლო Professional Education-მა – £443 მლნ.

ჩანართი 3. Pearson-ის შემოსავალი რეგიონების მიხედვით

	გაყიდვები	
ყველა მონაცემი მოცემულია £ მლნ-ში	**2012**	**2011**
უწყვეტი ოპერაციები		
გაერთიანებული სამეფო	705	713
სხვა ევროპული ქვეყნები	391	394
აშშ	2,800	2,707
კანადა	145	150
აზია და წყნარი ოკეანის რეგიონი	647	514
სხვა ქვეყნები	371	339
მთლიანად უწყვეტი ოპერაციები	**5,059**	**4,817**
შეწყვეტილი ოპერაციები		
გაერთიანებული სამეფო	460	152
სხვა ევროპული ქვეყნები	78	77
აშშ	603	606
კანადა	56	59
აზიის და წყნარი ოკეანის რეგიონი	139	132
სხვა ქვეყნები	17	19
მთლიანად შეწყვეტილი ოპერაციები	**1,053**	**1,045**
სულ	**6,112**	**5,862**

* ნიუ ჯერსის შტატის ბერგენის საგრაფოს პატარა ქალაქი დაახლოებით 8 ათასი მობინადრით *(მთარგმნელის შენიშვნა).*

ჩრდილოეთ ამერიკის სეგმენტის ოპერაციული მოგება £536 მლნ-ს შეადგენდა. სტუდენტების გაწევრიანება MyLab-ში 11 პროცენტით, დაახლოებით 10 მლნ-მდე გაიზარდა, ხოლო სტუდენტების რეგისტრაცია 2012 წელს eCollege-ში – 3 პროცენტით, 8.7 მლნ-მდე. ჩრდილოეთ ამერიკაში Pearson Connection Education-ი K-12** სკოლებისთვის 22 შტატში ინტერნეტით უწყვეტ რეჟიმში ფუნქციონირებს და 43,000-ზე მეტ სტუდენტს ემსახურება, რაც 31 პროცენტით მეტია 2011 წელთან შედარებით.

Pearson International Education სეგმენტმა 2012 წელს განაცხადა, რომ ოპერაციულმა მოგებამ ჩინეთში, ნაწილობრივ, Wall Street English-ზე (WSE) სტუდენტების რეგისტრირების გამო, £216 მლნ შეადგინა, რომელიც 15 პროცენტით გაიზარდა და 61,000-ს მიაღწია. WSE არის Pearson-ის ინგლისურის შესწავლის ცენტრების მსოფლიო ქსელი პროფესიონალებისთვის. 2012 წელს კიდევ 12 ახალი სკოლა გაიხსნა. Pearson-ი 2012 წელს განსაკუთრებით კარგად გაისარჯა ინდოეთში თავისი Tutor Vista პროგრამით და მექსიკაში, სადაც UTEL პროექტის განხორციელება დაიწყო; ამ ახალმა უნივერსიტეტმა მექსიკელებს ონლაინბიზნესის კურსებზე ჩაწერის საშუალება მისცა. ასევე საერთაშორისო სეგმენტში PearsonVUE***-ის ტესტირებების მოცულობა 7 პროცენტით გაიზარდა 2012 წელს და თითქმის 8 მილიონი შეადგინა.

FINANCIAL TIMES GROUP

FT Group-ი ამზადებს ინტერნეტისთვის ბიზნესის და ფინანსების ახალ ამბებს, მონაცემებს, კომენტარებს და ანალიზს ბეჭდური და ელექტრონული სახით. FT Publishing-ი მოიცავს *Financial Times*-ის და FT.com-ის ელექსელურ კვანძს, წყება პროფესიულ ფინანსურ ჟურნალებს, ინტერნეტმომსახურებას და Mergermarket-ს, რომელიც ფინანსურ მონაცემებს ყიდის. FT Group-ს ასევე თავისი წილობრივი ინტერესები აქვს სამხრეთ აფრიკულ *Business Day* და *Financial Mail* (BDFM)-ში (50% წილი) და *The Economist*-ში (50%-იანი წილით). Pearson FT-ის ჯგუფმა 2012 წელს £49 მლნ ოპერაციული მოგება გამოაქვეყნა, რომელიც გულისხმობდა ციფრული აბონენტების 18 პროცენტით ანუ თითქმის 316,000-ით ზრდას და FT-ის ქსელის დანართების 3.5 მლნ მომხმარებელს. *Economist*-მა (რომლის 50%-ს Pearson-ი ფლობს) მთელ მსოფლიოში 2012 წლისთვის აკრეფილი მოძრავი სტრიქონების მხრივ 2 პროცენტით ზრდა გამოაქვეყნა.

PINGUIN GROUP

Pinguin Group-ი საერთაშორისო სამომხმარებლო გამომცემლობაა, რომელიც მოიცავს ისეთ რედაქციებს, როგორებიცაა: Allen Lane, Avery, Berkley Books-ი, dial-ი, Dutton-ი, Dorling Kindersley, Grosset&Dunlap-ი, Hamish Hamilton-ი, Ladybird-ი, Plume, Puffin-ი, Penguin, Putnam, Michael Joseph, Riverhead, Rouf Guides და Viking-ი. Pinguin-ი ყოველწლიურად 4,000-ზე მეტ ბეჭდურ ნაწარმს უშვებს და მისი პროდუქცია მოიცავს კლასიკას, აუდიონაწარმს და საბავშვო წიგნებს. 2012 წლის ოქტომბერში Pearson-ი დათანხმდა Pinguin Group-ის და Bertelsman Random House-ის შერწყმას მსოფლიოში უდიდესი წიგნების გამომცემლის და გამავრცელებლის Pinguin Random House-ის შექმნის მიზნით. Bertelsman-ის საკუთრებაში აქციების 53 პროცენტი იქნება, Pinguin-ის მფლობელობაში კი – 47 პროცენტი. Pinguin-მა 2012 წელს £1,053 მლნ შემოსავალი და £98 მლნ ოპერაციული მოგება აჩვენა. შემოსავალი ელწიგნებიდან სტაბილურად იზრდებოდა და მან Pinguin-ის მთელი შემოსავლის 17 პროცენტს მიაღწია.

ამჟამად Pearson-ი ფლობს ახალი Pinguin/Random House საგამომცემლო კომპანიის 47 პროცენტს. 2012 წლის განმავლობაში Pinguin-მა *New York Times*-ის 255 ბესტსელერი გამოსცა.

ფინანსები

მიაქციეთ ყურადღება: მე-4 ჩანართში მოცემულ Pearson-ის მიერ გამოქვეყნებულ საშემოსავლო უწყისში 2012 წლისთვის ნაჩვენებია, რომ შემოსავლები გაიზარდა, მაგრამ მოგება შემცირდა. 2012 წლის მოგების შემცირება აისახა Pearson-ის ბალანსის უწყისში მოგების ნაშთით, როგორც ეს მე-5 ჩანართშია წარმოდგენილი.

** ეს შემოკლება დაწყებითი განათლებისა და საშუალო სკოლების ასაკის მოსწავლეებს ერთად აღნიშნავს. ის წარმოადგენს Kindergarten (K) for 4-to 6-years olds through twelfth grade (12)-ის შემოკლებას (მთარგმნელის შენიშვნა).

*** დამატებითი ინფორმაციისათვის იხ. https://home.pearsonvue.com/ (მთარგმნელის შენიშვნა).

ჩანართი 4. Pearson-ის შემოსავლების უწყისი

2012 წლის 31 დეკემბრის მონაცემებით		
£ მილიონებში	**2012**	**2011**
გაყიდვები	5,059	4,817
რეალიზაციის ხარჯები	(2,224)	(2,072)
მთლიანი მოგება	2,835	2,745
ოპერაციული ხარჯები	(2,216)	(2,072)
კომპანიონების მოგება-რეალიზაციიდან	-	412
ზარალი შვილობილი კომპანიების დახურვის გამო	(113)	(96)
ერთობლივი საწარმოების და კომპანიონების შედეგების წილი	9	33
ოპერაციული მოგება	515	1,118
დაფინანსების ხარჯები	(113)	(96)
შემოსავალი დაფინანსებიდან	32	25
მოგება გადასახადების გადახდამდე	434	1,047
საშემოსავლო გადასახადი	(148)	(162)
ამ წლის მოგება უწყვეტი ოპერაციებიდან	286	885
ამ წლის მოგება დასრულებული ოპერაციებიდან	43	71
ამ წლის მოგება შედგება:	329	959
კომპანიის აქციების მფლობელები	326	957
უკონტროლო აქციები	3	(1)
მოგება აქციაზე უწყვეტი და დასრულებული ოპერაციებიდან და-კავშირებული კომპანიის აქციების მფლობელებთან მიმდინარე წლის განმავლობაში (პენსებში აქციაზე)		
ძირითადი	40.5 პ.	119.6 პ.
გაშუალებული	40.5 პ.	119.3 პ.

ჩანართი 5. Pearson-ის ბალანსის უწყისი

2012 წლის 31 დეკემბრის მონაცემებით		
£ მილიონებში	**2012**	**2011**
აქტივები		
არამიმდინარე აქტივები		
საკუთრება, საწარმო და აღჭურვილობა	327	383
არამატერიალური აქტივები	6,218	6,342
ერთობლივი საწარმოების და კომპანიონების ინვესტიციები	15	32
გადავადებული საშემოსავლო გადასახადი	229	287
ფინანსური აქტივები – მეორეული ფინანსური ინსტრუმენტები	174	177
საპენსიო შემწეობის აქტივები	-	25
სხვა ფინანსური აქტივები	31	26
ვაჭრობა და სხვა დებიტორები	79	151
	7,073	7,423
მიმდინარე აქტივები		
არამატერიალური აქტივები – წინასწარი პუბლიკაცია	666	650
მარაგები	261	407
ვაჭრობა და სხვა დებიტორები	1,104	1,386
ფინანსური აქტივები – მეორეული ფინანსური ინსტრუმენტები	4	-
ფინანსური აქტივები – საბაზრო ფასიანი ქაღალდები	6	9
ნაღდი ფული და მისი ეკვივალენტი (საბანკო დავალიანების გარეშე)	1,062	1,369
	3,103	3,821

კლასიფიცირებული აქტივები, როგორც გაყიდვისგან შეჩერებული აქციები	1,172	-
მთლიანი აქტივები	**11,348**	**11,244**
პასივები		
არამიმდინარე პასივები		
ფინანსური პასივები – ნასესხობა	(2,010)	(1,964)
ფინანსური პასივები – მეორეული ფინანსური ინსტრუმენტები	-	(2)
გადავადებული საშემოსავლო გადასახადის პასივები	(601)	(620)
საპენსიო ვალდებულებები	(172)	(166)
რეზერვები ვალდებულებების და გადასახადების გასასტუმრებლად	(110)	(115)
სხვა პასივები	(282)	(325)
	(3,175)	(3,192)
მიმდინარე პასივები		
ვაჭრობა და სხვა პასივები	(1,556)	(1,741)
ფინანსური პასივები – ნასესხობა	(262)	(87)
ფინანსური პასივები – მეორეული ფინანსური ინსტრუმენტები	-	(1)
მიმდინარე საშემოსავლო გადასახადის პასივები	(291)	(213)
რეზერვები ვალდებულებების და გადასახადების გასასტუმრებლად	(38)	(48)
	(2,147)	(2,090)
პასივები, რომელიც პირდაპირ ასოცირდება გაყიდვისგან შეჩერებულ აქტივებთან	(316)	-
მთლიანი პასივები	**(5,638)**	**(5,282)**
სუფთა აქტივები	**5,710**	**5,962**
აქციები		
სააქციო კაპიტალი	204	204
პრემია აქციებზე	2,555	2,554
საკუთარი აქციები	(103)	(149)
რეზერვში გადატანა	128	364
გაუნაწილებელი მოგება	2,902	2,980
კომპანიის აქციების მფლობელებთან დაკავშირებული მთლიანი აქციები	5,686	5,943
არაკონტროლირებადი ფასიანი ქაღალდები	24	19
მთლიანი აქციები	**5,710**	**5,962**
მთლიანი პასივები და აქციები	**11,348**	**11,244**

ხაბარეო საქმეები

ამერიკული გამომცემლობის ასოციაციის (AAP) მიხედვით, მთლიანად შეერთებულ შტატებში 2012 წელს კოლეჯებში შემსვლელთა რაოდენობამ 2 პროცენტით დაიკლო, ხოლო საერთოდ უმაღლესი განათლების გამომცემლობის ბაზარი 6 პროცენტით შემცირდა. AAP-მა ასევე განაცხადა 2012 წელს სახელმძღვანელოების გამომცემლობის ბაზრის 15 პროცენტით შემცირების თაობაზე.

კონკურენტები

წიგნების საგამომცემლო სამყარო სწრაფად იცვლება, რამდენადაც თანამედროვე საგამომცემლო გარემოს სურათს ელწიგნები, ერთობლივი მოხმარებისა და დაბალმოთხოვნადი წიგნები, წიგნების ასლების გადაღება, სკანირებადი წიგნები, სამომხმარებლო ინფორმაციული წიგნების შექმნა, დამატებითი საკითხავი მასალის გამოყენება ქმნიან. ისტორიული დღე სტუდენტებისთვის, რომლებიც ენციკლოპედიის მოცულობის წიგნებს დაატარებენ, დასასრულს უახლოვდება. თუმცა ეს სტუდენტებისთვის და მომხმარებლებისთვის დიდი სიახლეა. გარემოს ამგვარი ცვლილება როგორც გამომცემლისთვის, ასევე ავტორისთვის წიგნის გამოცემას უფრო სარისკოს ხდის.

აღნერილი მდგომარეობა ყოველდღიურად მრავალმხრივ იწვევს მზარდ კონკურენციას ფასის, ელექტრონული კომერციის, ახალი შემომსვლელების, დამატებითი შეთავაზებების, შთანთქმების, კაპიტალდაბანდებების ამოღების და დასუსტებული მოთამაშეების მხრივ. ამ ტურბულენტურ გარემოში Pearson-ის მცირერიცხოვანი მთავარი კონკურენტები არიან: McGraw Hill, John Wiley, Houghton Mifflin და Tompson Reuters, მაგრამ ახალი ტენდენციების გაჩენის გამო ინტერნეტ-წიგნების ისეთი გამომცემლიც კი, როგორიცაა iUniverce, ზეწოლას განიცდის. Pearson-ი უდიდესი და ყველაზე მომგებიანი წიგნების გამომცემლობაა, რომელიც გარკვეულწილად მას ყველაზე მიუწვდომელ კონკურენტად აქცევს მათთვის, რომლებიც იმეორებენ და ბაძავენ მას თავიანთი შეთავაზებული პროდუქტებით და განუწყვეტლივ ეძიებენ Pearson-ის სუსტ ადგილებს, რომლის გამოყენებასაც კი შეძლებენ.

ცალკეული კონკურენტი ფირმის ფინანსური შედარებითი მონაცემები მე-6 ჩანართშია ნაჩვენები, რასაც ერთვის თითოეული ფირმის მიმოხილვა. აღსანიშნავია მე-4 ჩანართში მოცემული მონაცემები, რომლის მიხედვით, Pearson-მა ერთ აქციაზე უფრო დაბალი მოგება მიიღო, ვიდრე McGraw Hill-მა და John Wiley-მ.

ჩანართი 6. გამომცემლების შედარება

	Pearson	McGraw Hill	John Wiley	Tompson Reuters
გასაღება ($)	5.09B£	6.35B	1.75B	13.45B
სუფთა შემოსავალი ($)	329M£	789M	190M	-877
მოგების სიდიდე ($)	6.46	13.01	10.89	-6.45
D/E კოეფიციენტი[2]	0.41	0.67	0.64	0.43
მოგება აქციაზე ($)	0.40£	3.03	3.14	-1.06
ბაზრის კაპიტალიზაცია ($)	10.6B£	14.97B	2.27B	23.83B
ბრუნვაში მყოფი აქციები	817M	277M	60.15M	826M

წყარო: კომპანიის დოკუმენტაციაზე დაყრდნობით.

MCGRAW-HILL COMPANIES, INC. (NYSE: MPH)

McGraw Hill-ი, რომლის სათავო ოფისი ნიუ იორკ სითიში მდებარეობს, სახელმძღვანელოების, ტესტების და მსგავსი მასალების მწარმოებელი ლიდერი კომპანიაა. ის დაწყებითი, საშუალო და უმაღლესი განათლების ბაზარს პროდუქციას McGraw Hill Education (MHE)-ის საშუალებით აწვდის. დანარჩენი ბიზნესები მოიცავენ S&P Ratings-ს (ინდექსები და კრედიტის რეიტინგები), S&P Capital IQ-ს და S&P Indices-ს (ფინანსური და ბიზნესინფორმაცია) და Commodities and Commercial-ს (Platts-ი, J.D. Power and Associates-ი, McGraw Hill Construction-ი და Aviation Week-ი).

2012 წლის ბოლოს McGraw Hill-მა თავისი საგანმანათლებლო დანაყოფის Apollo Global Management LLC (APO)-ზე $2.5 მლრდ-ად გაყიდვის შესახებ განაცხადა. მთელი წინა წლის განმავლობაში McGraw Hill-ის საგანმანათლებლო დანაყოფი კლებად შემოსავალს აჩვენებდა, ნაწილობრივ მთავრობის (და სტუდენტების) მიერ სახელმძღვანელოებზე ხარჯების შემცირების გამო. McGraw Hill-ი ასევე სირთულეების წინაშე იდგა, განევითარებინა მისი საგანმანათლებლო დანაყოფი ციფრული მიწოდების არხებით ხელმონერაზე დაფუძნებული მოდელის ფარგლებში. საგანმანათლებლო დანაყოფის გარეშე დარჩენილი ახალი McGraw Hill-ი გახდა McGraw Hill Financial-ი და მისი საქმიანობა ძირითადად კაპიტალის და საქონლის ბაზრებისკენ იქნება მიმართული და ისეთ ბრენდებს მოიცავს, როგორებიცაა; S&P Ratings, S&P Capital IQ და S&P Indices. McGraw Hill Companies-ი 2012 წელს McGraw Hill Financial-ისგან მისი $4.4 მლრდ შემოსავლის დაახლოებით 40 პროცენტს საერთაშორისო არხებით ელოდა.

JOHN WILEY&SONS (NISE: JW-A)

John Wiley-ის სათავო ოფისი ქალაქ ჰობოკენში (ნიუ ჯერსის შტატი) მდებარეობს. Wiley სამეცნიერო, ტექნიკური და სამედიცინო ხასიათის შრომების გამოცემითაა დაკავებული (რომელთა შორის ჟურნალები და რეფერატებიც იგულისხმება), როგორებიცაა: *Current Protocols* და *Kirk-Othmer Encyclopedia of Chemical Technology*. ასევე სტამბავს 1,600-ზე მეტ ჟურნალს, ქმნის პროფესიულ და დოკუმენტურ წიგნებს და, იმავდროულად, კოლეჯის სახელმძღვანელოების გამომცემელია. Wiley ასევე გამოსცემს *For Dummies-ის* სერიას „როგორ უნდა", სამოგზაურო ბრენდ Frommers-ის და Cliffs Notes-ის სწავლების გზამკვლევებს. Wiley-ის საგამომცემლო, მარკეტინგული და სადისტრიბუციო ცენტრები ოთხ კონტინენტზე აქვს: ჩრდილოეთ ამერიკაში, ევროპაში, აზიასა და ავსტრალიაში.

2012 წლის მეორე კვარტალში, რომელიც 2012 წლის 31 ოქტომბერს დასრულდა, Wiley-მ, წინა ფისკალური წლის შესაბამის პერიოდთან შედარებით, ამონაგების უმნიშვნელო კლებისა და სუფთა შემოსავლის 15 პროცენტით შემცირების თაობაზე განაცხადა. Wiley-ის ბაზრის კაპიტალიზაცია $2.3 მლრდ-ს შეადგენს.

HOUGHTON MIFFLIN HARCOURT PUBLISHING COMPANY

Houghton Mifflin-ი, რომლის სათავო ოფისი ქალაქ ბოსტონში მდებარეობს (მასაჩუსეტის შტატი), გამოსცემს სკოლამდელი ასაკის და მე-12 კლასის საგანმანათლებლო პროდუქციას ისევე, როგორც სახელმძღვანელოებს და სტამბურ მასალებს. კომპანია ციფრულ შიგთავსს ონლაინ და კომპაქტური დისკების საშუალებით უზრუნველყოფს. ის გამოსცემს მხატვრული და ფანტასტიკის ჟანრის წიგნებს, როგორიცაა სერია „ბეჭდების მბრძანებელი" და დოკუმენტურ, რეფერირებულ მასალებს. მასწავლებლებს სთავაზობს პროფესიულ რესურსებს და საგანმანათლებლო მომსახურებას. მიუხედავად იმისა, რომ ის შორეულ წარსულში, 1832 წელსაა დაარსებული, Houghton Mifflin-ი დღეს ფლობს დახურულ სააქციო კომპანიას, რომელიც მაღალრისკიან საინვესტიციო ფონდს Paulson & Co.-ს შეიცავს. კომპანიამ 2012 წელს გაკოტრების თაობაზე განცხადება გააკეთა.

THOMSON REUTERS (NYSE: TRI)

Thomson Reuters-ი, რომლის სათავო ოფისი ნიუ იორკ სითიში მდებარეობს, ფინანსური მონაცემებით უზრუნველყოფის მხრივ, ბაზრის ლიდერია (ის უსწრებს ინფორმაციის გამავრცელებელ კონკურენტ Bloomberg-ს), რომელიც აწვდის ელექტრონულ ინფორმაციას და მომსახურებას ბიზნესს და პროფესიონალებს მთელ მსოფლიოში, ემსახურება საფინანსო სამსახურებს, მედიას, იურიდიულ, საგადასახადო და სააღრიცხვო სექტორებს და სამეცნიერო ბაზრებს. ყველაზე მეტად Thomson Reuters-ის შემოსავალი მისი უხვი შეთავაზებებით განპირობებული გამომწერების შესყიდვებიდან მომდინარეობს.

2012 წლის მესამე კვარტალში Thomson Reuters-მა განაცხადა, რომ მისი შემოსავალი $3.2 მლრდ-ს შეადგენდა, ანუ წინა წლის იმავე პერიოდთან შედარებით, 7 პროცენტით შემცირებულიყო. თუმცა, მისი სუფთა მოგება 24 პროცენტით, ანუ $474 მლნ-ით გაიზარდა. Thomson Reuters-ის საუკეთესო დანაყოფია „საგადასახადო და სააღრიცხვო". ფირმის ანგარიში სხვა ყველა დანაყოფის მიხედვით უძრაობას ან შემცირებას აჩვენებს. 2012 წლის მითქმა-მოთქმის მიხედვით, Thomson Reuters-ი ლავირებდა Pearson-ის გაზეთის Financial Times-ის შესყიდვის მიზნით.

მომავალი

ციფრული სამყარო სწრაფად ფიტავს Pearson-ის წიგნების გამომცემლობის ტრადიციულ ბიზნესმოდელს. Pearson-ის K-12 ტექნოლოგიური ჯგუფის ნარმოების უფროსმა, ლუიენ ჩოუმ შედეგები შეაჯამა, როცა განაცხადა: „Pearson-ი საჭიროა, გახდეს განათლებისთვის „ელექტროხელოვანი" [EA]. ცვალებად სამყაროში თავი უნდა შევინარჩუნოთ. ჩვენ არ შეგვიძლია წარსულში გამოცემული სტატიკური სახელმძღვანელოების ციფრულ ფორმატში გადაყვანა; ჩვენ მაღალ ხარისხს უნდა მივაღწიოთ, მოვიპოვოთ ინტერაქტიული ციფრული სწავლების გამოცდილება და გადავცეთ ის სტუდენტებს. ეს მოიცავს ციფრულ სტუდიებს, ანიმატორებს, ილუსტრატორებს, პროდიუსერებს და სამგანზომილებიანი გამოსახულების ოსტატებს. ჩვენ გეჭირდება ამ სიმძლავრის შექმნა შიგნიდან და ასევე მთლიანი მიწოდების მწკრივი სტუდიიდან შედეგის მიზნობრივ მომხმარებლამდე მისატანად. ხალხმა შესანიშნავად გააცნობიერა მსოფლიოს ელექტრონული ხელოვნებით დაკავებული კომპანიებისა და ციფრული სტუდიების მნიშვნელობა. ეს Pearson-ის მსგავსი კომპანიისთვის ძირეული კომპეტენცია არ არის. ჩვენ უნდა დავრწმუნდეთ, რომ ვავსებთ ჩვენს მონაცემებს და პლატფორმას მაღალხარისხიანი ინტერაქტიული სასწავლო შიგთავსით".

2012 წლის ბოლოს Blackboard Inc.-მა და Pearson-მა მიაღწიეს შეთანხმებას, გაეფართოებინათ Pearson-ის მოწინავე სასწავლო გადაწყვეტის MyLab&Mastering-ის ხელმისაწვდომობა Blackboard learn-ის ბაზრის ლიდერი სასწავლო მენეჯმენტის სისტემის ჩათვლით. თავდაპირველად ჩრდილოეთ ამერიკაში ხელმისაწვდომი ინტეგრაცია ახლა ხელმისაწვდომია მთელი მსოფლიოს უმეტეს ბაზრებზე.

სისტემის ინტეგრაცია შეიცავს უახლეს ქსელურ სერვისს, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს ინსტრუქტორებს, მოიძიონ და ისარგებლონ MyLab&Mastering-ით თავიანთ Blackboard სასწავლო სისტემის ფარგლებში. მაგალითად, საგანმანათლებლო ქვედანაყოფს შეუძლია: სწავლების შესაბამისი საფეხურის წიგნის სინქრონიზება განახორციელოს, გადასცეს ინფორმაცია და შექმნას შესატყვისი ბმული ორივე სისტემაში, მოარგოს სხვადასხვა კურსი შერჩეულ შიგთავსს, გადაალაგოს საგნები შიგთავსის არეალში და აირჩიოს სანავიგაციო პანელის მიმართულება. მაგალითად,

ყატარის უნივერსიტეტის მათემატიკის კათედრის გამგემ, დოქტორმა **სელიმ მ. სელიმმა** განაცხადა: „MyLab&Mastering-ის და Blackboard learn-ის ინტეგრაცია არა მხოლოდ ამდიდრებს სწავლების გამოცდილებას, არამედ ასევე უფრო მეტად საინტერესოს ხდის ჩემს სამუშაოს. ერთჯერადი რეგისტრაციის პრინციპი, წიგნის სინქრონიზება, სწავლების რუკის პერსონალიზება და რეალურ დროში შეფასება მე და ჩემს სტუდენტებს საშუალებას გვაძლევს, იოლად მივიღოთ სარგებელი იმ ძლიერი ინსტრუმენტებისგან, რომელსაც ორივე სისტემა გვთავაზობს".

სახელმძღვანელოების გამოცემის და, საერთოდ, გამომცემლობის მოცემული ცვალებადი გარემო, სადაც Pearson-ი საქმიანობს, არის კონკურენტული ბრძოლა კონკურენტ McGraw-Hill-თან საბაზრო წილისთვის შეერთებულ შტატებში და, უფრო მეტიც, მთელ მსოფლიოში. McGraw-Hill-ის Connect პროგრამული უზრუნველყოფა მძაფრ კონკურენციას უწევს Pearson-ის MyLab-ს.

მოამზადეთ სამწლიანი სტრატეგიული გეგმა Pearson-ისთვის.

Bayerische Motoren Werke (BMW) Group, 2013

WWW.BMWGROUP.COM, BMW.DE

BMW Group-ის სათავო ოფისი გერმანიის სახელმწიფოს ბავარიის მხარის მთავარ ქალაქ მიუნჰენში მდებარეობს. კომპანია მსოფლიოში ცნობილ გერმანულ ავტომობილებს, მოტოციკლეტებს და ძრავებს აწარმოებს. 2012 წლის ივნისში ჟურნალ *Forbes*-ში BMW წარმოდგენილი იყო, როგორც ყველაზე სახელოვანი კომპანია მსოფლიოში. რეიტინგი ისეთი კრიტერიუმების მიხედვით შედგა, როგორებიცაა: „ადამიანების სურვილი, იყიდონ BMW, რჩევა, გამართული მუშაობა და ინვესტირება კომპანიაში". რეიტინგი 60 პროცენტით კომპანიის საზოგადოებრივ პერცეპციას ეფუძნებოდა, ხოლო 40 პროცენტით – კომპანიის პროდუქტების საზოგადოებრივ პერცეპციას.

BMW ფლობს და აწარმოებს Mini-ს და Rolls Royce Motor Cars-ის მშობელი კომპანიაა. Mottorrad-ი და Husqvarna ბრენდების სახით, BMW ამზადებს K 1200 GT, R 1200 RT და F 800 S მოდელების მოტოციკლეტებს. BMW Group-ი 14 ქვეყანაში განლაგებულ 29 საწარმოო და ამწყობ ქარხანას ამუშავებს და 140-ზე მეტ ქვეყანაში მოქმედ სადისტრიბუციო ქსელს ფლობს. BMW-ს საწარმოო მწკრივი მოიცავს 1-ლ, მე-2, მე-3, მე-5 და მე-7 სერიების სედანებს, კუპეებს, კაბრიოლეტებს და სპორტულ მანქანებს, ასევე, M3 კუპე-კაბრიოლეტს, X5 სპორტაქტივს და Z4 ორადგილიან როდსტერს. BMW-ს მომგებიანი ფინანსური სეგმენტი დაკავებულია დაფინანსებით და ლიზინგით, აქტივების მართვით, დილერების დაფინანსებით და ავტომანქანების კორპორატიული პარკით. BMW-ს მთელ მსოფლიოში დაახლოებით 3,000 დილერი ყიდის.

2012 კალენდარულ წელს BMW Group-მა 1.85 მლნ ავტომანქანა და დაახლოებით 117,000 მოტოციკლეტი გაყიდა, კომპანიის წლიურ გაყიდვებს შორის ყველაზე მეტი რაოდენობა და რეალიზაცია 10.6 პროცენტით გაზარდა წინა სარეკორდო 2011 წელთან შედარებით. კომპანიის იანვრის გაყიდვები ყველა დროის ამ თვის მაჩვენებლებს შორის უდიდესი იყო, გასაღება 11.5 პროცენტით გაიზარდა 107,276 ერთეულამდე და პირველად 100,000-ზე მეტი BMW-ს მანქანა გაიგზავნა საზღვარგარეთ მომხმარებლებისთვის.

2013 წლის დასაწყისში BMW Group-მა და Toyota Motor Corporation-მა გააფართოვეს თავიანთი გრძელვადიანი თანამშრომლობის ხელშეკრულება, რომლის მიზანი იყო თბურელემენტური სისტემის ერთობლივი განვითარება, სპორტული ავტომანქანების არქიტექტურის და კომპონენტების ერთობლივი დახვეწა, მსუბუქი მასალების გამოყენების ტექნოლოგიების ერთობლივი კვლევა და განვითარება და აირლითიუმის მუხტმჭერების პოსტლითიუმ მუხტმჭერის ტექნოლოგიით გადაწყვეტის ერთობლივი კვლევა. BMW Group-ის სამუშაო ძალა დაახლოებით 105,000 დასაქმებულს მოითვლის.

BMW Group-მა თავის ანგარიშში 2013 წლის მაისი ყველა დროის საუკეთესო გაყიდვების პერიოდად წარმოაჩინა – 166,397 ცალი BMW, MINI და Rolls-Royce ავტომანქანის მთელ მსოფლიოში რეალიზაციით, რაც 5.8 პროცენტით აღემატებოდა წინა წლის იმავე თვის მონაცემს. 2013 წლის მაისი ასევე წარმატებული იყო BMW Mottorad-ისთვის, რომელმაც გაყიდვები 14.2 პროცენტით გაზარდა და მომხმარებელს 13,081 ერთეული გადაუგზავნა. 2013 წლის აგვისტოში BMW-ს მომხმარებლები მთელ მსოფლიოში ძალზე ჩიოდნენ, რომ თავიანთი BMW-სთვის სათადარიგო ნაწილებს ვერ შოულობდნენ. მსოფლიოში უდიდესი კომფორტის მქონე ავტომანქანების მწარმოებელი BMW, 2013 წლის ივნისიდან სექტემბრამდე, ძალისხმევას არ იშურებდა სათადარიგო ნაწილების დროულად გადასაგზავნად. შეფერხება მისი ახალი მიწოდების მენეჯმენტის სისტემამ გამოინვია. BMW-ს სათადარიგო ნაწილების დისტრიბუციის 40 ცენტრი ქალაქ დინგოლფინგის მთავარ სავაჭრო სივრცეში მდებარეობს და გერმანიაში დაახლოებით 300 სარემონტო სახელოსნოს პირდაპირ ამარაგებს. გერმანიის ინგოლშტადტში, Audi AG (NSU)-ს მშობლიურ ქალაქში მცხოვრები რაიმუნდ ნეშტლერი ექვსი კვირაა, ახალ ნაწილებს ელოდება, რომელიც ძრავის სიჩქარეს აკონტროლებს. „ყოველთვის BMW-ს ვატარებდი, ახლაც ამ მარკის ჩემთვის მეშვიდე მანქანას ვმართავ, მაგრამ დავფიქრდები, შემდეგ ჯერზე რომელი ბრენდი შევიძინო" (პასუხი სატელეფონო გამოკითხვაზე). „BMW-ს მსგავს, განსაკუთრებული ხარისხის ავტომშენებელს ეს იმედს უცრუებს". 2013 წლის აგვისტოში მისი აქციების ღირებულება 2.5 პროცენტით შემცირდა და კომპანიის ფასეულობამ 45.7 მლრდ ევრო ($61მლრდ) შეადგინა.

საავტორო უფლება Fred Davis Books LLC (მოამზადა ფორესტ რ. დეივიდმა).

ისტორია

BMW 1917 წელს დაარსდა, რასაც წინ საფრენი აპარატების მწარმოებელი კომპანია Rapp Motorenwerke-ის რესტრუქტურიზაცია უძღოდა. პირველი მსოფლიო ომის დასასრულს BMW-მ იძულებით შეწყვიტა საავიაციო ძრავების წარმოება ვერსალის ცეცხლის შეწყვეტის შეთანხმების გამო. კომპანია 1923 წელს მოტოციკლეტების წარმოებაზე გადაერთო და 1928-1929 წლებში, შეთანხმების პირობების შემსუბუქების შემდეგ, მან ავტომობილების წარმოებას მიჰყო ხელი. BMW-ს მიერ გამოშვებულ პირველ მანქანას Dixi ერქვა, რომლის დიზაინი ინგლისის ქალაქ ბირმინგემში მდებარე Austin Motor Company-ის Auston 7-ის მოდელს ემყარებოდა.

BMW-ს წრიული ლურჯ-წითელი ლოგო, გნებავთ, რონდო, Rapp Motorenwerke-ის მრგვალი ლოგოსგანაა ნასესხები, მაგრამ BMW-ს განვითარებასთან ერთად, ემბლემაში კომბინირებულად აისახა ბავარიის დროშის ლურჯი და თეთრი ფერები. BMW-ს ლოგო ასევე განასახიერებს პროპელერის თეთრი ფერის ფრთების ბრუნვას ლურჯი ცის ფონზე, რომელიც მან 1929 წელს, რონდოს შექმნამდე 12 წლით ადრე, თავის რეკლამაში გამოიყენა.

BMW-ს პირველი საფრენი აპარატის მნიშვნელოვანი ძრავა 1918 წლის BMW IIIa წრფივი ექვსცილინდრიანი თხევად გამაგრილებელი სისტემის იყო, რომელიც ბევრად სჯობდა მის პირველი მსოფლიო ომისდროინდელ ნაწარმს. გერმანიის გადაიარაღებასთან დაკავშირებით 1930 წელს კომპანიამ კვლავ დაიწყო თვითმფრინავების ძრავების წარმოება Luftwafe-სთვის. მეორე მსოფლიო ომში განსაკუთრებით წარმატებული იყო BMW 132 და BMW 801 აირგამაგრილებელი სისტემის საფრენი აპარატების რადიალური ძრავები და ბოლოს BMW 003 ღერძული ჰიდროტურბორეაქტიური ძრავი, რომლითაც აღიჭურვა გერმანიის 1944-1945 წლების ისეთი საფრენი აპარატები, როგორებიც იყო Heinkel He 162 და მოგვიანებით Messerschmitt Me 262.

2011 და 2012 წლებში, Lexus-ის წარმატებული რეალიზაციის შემდეგ, BMW-ი და Mercedes-ი ერთმანეთს ეჯიბრებიან აშშ-ში საუკეთესო ფუფუნების ავტომობილის ბრენდის მოსაპოვებლად. Lexus საუკეთესო გაყიდვადი ფუფუნების ავტომობილი იყო აშშ-ში 1999-2010 წლებში. 2013 წლის იანვარში Toyota Lexus-ის რეალიზება 32 პროცენტით გაიზარდა და 16,211 ცალი შეადგინა, ხოლო ზრდის ტემპის ლიდერი ES სედანი იყო, რომელმაც გადაგზავნილი რაოდენობა 5,186 ცალამდე გააორმაგა.

შინაგანი საკითხები

2012 წელი

2012 წლის კალენდარში BMW-ს გაყიდვები 11.6 პროცენტით 1,540,085-მდე გაიზარდა, რომელიც საუკეთესო მაჩვენებელი აღმოჩნდა კომპანიის ისტორიაში. დიდი წარმატება BMW1-ის სერიამ მოიტანა, რომელიც 2012 წელს 226,829 ცალი გაიყიდა და გასული წლის შესაბამის მაჩვენებელს 28.6 პროცენტით გადააჭარბა. BMWX1-ის გაყიდვები ასევე დიდებულად წარიმართა ამავე წელს, რაც მთლიანად 147,776 გაყიდული ერთეულით და გასულ წელთან შედარებით 16.9-პროცენტიანი ზრდით გამოიხატა. BMW 3 სერიის სედანი საუკეთესო იყო 294,039 გაყიდული ერთეულის და, 2011 წელთან შედარებით, 22.4 პროცენტით ზრდის გამო. BMWX3-ის გასაღება 27.1 პროცენტით გაიზარდა და 149,853 ცალს მიაღწია, მიუხედავად იმისა, რომ 2012 წელს მომხმარებელს BMW 5 სერიის 337,929 ცალი ავტომანქანა გადაეგზანა, 9 პროცენტით მეტი წინა წელთან შედარებით. BMW 6 სერიის გასაღებაც 146.8 პროცენტამდე გაიზარდა, მომხმარებლებისთვის გადაგზავნილი 23,193 მანქანით.

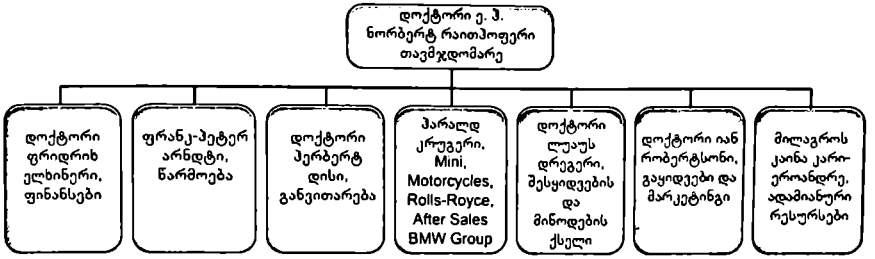
ასევე, 2012 წელს BMWMINI მოდელმა გლობალური გაყიდვებით – 301,526 ცალი გაყიდული ავტომანქანით – რეკორდი დაამყარა, რაც 5.8 პროცენტით ზრდას ნიშნავდა. აშშ ამ მოდელისთვის უდიდეს ბაზრად რჩება, სადაც MINI-მ 2012 წელს რეკორდი მოხსნა 66,123 ცალი სატრასპორტო საშუალების გაყიდვით, რომელსაც გაერთიანებული სამეფოს მაჩვენებელი მოსდევს 50,367 გაყიდული ავტომანქანით. მაღალი ფუფუნების კლასის სეგმენტში Rolls-Royce-ის 2012 წლის რეალიზაციამ სარეკორდო ნიშნულს მიაღწია 3,575 ცალი გაყიდული ავტომანქანით, რაც მის გაყიდვებს შორის Rolls-Royce-ის 108 წლიანი ისტორიის განმავლობაში რიგით მესამე და უდიდესი რეკორდი იყო.

ამასთანავე, 2012 წელს BMW Motorrad-მა სარეკორდო რაოდენობა – 106,358 ცალი მოტოციკლეტი გაყიდა.

ორგანიზაციული სტრუქტურა

BMW მოქმედებს ავტოკრატიული ფუნქციური სტრუქტურის მეშვეობით, მკაფიოდ გამოკვეთილი მთავარი აღმასრულებელი მმართველის, წარმოების მთავარი დირექტორის ან დანაყოფების პრეზიდენტების გარეშე. 1-ლი ჩანართი გვიჩვენებს, რომ მასში აღნიშნული აღმასრულებლები BMW-ს არც კორპორატიულ ელესელურ კვანძზე მოიხსენებიან და არც *წლიურ ანგარიშში*.

ჩანართი 1. BMW-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა



წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით.

სეგმენტები

BMW-მ თავისი შემოსავლების ანგარიში რეგიონების და ბრენდების მიხედვით გამოაქვეყნა. ის საქმეს განსაკუთრებით კარგად ართმევს თავს ყველა რეგიონის და ბრენდის მხრივ. მაგალითად, BMW-ს მიერ თავისი საუკეთესო იანვრის თვის თაობაზე წარმოდგენილი მონაცემებით, 2013 წლის იანვარში გაყიდვების მაჩვენებელმა 11.5 პროცენტით აიწია და 107,276 ერთეული შეადგინა; ეს იყო BMW-ს არსებობის ისტორიაში ყველაზე მეტი მაჩვენებელი – იანვარში მთელი მსოფლიოს მასშტაბით მომხმარებლებისთვის გადასაგზავნი 100,000-ზე მეტი სატრანსპორტო საშუალება. ეს იყო 29,053 ერთეულის ოდენობით გაყიდული მე-3 სერიის BMW, რომლის რეალიზაცია 27.9 პროცენტით გაიზარდა, ასევე, 11,753 ერთეულის ოდენობის BMWX1-ს გაყიდული ავტომანქანები, რომლის რეალიზაციის მაჩვენებელმა 57.8 პროცენტით მოიმატა. BMWX3-მა პოპულარობა შეინარჩუნა, რადგან მომხმარებლებს გადაეგზავნა 10,230 ერთეული ავტომანქანა, 9.4 პროცენტით მეტი წინა პერიოდთან შედარებით. BMW1 სერიის გაყიდვები 8.8 პროცენტით მეტი იყო და 14,222 გაყიდულ ერთეულს აღწევდა, ხოლო BMW 5 სერიის ავტომანქანების რეალიზაცია 6.4 პროცენტით გაიზარდა და 23,049 ერთეული შეადგინა. BMW 6 სერიის რეალიზაციამ 22.4 პროცენტით მოიმატა და 1,354 ერთეული შეადგინა. ასევე, 2013 წლის იანვარში მთელ მსოფლიოში MINI-ის გაყიდვები 0.6 პროცენტით გაიზარდა და 15,864 ერთეულს მიაღწია, რაც ამ მოდელის ყველაზე მაღალი მაჩვენებელია, რაც კი ოდესმე ჰქონია იანვრის თვეში.

მე-2 და მე-3 ჩანართები გვიჩვენებს, რომ 2013 წლის იანვარში BMW-ს გაყიდვები ყველა რეგიონის და ყველა ბრენდის მიხედვით გაიზარდა, Motorrad მოტოციკლეტების გარდა. BMW-ს 2013 წლის იანვრის რეკორდის მიუხედავად, კონკურენტმა Audi-მ (რომელიც Volkswagen AG-ს საკუთრებაა) დაძლია 2013 წლის იანვრის BMW-ის რეკორდი ფუფუნების მანქანების ბაზარზე, გააკეთა რა ნახტომი ჩინეთში, მისთვის უდიდეს ბაზარზე, გადატვირთვის 39-პროცენტიანი ზრდით. Audi-მ მსოფლიო ბაზარზე იანვარში გაყიდა 111,750 ავტომობილი და მაღალი გამავლობის მანქანა (SUV) და 16 პროცენტით გაზარდა ეს მაჩვენებელი წინა წელთან შედარებით, ხოლო BMW-ს მაჩვენებლები ამ დროისთვის იყო 12-პროცენტიანი ზრდა და 107,276 გადაგზავნილი ავტომანქანა. Mercedes-ის (ეკუთვნის Daimler AG-ს) გლობალური გაყიდვები 2013 წლის იანვარში 9 პროცენტით გაიზარდა და 94,895 ერთეული შეადგინა, რაშიც მას A და B კლასის მანქანებზე მოთხოვნა და მაღალი გამავლობის ტრანსპორტის ავტომატური საწარმოო ხაზი დაეხმარა.

მე-4 ჩანართი აჩვენებს 2012 წლის ბოლოსთვის BMW-ს ავტომობილების სეგმენტურ მონაცემებს რეგიონების მიხედვით. მიაქციეთ ყურადღება მოტოციკლეტების გაყიდვებიდან ამონაგების 2.8 პროცენტით კლებას და გაერთიანებული სამეფოდან შემოსავლების შემცირებას.

ჩანართი 2. BMW-ს 2013 წლის იანვრის თვის გაყიდვები რეგიონების მიხედვით (ერთეულებში)

	2013	2012	ცვლილება (%)
აზია	43,114	36,422	+ 18.4
ჩინეთი	30,397	26,505	+ 14.7
იაპონია	3,250	-	+ 19.0
სამხრეთი კორეა	2,790	-	+ 32.9
ამერიკა	25,021	24,419	+ 2.5
შეერთებული შტატები	20,195	19,739	+ 2.3

ევროპა	50,594	46,831	+ 8.0
გერმანია	18,709	17,028	+ 9.9
რუსეთი	2,311	1,653	+ 39.8
აფრიკა	37,649	32,890	+ 14.5
ოკეანეთი	23,000	21,297	+ 8.0

2012 წლის მონაცემები

წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით.

ჩანართი 3. BMW-ს 2013 წლის იანვრის თვის გაყიდვები ბრენდების მიხედვით (ერთეულებში)

	2013	2012	ცვლილება (%)
BMWGroup Automobiles	123,276	112,164	+ 9.9
BMW	107,276	96,184	+ 11.5
MINI	15,864	15,768	+ 0.6
BMW Motorrad	4,818	5,237	- 8.0
Husquarna Motorcycles	587	544	+ 7.9

წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით.

ჩანართი 4. BMW-ს ამონაგები სეგმენტების მიხედვით

ამონაგების წყაროები		
მილიონ ევროებში	2012	2011
ავტომობილები	50,165	46,681
მოტოციკლეტები	980	1,008
სხვა ამონაგები	7,660	7,318
	58,805	55,007
გერმანია	11,974	12,494
გაერთიანებული სამეფო	4,059	4,061
დანარჩენი ევროპა	12,303	12,766
ჩრდილოეთი ამერიკა	12,991	10,903
აზია	14,436	12,042
სხვა ბაზრები	3,042	2,741
	58,805	**55,007**

წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით.

ფინანსები

მე-5 ჩანართი აჩვენებს BMWGroup-ის შემოსავლების უწყისს.

ჩანართი 5. BMW-ს შემოსავლების უწყისი

მილიონ ევროებში	2012	2011
ამონაგები	58,805	55,007
რეალიზაციის ხარჯები	-46,252	- 43,320
მთლიანი მოგება	**12,553**	**11,687**
ვაჭრობის ხარჯები	- 3,684	- 3,381
ადმინისტრაციული ხარჯები	- 1,701	- 1,410
კვლევებისა და განვითარების ხარჯები	- 3,573	- 3,045
სხვა ოპერაციული შემოსავალი და დანახარჯები	703	670
ინვესტიციების უკუგება	598	181
ფინანსური შედეგი	- 99	- 665

მოგება ჩვეულებრივი საქმიანობიდან	4,797	4,037
გაუთვალისწინებელი შემოსავალი	-	29
საშემოსავლო გადასახადი	- 1,635	- 2,073
სხვა გადასახადები	- 31	- 23
სუფთა მოგება	3,131	1,970
რეზერვი მოგებიდან	- 1,491	- 462
არაასიგნებული გაუნაწილებელი მოგება დისტრიბუციისთვის	1,640	1,508

წყარო: კომპანიის დოკუმენტები.

ცხრილი 6. BMW-ს ბალანსის უწყისი

მილიონ ევროებში	2012	2011
აქტივები		
არამატერიალური აქტივები	178	161
საკუთრება, საწარმო და აღჭურვილობა	7,806	6,679
ინვესტიციები	3,094	2,823
მატერიალური, არამატერიალური და საინვესტიციო აქტივები	11,078	9,663
მარაგები	3,749	3,755
დებიტორული დავალიანება	858	729
შვილობილი კომპანიების დებიტორული დავალიანება	6,297	5,827
სხვა დებიტორები და აქტივები	2,061	1,479
იოლად რეალიზებადი საბაზრო ფასიანი ქაღალდები	2,514	3,028
ფულადი სახსრები და მისი ექვივალენტი	4,618	2,864
მიმდინარე აქტივები	20,097	17,682
ვადამდელი გადახდები	118	120
საპენსიო ნაშთი და აქტივების მსგავსი გეგმის ნაჭარბი ვალდებულებებზე	672	43
მთლიანი აქტივები	31,965	27,508
საკუთარი კაპიტალი და ვალდებულებები		
ინვესტორებისგან ხელმოწერით დადასტურებული კაპიტალი	656	655
კაპიტალის რეზერვი	2,053	2,035
შემოსავლების რეზერვი	5,515	4,024
არაასიგნებული გაუნაწილებელი მოგება დისტრიბუციისთვის	1,640	1,508
საკუთარი კაპიტალი	9,864	8,222
მოგებაში მონაწილის დარეგისტრირებული სერტიფიკატები	32	32
საპენსიო უზრუნველყოფა	56	84
სხვა რეზერვები	7,406	7,651
რეზერვები	7,462	7,735
საბანკო ვალდებულებები	1,408	911
კრედიტორული დავალიანება	3,900	2,940
შვილობილი კომპანიების ვალდებულებები	8,451	6,923
სხვა ვალდებულებები	800	741
ვალდებულებები	14,559	11,515
მომავალი პერიოდის შემოსავალი	48	4
მთლიანი საკუთარი კაპიტალი და ვალდებულებები	31,965	27,508

წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით.

კონკურენტები

Toyota Lexus-ი, Daimler Mercedes-Benz-ი, BMW-ი, Honda Acura, GM Cadillac-ი, Volkswagen Audi და Nissan Infiniti მსოფლიოში შვიდი საუკეთესოდ გაყიდვადი ფუფუნების ავტომანქანების ბრენდებია. 2012 წლის ნოემბერში მათი ერთობლივი გაყიდვები შეერთებულ შტატებში 15 პროცენტით გაიზარდა. ფუფუნების ავტომანქანების რეალიზაციის ზრდა ყველა სხვა კატეგორიის ავტომობილების გასაღების ზრდას აჭარბებს და ეს ბრენდები მძაფრ კონკურენციას უწევენ ერთმანეთს.

მე-7 ჩანართი ფუფუნების ავტომანქანების ლიდერი მწარმოებლების ფინანსურ შედეგებს გვანვდის. მიაქციეთ ყურადღება, რომ BMW ყველაზე პატარა ფირმაა დასაქმებულთა რაოდენობის მხრივ, მაგრამ ის მეორეა სიდიდით ერთეულ აქციაზე მოგების (EPS) მაჩვენებლით.

VOLKSWAGEN

Volkswagen-ი (VW), რომლის სათავო ოფისი გერმანიის ქვემო საქსონიის მიწის ქალაქ ვოლფსბურგში მდებარეობს, გერმანიის ავტომობილების უდიდესი მწარმოებელი და მსოფლიოში სიდიდით მეორე თუ მესამე ფირმაა GM-ის ან Toyota-ს შემდეგ. გერმანული სიტყვა *Volkswagen* „ხალხის მანქანას" ნიშნავს და წარმოითქმის, როგორც *ფოლქს ვაგენ*. მან მიზნად დაისახა, 2014 წლისთვის თავისი წილი შეერთებული შტატების ბაზარზე 2 პროცენტიდან 4 პროცენტამდე გააორმაგოს და 2018 წლისთვის მსოფლიოში უდიდესი ავტომშენებელი კომპანია გახდეს. 2012 წელს VW-მა წარმოადგინა დიზელელექტრო მანქანის ჰიბრიდული ვერსიები მის ყველაზე პოპულარულ მოდელებზე, როგორებიცაა: Jetta, შემდეგ Golf Hybrid-ი და Passat-ი. VW-ის საკუთრებაა ასევე Porsche.

MERCEDES-BENZ

Mercedes-Benz-ი, რომელიც გერმანიის ბადენ ვუტემბერგის მიწის ქალაქ შტუტგარტში დაფუძნდა, გერმანული ავტომანქანების მწარმოებელი კომპანიის Daimler AG-ის დანაყოფია. Mercedes-Benz-ი ავტომანქანების სპორტულ რბოლაში სამი ფორმით მონაწილეობს: Formula-3, DTM და Formula-1. მშობელი კომპანია, Daimler AG, ფლობს Mercedes-Benz Grand Prix-ჯგუფის Formula-1-ის აქციების 60 პროცენტს და ასევე აეროკოსმოსური და თავდაცვის კონსორციუმის (EADS) აქციების 22 პროცენტს. Daimler-ი თავის სატრანსპორტო საშუალებებს მსოფლიოს 40 ქვეყანაში ყიდის, გაყიდვების 40 პროცენტი ევროპაზე მოდის.

ჩანართი 7. BMW-ს ფინანსური მონაცემების შედარება კონკურენტ ფირმებთან (აშშ დოლარებში)

	BMW	VW	Daimler	GM	Toyota	Nissan
ამონაგები ($)	76.1B	251B	153B	151B	243B	102B
სუფთა შემოსავალი ($)	5.1B	30B	7.5B	4.5B	8.3B	3.3B
მოგების სიდიდე (%)	6.65	11.9	4.9	3.0	3.4	3.2
ვალი/სააქციო კაპიტალის კოეფიციენტი	1.47	1.24	1.85	0.40	1.15	1.45
მოგება ერთეულ აქციაზე $	7.27	12.82	7.03	2.67	2.60	0.79
დასაქმებულთა რიცხვი	106K	549K	275K	213K	325K	157K
ამონაგები ერთ დასაქმებულზე ($)	717K	457K	556K	708K	747K	680K

B – მილიარდი, K – ათასი

წყარო: კომპანიის ინფორმაციაზე დაყრდნობით.

Mercedes-Benz U.S.-ის გასაღების მაჩვენებელმა 2013 წლის იანვარში 11 პროცენტით აიწია. ეს გამოიწვია კომპანიის სურვილმა, გადაეჭარბებინა BMW-ს ფუფუნების ავტომანქანების მიწოდების მონაცემისთვის მთელი 2013 წლის განმავლობაში. Mercedes-მა 2013 წლის იანვარში 22,501 სატრანსპორტო საშუალება გაყიდა. ეს არსებობის მანძილზე მისი საუკეთესო შედეგია და ხელი შეუწყო C კლასის სედანის რეალიზების 11 პროცენტით, 7,214 ერთეულამდე ზრდას. შედარებისათვის დავსძენთ, რომ BMW-მ 0.7 პროცენტით, 16,513 ერთეულამდე გაზარდა რეალიზაცია X5 მაღალი გამავლობის მანქანების გაყიდვის 56 პროცენტით მატების წყალობით.

TOYOTA MOTOR CORPORATION

მსოფლიოში სიდიდით მეორე ავტომშენებელი კომპანია Toyota, რომელიც იაპონიაში, აიჩის პრეფექტურის ქალაქ ტოიოტაშია ბაზირებული, კვალდაკვალ მისდევს GM-ს. Toyota-ს მიერ შეერთებულ შტატებში განხორციელებულ ოპერაციებს კალიფორნიის შტატის ქალაქ ტორენსში მდება-

რე სათავო ოფისი ხელმძღვანელობს. Toyota-ს პოპულარული მოდელებია: Camry-ი, Corolla, Land Cruiser და Lexus-ი და ასევე სატვირთო მანქანა Tundra. Lexus-ი პირდაპირ BMW-ს კონკურენტია. Lexus-ის რეალიზება აშშ-ში 23 პროცენტით გაიზარდა ნოემბერში და მოელიან, რომ სულ ცოტა 10 პროცენტით გაუმჯობესდება 2013 წელს.

VOLVO CAR CORPORATION

შვედეთის ქალაქ გოთენბურგში მდებარეობს Volvo-ს ან *Volvo Personvagnar AB*-ის სათავო ოფისი, რომელიც Zhejiang Geely Holding Group China-ს ეკუთვნის და რომლის სათავო ოფისი ჩინეთის ქალაქ **ჰანგჟოუში მდებარეობს.** Geely-მ 2010 წელს Ford Motors Company-სგან Volvo შეიძინა. Volvo სატრანსპორტო საშუალებების ფართო ჩამონათვალს აწარმოებს და ყიდის, რომელთაგან ზოგი BMW-ს მეტოქედ ავლენს თავს. დაახლოებით 2,300 ადგილობრივი დილერით მსოფლიოს 100 ეროვნული სავაჭრო კომპანიიდან, Volvo-ს უდიდეს ბაზრებს წარმოადგენს აშშ, შვედეთი, ჩინეთი, გერმანია, გაერთიანებული სამეფო და ბელგია. 2011 წელს Volvo-მ გლობალური გასაღების სარეიორდო ნიშნულს მიაღწია 449.255 ერთეული გაყიდული სატრანსპორტო საშუალებით და 20.3 პროცენტით ზრდა აჩვენა 2010 წელთან შედარებით. 2012 წელს Volvo-მ მხარდაჭერის ხელშეკრულება გააფორმა NBA-ის ვარსკვლავთან **ჯერემი ლინთან.** მომდევნო ორი წლის განმავლობაში ლინმა Volvo-ს კორპორატიულ და მარკეტინგულ ღონისძიებებში მონაწილეობა უნდა მიიღოს, როგორც „ბრენდის დესპანმა".

AUDI

გერმანიის ბავარიის მიწის ქალაქ ინგოლშტადტში ბაზირებული Audi Aktiengesellschaft (Audi) გეგმავს, ქმნის, აწარმოებს და ყიდის ავტომობილებს და მოტოციკლეტებს. Audi-ის ბრენდის სატრანსპორტო საშუალებები იწარმოება შვიდი სანარმოს მიერ მთელ მსოფლიოში. AUDI AG, როგორც შვილობილი კომპანია, 1966 წლიდან VW-ს საკუთრებას წარმოადგენს (99.55%). 2012 წლის სექტემბერში Audi-მ ჩრდილოეთ ამერიკაში, კერძოდ, მექსიკის ქალაქ პუებლაში, თავისი პირველი სანარმოს მშენებლობა დაიწყო, 2016 წლისთვის უფრო სწრაფად მოქმედების და Q5-ის მემკვიდრის შექმნის იმედით.

2012 წელს Audi-მ კვლავ მოიგო 24 Hours of Le Mans-ი, რომელიც ისტორიაში ჰიბრიდის მიერ მოგებული პირველი Le Mans-ია, რომელიც Audi-ის R18e-tron quattro მოდელმა მოიპოვა. სხვა R18 ჰიბრიდი მეორე ადგილზე გავიდა, ხოლო R18 ultras მესამე და მეხუთე პოზიციაზე აღმოჩნდა. 2011 წელს 24 Hours of Le Mans-ზე გამარჯვებას ამ სპორტული სარბოლი მანქანის წარმატება მოჰყვა. Audi-ის მანქანებმა ფინიშს სამი Peugeot 908-ზე წინ მიაღწიეს და გამარჯვების მაუწყებელი 13.8 წამი აჩვენეს.

Audi-ს თავისი მანქანებისთვის კომპიუტერიზებული კონტროლის სისტემა აქვს დამუშავებული, რომელსაც მულტიმედია ინტერფეისი (MMI) ჰქვია. ეს გაუმჯობესება BMW-ს iDrive კონტროლის კრიტიკის ფონზე მოვიდა, რომელიც ციკლური კონტროლის ღილაკს ეხებოდა და „სეგმენტ" კლავიშს მანქანის შიდა სივრცის გართობის მოწყობილობების (რადიო, CD ჩეინჯერი, iPod, TV თიუნერი), სატელიტური ნავიგატორის, გამთბობ-გამნიავებელი და სხვა სისტემების ეკრანული კონტროლის დაგეგმარებასთან დაკავშირებით. ზოგიერთი დარწმუნებულია, რომ MMI მნიშვნელოვანი გაუმჯობესებაა BMW-ს iDrive-ზე, თუმცა BMW-მ თავისი iDrive მანამ გააუმჯობესა.

ბიზნესის კულტურა გერმანიაში

გერმანია 2008 წლის რეცესიას გადაურჩა და თავისი ძლიერი ეკონომიკის და მყარი სამრეწველო ბაზის წყალობით, კარგ მდგომარეობაში აღმოჩნდა. უმუშევრობა გერმანიაში ახლა უფრო დაბალია 2008 წელთან შედარებით. გერმანული კომპანიები, ძირითადად, სხვადასხვა ტექნიკურ სფეროში ინდივიდუალური სპეციალიზების გზას ადგანან. მაგალითად, საავტომობილო კომპანიები გერმანიაში, ალბათ, უფრო ექსპერტ ინჟინერ-მექანიკოსებზე დაყრდნობით მართავენ საქმეს, ვიდრე ექსპერტ ბუღალტრებზე ან ფინანსისტებზე. ეს ტექნიკური მიდგომა ხშირად ბრძანებების მწკრივის ქვემოთ სხვა საკვანძო პოზიციებზეც ვრცელდება. მაგალითად, პასუხისმგებლობის დელეგირებას ხშირად ტექნიკური განხრის სპეციალისტებზე ახორციელებენ, რომლებიც ელიან, რომ მათი მენეჯერი საშუალებას მისცემს მათ, თითოეულმა თავად შეასრულოს დავალება მცირე მეთვალყურეობის ქვეშ. სხვა კულტურის ადამიანები ასეთ მიდგომას ხშირად განიხილავენ, როგორც მშრალს და ცივს. ამასთანავე, გერმანიაში იერარქიულად ზედა ან ქვედა დონეებს შორის სოციალიზაციის შედარებით მაღალი მაჩვენებელი გაცილებით უფრო ჩვეული მოვლენაა.

შეხვედრები გერმანიაში, ძირითადად, ზუსტად დანიშნულ დროს იწყება ყველა წევრის თანხლებით, რომლებსაც კარგად აქვთ გააზრებული შეხვედრის ყველა ასპექტი, რაც კი მათ პასუ-

ხისმგებლობას ეხება. არაგერმანელები ხშირად ასკვნიან, რომ „გერმანელი საქმიანი ადამიანები შეხვედრას მის დაწყებამდე გონებაში თხზავენ", მაგრამ ეს არ არის მთავარი. გერმანელს სიამაყის გრძნობა ეუფლება განსახილველ საგანთან დაკავშირებული ცოდნის გამო და სურს, რამდენადაც შესაძლებელია, მომზადებული იყოს, რათა თავისი წვლილი შეიტანოს და საკვანძო შენიშვნები გამოთქვას შეხვედრის განმავლობაში. ის ელის, რომ შეხვედრის მიმდინარეობისას სხვებიც თავიანთ მოსაზრებეს გამოთქვამენ, როცა დისკუსია მათ კომპეტენციას შეეხება. გერმანულ ბიზნესში მთავარი თემაა, თუ სად უნდა გაიზარდოს კარგად მომზადებული სპეციალისტი და სად უნდა დაუჭირონ მხარი მის უნიერსალურ მუშაკად ჩამოყალიბებას. გერმანელებს ასეთი მენტალური თვისებები გუნდურ მუშაობაშიც ეხმარება. გუნდის ყოველი წევრი პასუხს აგებს ხელმძღვანელის წინაშე, მაგრამ ყოველი მათგანი მომართულია თავისი ტექნიკური ამოცანის გადაჭრაზე გუნდის სხვა წევრებთან მხოლოდ ტექნიკური ხასიათის მოკლე საუბრების თანხლებით.

კომუნიკაცია გერმანიაში პირდაპირი და საგნობრივია. ზემდგომები არ ცდილობენ ტკბილ ადამიანებად წარმოჩენას, როცა ხელქვეითებს მიმოიხილავენ ან მოთხოვნებს უყენებენ; სანაცვლოდ, პირდაპირ აცნობენ მათი საქმიანობის შეფასებებს, მოლოდინებს და ა. შ. ამასთანავე, როცა გერმანელ მუშაკებს სამუშაოს თაობაზე ეკითხები, ისინი ცდილობენ, გასაგები ცნებებით აღწერონ მათი ვალდებულებები, ნაცვლად ბუნდოვანი საუბრისა სხვა კულტურების წარმომადგენლებისგან განსხვავებით. გერმანელი მუშაკები არ ცდილობენ, ინტერვიუს დროს თავის მონონებას; შეგიძლიათ ძირითადად დარწმუნებული ბრძანდებოდეთ, რომ ხელეწიფებათ თავიანთი ნათქვამის შესრულება.

ჩაცმულობა გერმანიაში შეხამებულია პროფესიასთან, მაგრამ არც ისე მკაფიოდაა განსაზღვრული, როგორც ეს გაერთიანებულ სამეფოში, აშშ-სა და აზიის მრავალ ქვეყანაშია მიღებული. ქალები უფრო შარვლებს იცვამენ, ვიდრე კაბებს და ქვედა ბოლოებს; კაცები ხშირად სპორტულ ქურთუკებს ატარებენ შავი და ლურჯი შარვალ-პიჯაკების ნაცვლად. მიუხედავად იმისა, რომ გერმანიის ფედერალური კანცლერი ქალია, გერმანელი ქალები ჩამორჩებიან ევროპის სხვა ერების ქალებს უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტში ადგილის მოპოვების შესაძლებლობის მხრივ, ნაწილობრივ, ტექნიკურ საქმეებში მათი უმცირესობის გამო, სადაც, ჩვეულებრივ, უმრავლესობას მამაკაცები წარმოადგენენ. უმაღლეს თანამდებობებზე, ძირითადად, ისეთ პიროვნებები არიან, რომლებიც ბეჯითად მუშაობენ საკუთარ თავზე საკვანძო ტექნიკურ სფეროებში.

მომავალი

2012 წელს ჩინეთში BMW-ს პროდუქციის რეალიზაცია 14 პროცენტით გაიზარდა და 28,597 ავტომობილსა და მოტოციკლეტს მიაღწია, რითაც მან აშშ-ს გაუსწრო და კომპანიისთვის ჩინეთი უდიდეს საერთაშორისო ბაზრად იქცა. „როცა წინ ვიყურებით, ჩვენ პირქარს მოველით ევროპაში ადგილის შენარჩუნების მიმართულებით", – განაცხადა BMW-ს გაყიდვებისა და მარკეტინგის ხელმძღვანელმა, იან რობერტსონმა, – „მაგრამ კმაყოფილი ვართ გაყიდვების ჯანსაღი ზრდით სხვა რეგიონებში, განსაკუთრებით, აზიასა და ამერიკაში".

BMW-მ საცალო გაყიდვების ახალი კონცეფცია Apple-ის მაღაზიებისგან ისესხა, რომელიც გაერთიანებულ სამეფოში გამოსცადეს. ამის შემდეგ კომპანიამ თავისი ვერსია ევროპის სხვადასხვა ქვეყანაში Apple-ის „Genius Bar"*-ზე გაიტანა. iPad-ით აღჭურვილი, საგანგებოდ გაწვრთნილი „BMW Genius Everywhere"-ის პერსონალი მომხმარებელს სატრანსპორტო საშუალების და მისი მახასიათებლების თაობაზე ინფორმაციას აწვდის, თუმცა პროდუქტს თვითონ არ ყიდის. BMW-ს ახალ მუშაკებს თეთრი მოკლესახელოებიანი სპორტული პერანგები აცვიათ, რაც „BMWGenius"-ზე მეტყველებს, თუმცა ისინი ხელფასს იღებენ და არა საკომისიოს გაყიდვებიდან. 2013 წლის ბოლოს აშშ-ში „BMW Genius Everywhere"-ის საპილოტე პროგრამა დაიწყო 2014 წლის დასაწყისში სრული ამოქმედების განზრახვით, რომლის დროს ახალი BMWi3 ელექტრომანქანა დასრულდება და გასაყიდად გამოვა ბაზარზე.

* „გენიალობის განყოფილება" - ტექნიკური მომსახურებისა და მხარდაჭერის სამსახური Apple-ის მაღაზიებში, რომელიც Apple-ის პროდუქტის გამოყენების ათვისებისთვის მომხმარებელს პროგრამული და აპარატული უზრუნველყოფის გარკვევაში დახმარებას სთავაზობს (მთარგმნელის შენიშვნა).

Apple, Inc. – 2011

მერნუშ ბანტონი
პროფესორის თანაშემწე, კონსულტანტი

AAPL

WWW.APPLE.COM

Apple კალიფორნიის შტატის ქალაქ **კუპერტინოში** მდებარეობს. 2011 წლის პირველ კვარტალში **კომპანიამ** 4.69 მლნ-ად iPad გაყიდა. 2010 წლის აპრილიდან, რაც პროდუქტი პირველად გამოჩნდა ბაზარზე, გაყიდვებმა 20 მლნ ერთეულს მიაღწია. 7.3 ინჩის სიგანის ფერადეკრანიანი, მრავალი „Angry Bird"-ის მსგავსი პოპულარული თამაშის ჩამოტვირთვის შესაძლებლობის მფლობელი, კინოების ნახვის და ჟურნალების ნაკითხვის დანართებით აღჭურვილი, word-თან თავსებადი და ფართოფორმატიანი ცხრილის მოხმარების პროგრამული უზრუნველყოფის მქონე iPad იმაზე მეტ გასაყიდ კომპიუტერშია „გადაქაჩული", ვიდრე ეს ვინმეს ოდესმე შეეძლო წარმოედგინა. მაგალითად, იმ კვარტალში HP-ის გაყიდვები მთელი 23 პროცენტით დაეცა და კომპანიამ $1 მლრდ-ით შეკვეცა წლიური გაყიდვების პროგნოზი. Dell-ის გაყიდვების მაჩვენებელი კვარტალში 7.5 პროცენტით შემცირდა.

2011 წელს 70 მლნ-ზე მეტი ტაბლეტი გაიყიდება, Apple-ის iPad-ის მსგავსად; სამ წელიწადში მთლიანი მაჩვენებელი, რომლის სწრაფად მიღწევას ვარაუდობენ, $246 მლნ-ია. 2011 წლის პირველ კვარტალში გლობალურად კომპიუტერების გადაგზავნა 3.2 პროცენტით შემცირდა ნაწილობრივ იმიტომ, რომ მრავალმა მომხმარებელმა მის ნაცვლად ტაბლეტი შეიძინა. 2011 წლის პირველ კვარტალში Microsoft Windows-ის გაყიდვები 4.4 პროცენტით, 4.45 მლრდ-მდე დაეცა. Microsoft-ის 2010 წლის $5.23 მლრდ-ის ოდენობის სუფთა შემოსავალი გაუფერულდა Apple-ის $5.99 მლრდ შემოსავლის ფონზე, რომელიც ამ 20 წლის მანძილზე პირველად მოხდა. Apple-ის iPad-ის, iPhone-ის და Mac-ის ახალი ვერსიის წარმატება Apple-ს ეხმარება, ჩაანაცვლოს Microsoft-ი, როგორც 2010 წელს მსოფლიოს ყველაზე ფასეული ტექნოლოგიური კომპანია.

Apple აგეგმარებს, აწარმოებს და ბაზარზე გააქვს მრავალი სახის პერსონალური კომპიუტერი, მობილური კავშირი და მედიამონყობილობა, პორტატული ციფრული მუსიკის ამჟღერებელი და ყიდის მრავალგვარ სათანადო პროგრამულ უზრუნველყოფას, მომსახურებას, პერიფერიულ მოწყობილობებს, ქსელურ გადაწყვეტებს, გარეშე ციფრულ შიგთავსს და დანართებს. Apple-ის საქონელი და მომსახურება Macintosh (Mac) კომპიუტერებს, iPhone-ს, iPad-ს, iPod-ს, Apple TV-ს, Xserve-ს, მომხმარებლის პორტფოლიოს და პროფესიონალებისთვის პროგრამული უზრუნველყოფის დანართებს, Mac OS X და iOS ოპერაციულ სისტემებს, გარეშე ციფრულ შიგთავსს და დანართებს iTune Store-ის მეშვეობით და მრავალი სახის დამატებით მონყობილობას, მომსახურებას და მხარდაჭერის შეთავაზებებს მოიცავს. Apple-ი თავის პროდუქციას მთელ მსოფლიოში საცალო ვაჭრობის ქსელის, ინტერნეტმაღაზიების და საკუთარი სავაჭრო პერსონალის, გარეშე ფიჭური ქსელის გადამზიდავების, საბითუმოდ და საცალოდ მოვაჭრეების და აქტიური შუამავალი ფირმების** საშუალებით ავრცელებს.

2011 წლის 13 აგვისტოს Apple-მა ქალაქ **ენქორეჯში (ალასკის შტატი)** და ქალაქ **მარიში** (იუტას შტატი) ორი ახალი მაღაზია გახსნა. იმავე დღეს Apple-ი მსოფლიოს ყველაზე ფასეული კომპანია გახდა და ExxonMobil-ს გადაუსწრო. ზოგიერთ ანალიტიკოსს ასეთი შეკითხვა გაუჩნდა: Apple-ს შეერთებული შტატების მთავრობაზე მეტი თანხები ხომ არ აქვს?

ისტორია

სტივ ვოზნიაკმა და სტივ ჯობსმა Apple 1976 წლის აპრილში, სწავლის შეწყვეტის შემდეგ დააარსეს. მათი ურთიერთთანამშრომლობა მაშინ დაიწყო, როცა ვოზნიაკმა იმ დროისთვის უზარმაზარი გამოგონება ფართო ასპარეზზე გამოიტანა – ლურჯი ყუთები დიდ მანძილზე სატელეფო-

** value-added reseller - აქტიური შუამავალი ფირმა, რომელიც თავისი საქმიანობით სისტემას ფასეულობას მატებს. ის მომხმარებელს, ძირითადად, დამატებით ფასეულობის წარმატებულ მომსახურებას სთავაზობს (მთარგმნელის შენიშვნა).

ნო ზარების თავისუფლად განსახორციელებლად. ვოზნიაკმა თავისი ინოვაცია კვლავ განავრცო სხვა ყუთის შექმნით, რომელსაც სახელად Apple! კომპიუტერი დაარქვა. თანამედროვე კომპიუტერებისგან განსხვავებით, Applecomputer-ს კლავიატურა არ გააჩნდა და ენერგიის შეზღუდული უზრუნველყოფა ჰქონდა. ვოზნიაკმა და ჯობსმა სან ფრანცისკოს ყურეში $666 საერთო ღირებულების 50 ერთეული კომპიუტერის გაყიდვა შეძლეს.

1978 წელს Apple-ი შეერთებულ შტატებში ყველაზე სწრაფად მზარდი კომპანია გახდა. ის მთელი ქვეყნის მასშტაბით 100 დილერის ძალისხმევით გავრცელდა. მალე გამოჩნდა Apple 2e და Apple 2c. 1980-იანი წლების შუა ხანებში Apple-მა Macintosh-ი გამოუშვა, რომელიც თავდაპირველად ძალიან კარგად იყიდებოდა, მაგრამ მაღალი ფასისა და პროგრამული უზრუნველყოფის შეზღუდული შესაძლებლობების გამო მალე ეს მაჩვენებელი შემცირდა. ადრეულ 1990-იანებში Apple-მა წარმოადგინა Powerbook-ი, 17-ფუნტიანი მანქანა 12-საათიანი მუხტმჭერით. იმ ადრეულ ეპოქაში Apple-მა ისეთი პროდუქტების წარმოება გააგრძელა, როგორებიცაა: ციფრული კამერები, პორტატული აუდიოამჟღერებლები, მიკროფონები, სათამაშო ვიდეომოწყობილობები და სატელევიზიო სამარჯვები. იმ დროს Apple-ის მთავარი აღმასრულებელი მმართველი **ჯონ სკალი** იყო, მაგრამ 1996 წელს Apple-მა კომპანიის დროებით მთავარ აღმასრულებელ მმართველად სტივ ჯობსი დააბრუნა.

Apple-ის iPhone-მა ფიჭური ტელეფონების და კომპიუტერული მობილურების რევოლუციას ბიძგი მისცა. Apple-ი თავისი ძირეული Mac სამაგიდე და თანსატარებელი კომპიუტერების მიმართ ინოვაციურ მიდგომას არ ცელის, რომელთა მახასიათებლები საკუთარ OSX-ის ოპერაციულ სისტემას ეფუძნება, სამომხმარებლო და საგანმანათლებლო ბაზრისთვის განკუთვნილი ყოვლისშემძველი iMac-ის და MacBook-ის დიზაინით და საგამომცემლო საქმით დაკავებული მომხმარებლებისა და პროფესიონალებისთვის განკუთვნილი მაღალი კლასის ძვირად ღირებული Mac Pro-ს და MacBook Pro-ს ჩათვლით. Apple-ის ციფრული მუსიკის ამჟღერებელ iPod-ს და მუსიკის ინტერნეტ-მაღაზია iTunes-ს კომპანიისთვის მილიონები მოაქვს. Apple-ის iPad ტაბლეტს უზარმაზარი წარმატება აქვს. Apple-ის გაყიდვების ნახევარზე მეტი შეერთებული შტატების გარე ბაზარზე მოდის.

2010 წელს კომპანიის ბაზრის კაპიტალიზაციამ Windows-ისას პირველად გადააჭარბა. 2011 წლის იანვარში სტივ ჯობსმა განაცხადა, რომ ის კვლავ აიღებდა სამედიცინო შვებულებას და მისი არყოფნის დროს Apple-ის ყოველდღიურ ოპერაციებს კომპანიის მთავარი ოპერაციული მმართველი, ტიმოთი კუკი უხელმძღვანელებდა. 2011 წლის აგვისტოში, როცა სტივ ჯობსი ჯანმრთელობის მდგომარეობის მიზეზით საბოლოოდ გადადგა თანამდებობიდან, ტიმ კუკი მთავარ აღმასრულებელ მმართველად დაასახელეს.

ხედვა და მისია

Apple-ს ხედვის ფორმალური განაცხადი არ გააჩნია, მაგრამ ზოგი პუბლიკაცია კომპანიის ხედვის განმცხადებლად გვევლინება:

> 1970-იან წლებში Apple-მა თავისი AppleII-ით პერსონალურ კომპიუტერულ რევოლუციას ცეცხლი შეუნთო და 1980-იანებში პერსონალური კომპიუტერი ხელახლა შექმნა Macintosh-ის გამოგონებით. Apple-ი მოწოდებულია, სტუდენტები, პედაგოგები, მკლევრები, სხვადასხვა დარგის პროფესიონალები, აგრეთვე, მომხმარებლები მთელ მსოფლიოში თავისი ინოვაციური აპარატული და პროგრამული უზრუნველყოფით და ინტერნეტშეთავაზებებით პერსონალურ კომპიუტერთან წილნაყარ პირებს საუკეთესო გამოცდილებას აზიაროს.

Apple-ს თავისი მისიის ფორმალური განაცხადი არ მოეპოვება, მაგრამ მისი ერთ-ერთი თემა განაცხადად გვევლინება ნომინალური გადახრებით:

> AppleComputer-ი მოწოდებულია, გაუფრთხილდეს ჩვენი დასაქმებულების, მომხმარებლების და ჩვენი საქმიანობის არეალის გლობალურ საზოგადოებრივ გარემოს, სიჯანსაღეს და დაცულობას. ჩვენ ვაცნობიერებთ, რომ ჩვენი ბიზნესის ყველა ასპექტში გამჯდარი საღი გარემოს ჯანსაღი და დაცულობის მენეჯმენტის პრაქტიკით უნარი შეგვწევს, ბაზარს შევთავაზოთ ტექნოლოგიურად ინოვაციური საქონელი და მომსახურება, იმავდროულად, შეეინახოთ და გავაფართოოთ რესურსები მომავალი თაობებისთვის. Apple ძალისხმევას არ იშურებს გარემოდაცვითი, ჯანსაღი და დაცულობის მენეჯმენტის სისტემის, ასევე, ჩვენი წარმოებების, პროცესების და მომსახურებების გარემოს ხარისხის უწყვეტი განვითარებისათვის.

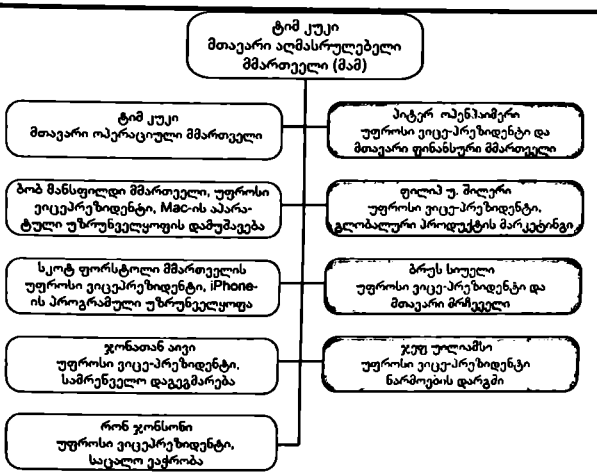
წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით.

შინაგანი საკითხები

ორგანიზაციული სტრუქტურა

Apple-ს დანაყოფების პრეზიდენტები არ ჰყავს და სტრატეგიული ბიზნესერთეულები არ გააჩნია. კომპანია შედგენილია ფუნქციურად ანგარიშვალდებული სეგმენტებით, რომლებიც მდებარეობს ამერიკაში (ჩრდილოეთი და სამხრეთი), ევროპაში (შუა აღმოსავლეთის და აფრიკის ჩათვლით), იაპონიაში, აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში და საცალო ბაზრებზე (აშშ და საერთაშორისო ბაზრები). ტიმ კუკი ორგანიზაციის მთავარი აღმასრულებელი მმართველია. Apple-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოდგენილია 1-ლ ჩანართში.

ჩანართი 1. Apple-ის ორგანიზაციული სქემა – 2011



წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით.

პროდუქტები

მე-2 ჩანართში ნაჩვენებია, რომ Apple-ი ბაზარს პროდუქტების ფართო ჩამონათვალს სთავაზობს. ესენია: iPad-ები, iPod-ები, iPhone-ები, iTunes-ები, პერსონალური კომპიუტერები და სხვა მრავალი. Apple, ალბათ, ყოველთვის ყველასთვის კარგად ცნობილი წამოწყებების ავტორი კომპანიაა, რომელსაც მოწინავე პროდუქტების პირველწარმდგენის, წარმატებული ახალი პროდუქტების 35-ნლიანი ისტორია აქვს.

ჩანართი 2. Apple-ის პროდუქტები – 2011

Mac-ის აპარატული უზრუნველყოფის პროდუქტები	PC პროდუქტებია: მაგიდის და თანსატარებელი კომპიუტერები, Xserve სერვერები, შესაბამისი მონყობილობები, გარე აღჭურვილობების და მესამე მხარის აპარატული უზრუნველყოფის პროდუქტების ჩათვლით. მაგიდის კომპიუტერები: iMac-ი, Mac Pro და Mac mini. პორტატული კომპიუტერები: MacBook-ი, MacBook Pro და MacBookAir-ი. MacBook-ი თანსატარებელი კომპიუტერია საყოფაცხოვრებო და საგანმანათლებლო მიზნებისთვის. MacBook Pro პორტატული კომპიუტერია პროფესიონალებისთვის და რიგითი მომხმარებლებისთვის.
iTunes	ციფრული მუსიკის მენეჯმენტის პროგრამული უზრუნველყოფა iTunes-ი აუდიო და ვიდეოფაილების აყლერების, ჩამოტვირთვის და მონესრიგების დანართია, როგორც Mac-ისთვის, ასევე Windows-ისთვისაც; iTunes-ის 10 სახასიათო Ping-ი, მუსიკაზე ორიენტირებული ქსელი, AirPlay მუსიკის უსადენო ამჟღერებელი, Genius Mixes-ი, Home Sharing-ი და სინქრონიზების განვითარებული ფუნქციური დანიშნულება კომპანიის მობილური კომუნიკაციით და მედიამონყობილობებით.

iPhone	iPhone ერთ ჯიბის პროდუქტში თავს უყრის და ერთმანეთს უთავსებს მობილურ ტელეფონს, ფართოეკრანიან iPod-ს სენსორული მართვით და ინტერნეტთან კავშირის მოწყობილობით.
iPad-ი	iPad-ი მრავალფუნქციური მობილური მოწყობილობაა ინტერნეტში რონინისთვის, ელფოსტის წასაკითხად და გადასაგზავნად, ფოტოების დასათვალიერებელად, ვიდეოების სანახავად, მუსიკის მოსასმენად, ელწიგნების წასაკითხად და სხვა მრავალი საქმისთვის.
iPod-ი	პორტატული ციფრული მუსიკის და მედიაამჟღერებლის მწკრივი შეიცავს iPod touch-ს, iPod nano-ს, iPod shuffle-ს და iPod classic-ს.
ეკრანები და პერიფერიული პროდუქტები	Apple Cinema High Definition Display და მრავალგვარი Apple-ის და მესამე მხარის Mac-თან თავსებადი პერიფერიული პროდუქტები საბეჭდი მოწყობილობების, მეხსიერების გარე სამარჯვების, კომპიუტერის მეხსიერების, ციფრული ვიდეო და უძრავი კამერების და სხვა მრავალი კომპიუტერული პროდუქტების და სათადარიგო ნაწილების ჩათვლით.
Apple TV-ი	Apple TV საშუალებას აძლევს მომხმარებელს, იქირაოს და უყუროს ფილმებს და სატელევიზიო სანახაობებს თავის ტელევიზორში. მოწყობილობის შიგთავსი Netflix, YouTube, Flickr-ი და MobileMe-დან ისევე, როგორც მუსიკები, ფოტოები და ვიდეოები კომპიუტერიდან Mac ან Windows პროგრამული უზრუნველყოფით შეიძლება უსადენოდ იქნას შეთავაზებული Apple TV-ის მეშვეობით.
ოპერაციული სისტემის პროგრამული უზრუნველყოფა	Mac OS X ღია წყაროს UNIX-ზე დაფუძნებულ პრინციპებზეა აგებული. Mac OS X Snow Leopard წარმოადგენს Mac OS X-ის მე-7 მთავარ გამოცემას, რომელიც 2009 წლის აგვისტოში გახდა ხელმისაწვდომი. iOS-ი კომპანიის მობილური ოპერაციული სისტემაა, რომელიც iPhone-ის, iPad-ის და iPod touch-ის საფუძველს ქმნის.
გამოყენებითი პროგრამული უზრუნველყოფა	iLife'11 კომპანიის მომხმარებელზე ორიენტირებული ციფრული ქცევის მოდელის დანართების კომპლექსია, რომელსაც ყველა Mac კომპიუტერი შეიცავს. iWork'09 კომპანიის ინტეგრირებული ფუნქციების კომპლექსის ბოლო ვერსიაა დაგეგმარებულის დასახმარებლად, რათა შექმნან, წარადგინონ და გამოაქვეყნონ დოკუმენტები, პრეზენტაციები და ფართოფორმატიანი ცხრილები.

iTunes Ping-ი ან უბრალოდ Ping-ი მუსიკაზე ორიენტირებული Apple Inc.-ის მიერ დამუშავებული სოციალური ქსელი იყო, რომელიც ინტერნეტსივრცეში 2010 წლის სექტემბერში გამოჩნდა, როგორც iTunes-ის მეათე ვერსიის შემადგენელი ნაწილი. გამოჩენიდან 48 საათში მან 1 მლნ წევრი შეიძინა 23 ქვეყნიდან. ოფიციალურად მომსახურება 2012 წლის 30 სექტემბერს შეწყვიტა და Facebook-სა და Twitter-ზე გადაინაცვლა.

როცა პროგრამული უზრუნველყოფის ამოსავალი პარამეტრები მისი განვითარების ყველა მსურველისთვის ხელმისაწვდომია და მათ მიერ გაუმჯობესებული პროდუქტით სარგებლობაც ყველას შეუძლია *(მთარგმნელის შენიშვნები)*.

ფინანსები

Apple-ის შემოსავლის და ბალანსის ცხრილები, შესაბამისად, მე-3 და მე-4 ჩანართშია მოცემული. საყურადღებოა, რომ Apple-ის შემოსავლები 2010 წელს კოლოსალურად, 52 პროცენტით გაიზარდა, სუფთა შემოსავალმა კი 70 პროცენტით მოიმატა. აღსანიშნავია, რომ Apple-ს, ბალანსის მიხედვით, ნულოვანი გრძელვადიანი ვალი აქვს.

ჩანართი 3. Apple-ის ოპერაციული უწყისი – 2010 (მილიონებში, აქციაზე მოგების გარდა)

2010 წლის 25 სექტემბერს სამი წელი დასრულდა	2010	2009	2008
სუფთა რეალიზაცია	**$65,225**	**$42,905**	**$37,491**
რეალიზაციის ხარჯები	39,541	25,683	24,294
მთლიანი მოგება	25,684	17,222	13,197
ოპერაციული ხარჯები:			
კვლევების და განვითარების	1,782	1,333	1,109
გაყიდვების, საერთო და ადმინისტრაციული	5,517	4,149	3,761
მთლიანი ოპერაციული ხარჯები	7,299	5,482	4,870

ოპერაციული შემოსავალი	18,385	11,740	8,327
სხვა შემოსავალი და დანახარჯი	155	326	620
შემოსავალი მოგებაზე გადასახადის რეზერვის წარმოქმნამდე	18,540	12,066	8,947
მოგებაზე გადასახადის რეზერვი	4,527	3,831	2,828
სუფთა შემოსავალი	**$14,013**	**$8,235**	**$6,119**
მოგება ჩვეულებრივ აქციაზე			
ძირითადი	$15.41	$9.22	$6.94
შემცირებული	$15.15	$9.08	$6.78

წყარო: Apple Inc., Form 10K, 2010, გვ. 46.

ჩანართი 4. Apple-ის კონსოლიდირებული ბალანსი – 2010 (მილიონებში, გარდა აქციების მონაცემებისა)

	25.09.2010	26.09.2010
აქტივები		
არსებული აქტივები:		
ნაღდი ფული და მასთან გათანაბრებული რესურსები	$11,261	$5,263
მოკლევადიანი იოლად რეალიზებადი ფასიანი ქაღალდები	14,359	18,201
დებიტორული დავალიანება, $55-ზე და $52-ზე ნაკლები კეთტა	5,510	3,361
მარაგები	1,051	455
გადავადებული საგადასახადო აქტივები	1,636	1,135
არასაბაზრო დებიტორული დავალიანება	4,414	1,696
სხვა მიმდინარე აქტივები	3,447	1,444
მთლიანი მიმდინარე აქტივები	41,678	31,555
გრძელვადიანი იოლად რეალიზებადი ფასიანი ქაღალდები	25,391	10,528
საკუთრება, საწარმო და აღჭურვილობა, (სუფთა)	4,768	2,954
კეთილგანწყობის რესურსი	741	206
შეძენილი არამატერიალური სუფთა აქტივები	342	247
სხვა აქტივები	2,263	2,011
სულ აქტივები	**$75,183**	**$47,501**
ვალდებულებები და სააქციო კაპიტალი		
მიმდინარე ვალდებულებები		
კრედიტორული დავალიანება	$12,015	$5,601
აუნაზღაურებელი ხარჯები	5,723	3,852
მომავალი პერიოდის შემოსავალი	2,984	2,053
მთლიანი მიმდინარე ვალდებულებები	20,722	11,506
მომავალი პერიოდის არამიმდინარე შემოსავალი	1,139	853
სხვა არამიმდინარე ვალდებულებები	5,531	3,502
მთლიანი ვალდებულებები	27,392	15,861
ვალდებულებები და დამატებითი გაუთვალისწინებელი ხარჯები		
სააქციო კაპიტალი:		
ჩვეულებრივი აქციები ნომინალური ღირებულების გარეშე; 1,800,000,000 ავტორიზებული აქცია; 915,970,050 და 899,805,500, შესაბამისად, გამოშვებული და გაყიდული აქციები	10,668	8,210
გაუნაწილებელი მოგება	37,169	23,353
დაგროვებული სხვა მთლიანი (დანაკარგები)/შემოსავლები	(46)	77
მთლიანი საკუთარი კაპიტალი	**47,791**	**31,640**
მთლიანი ვალდებულებები და საკუთარი კაპიტალი	**$75,183**	**$47,501**

წყარო: Apple Inc., Form 10K, 2010, გვ. 47.

მარკეტინგი

Apple-ს ბაზარზე თავისი პროდუქტი სხვადასხვა გზით გააქვს, როგორებიცაა: საკუთარი საცალო მაღაზიების ქსელი, ინტერნეტი და ზოგიერთი საცალო არხი. კომპანია მცირე და საშუალო ბიზნესთან, საგანმანათლებლო ინსტიტუციებთან, მეწარმეებთან, ქვეყნების მთავრობებთან და შემოქმედებით ორგანიზაციებთან ურთიერთობისას პირდაპირი მიყიდვის ხერხსაც იყენებს. 2010 ფისკალური წლის ბოლოს Apple-ს 317 საცალო ვაჭრობის ობიექტი ჰქონდა (მათ შორის, 233 შეერთებულ შტატებში და 84 მის საზღვრებს გარეთ). მაღაზიები სხვადასხვა ზომისა და ადგილმდებარეობისაა, მათ შორის შეიძლება იყოს გზატკეცილის სავაჭრო მწკრივი, ან საქალაქო სავაჭრო რაიონი და ისინი ამ დროს ამგვარი სპეციფიკური ბაზრების საჭიროებებსა და მოთხოვნებს არიან მორგებულნი.

Apple-ი ძუნწად იმეტებს თანხებს მარკეტინგისა და მხარდამჭერი ღონისძიებებისთვის და იყენებს პირდაპირ ფოსტას, ბეჭდურ მედიას, სატელევიზიო რეკლამას, ინტერნეტრეკლამას, არატრადიციულ რეკლამას და სოციალური მედიის ქსელურ საშუალებებს. მიუხედავად სარეკლამო კამპანიისადმი მძიმე დამოკიდებულებისა, Apple-ის რწმენა თავის მიზნობრივ მომხმარებელთან პირდაპირ კონტაქტებისადმი, ყველა მისი კონკურენტი კომპანიების პროდუქტებთან შედარებით, მისი პროდუქტის უპირატესობის დემონსტრირების საუკეთესო გზაა. მაღაზიები გამოცდილ და მცოდნე ადამიანებს ასაქმებს, რომლებიც პროდუქტთან დაკავშირებით რჩევებს იძლევიან, მომსახურებას სწევენ და წვრთნებს ატარებენ. მაღაზიები მომხმარებელს გარეშე აპარატული და პროგრამული უზრუნველყოფის და სხვა მრავალი აქსესუარის და პერიფერიული მოწყობილობის ფართო არჩევანს სთავაზობს.

სეგმენტური მედიები

Apple-ის გაყიდვების ანგარიში, თავისი გეოგრაფიული სეგმენტების მიხედვით, წარმოდგენილია მე-5 ჩანართში. აღსანიშნავია, რომ 2010 ფისკალურ წელს კომპანიის გაყიდვები ამერიკაში 29 პროცენტით გაიზარდა, მაშინ, როცა ევროპაში რეალიზაციამ 58 პროცენტით მოიმატა. Apple-ს ყველაზე დიდი გაყიდვები ამერიკაში აქვს, ხოლო ყველაზე დიდი მოგება – ევროპიდან. ასევე მიაქციეთ ყურადღება იმას, რომ 2010 ფისკალურ წელს საკუთარი მაღაზიებიდან კომპანიის საცალო გაყიდვებმა 47 პროცენტით მოიმატა.

Apple-ის ანგარიშში ასევე ნაჩვენებია საქმიანობის შედეგები პროდუქტების მიხედვით, რომელიც მე-6 ჩანართშია ასახული. აღსანიშნავია, რომ გაყიდვების ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი ასორტიმენტულ ჯგუფს, iPhone-ს ჰქონდა 93-პროცენტიანი ზრდის მაჩვენებლით, რომელსაც მაგიდის კომპიუტერი მოყვება 43.4 პროცენტით და შემდეგ პერიფერიული აღჭურვილობების და სხვა აპარატული უზრუნველყოფის ზრდა 23 პროცენტით. ასევე საყურადღებოა, რომ მთლიანი გაყიდვების მაჩვენებელი დიდწილად დავალებულია iPhone-ით და შესაბამისი პროგრამული პროდუქტებით მაშინ, როცა სამაგიდე და პორტატული მოდელების ერთობლივი წილი კომპანიის მთლიანი გაყიდვების მხოლოდ 26 პროცენტია (სამაგიდე – 10 პროცენტი, პორტატული – 16 პროცენტი). სხვადასხვა პროდუქტის პროცენტული წილის გრაფიკული გამოსახულება მოცემულია მე-7 ჩანართში.

ჩანართი 5. Apple-ის გაყიდვები, ოპერაციული შემოსავალი და აქტივები რეგიონების მიხედვით (მილიონებში)

	2010	2009	2008
ამერიკა:			
სუფთა გაყიდვები	$24,498	$18,981	$16,552
ოპერაციული შემოსავალი	$7,590	$6,658	$4,901
ცვეთა, ამორტიზაცია და ღირებულების ზრდა	$12	$12	$10
სეგმენტის აქტივები (ა)	$2,809	$1,896	$1,693
ევროპა:			
სუფთა გაყიდვები	$18,692	$11,810	$9,233
ოპერაციული შემოსავალი	$7,524	$4,296	$3,022
ცვეთა, ამორტიზაცია და ღირებულების ზრდა	$9	$6	$7
სეგმენტის აქტივები	$1,926	$1,352	$1,069
იაპონია:			
სუფთა გაყიდვები	$3,981	$2,279	$1,728

ოპერაციული შემოსავალი	$1,846	$961	$549
ცვეთა, ამორტიზაცია და ღირებულების ზრდა	$3	$2	$2
სეგმენტის აქტივები	$991	$483	$272
აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონი:			
სუფთა გაყიდვები	$8,256	$3,179	$2,686
ოპერაციული შემოსავალი	$3,647	$1,100	$748
ცვეთა, ამორტიზაცია და ღირებულების ზრდა	$3	$3	$3
სეგმენტის აქტივები	$1,622	$529	$390
საცალო გაყიდვები:			
სუფთა გაყიდვები	$9,798	$6,656	$7,292
ოპერაციული შემოსავალი	$2,364	$1,677	$1,661
ცვეთა, ამორტიზაცია და ღირებულების ზრდა (ბ)	$163	$146	$108
სეგმენტის აქტივები (ბ)	$1,829	$1,344	$1,139

წყარო: Apple Inc., *Form 10K*, 2010, გვ.80.

ა. ამერიკის აქტივების მონაცემები კომპანიის შეერთებულ შტატებში არსებულ ძირითად კაპიტალს არ შეიცავს. ასეთი არასაბრუნავი აქტივები სახელდობრ ამერიკულ სეგმენტში არ არის განთავსებული და ჩართულია ქვემოთ მოცემულ კორპორატიულ და საცალო ვაჭრობის აქტივების მონაცემებში.

ბ. საცალო ვაჭრობის სეგმენტის გაუფასურება და აქტივების მონაცემები ასახავს საცალო ვაჭრობის მაღაზიების და შესატყვისი ინფრასტრუქტურის ღირებულებას და შესაბამის ცვეთას.

ჩანართი 6. Apple-ის სუფთა გაყიდვები პროდუქტების მიხედვით (მილიონებში)

	2010	2009	2008
სამაგიდე კომპიუტერები (ა)	$6,201	$4,324	$5,622
პორტატული კომპიუტერები (ბ)	11,278	9,535	8,732
სულ Mac-ის სუფთა გაყიდვები	17,479	13,859	14,354
iPod	8,274	8,091	9,153
სხვა მუსიკასთან დაკავშირებული პროდუქტები და მომსახურება (გ)	4,948	4,036	3,340
iPhone და მასთან დაკავშირებული საქონელი და მომსახურება (დ)	25,179	13,033	6,742
iPad და მასთან დაკავშირებული პროდუქტები და მომსახურება (ე)	4,958	0	0
პერიფერიული მოწყობილობები და სხვა აპარატული უზრუნველყოფის პროდუქტები (ვ)	1,814	1,475	1,694
პროგრამული უზრუნველყოფა, მომსახურება და სხვა სუფთა გაყიდვები (ზ)	2,573	2,411	2,208
მთლიანი სუფთა გაყიდვები	$65,225	$42,905	$37,491

წყარო: Apple Inc., Form 10K, 2010, *გვ.* 81

ა. შეიცავს iMac, Mac mini, Mac Pro და Xserve-ს ასორტიმენტულ ჯგუფებს.

ბ. შეიცავს MacBook, MacBook Air და MacBook Pro-ს ასორტიმენტულ ჯგუფებს.

გ. შეიცავს iTunes Store-ის გაყიდვებს, iPod მომსახურებას და Apple-ის და გარეშე კომპანიების მიერ წარმოებულ აქსესუარებს.

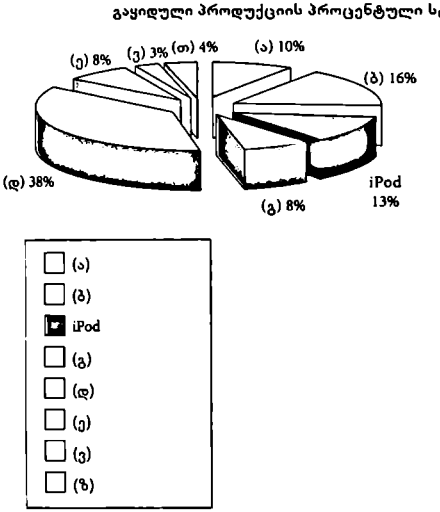
დ. შეიცავს ამონაგებს პირველადი დოკუმენტების ჩანაწერებიდან iPhone-ის გაყიდვებთან, გადაზიდვის ხელშეკრულებებთან, მომსახურებასთან და Apple-ის და გარეშე კომპანიების მიერ წარმოებული iPhone-ის აქსესუარებთან დაკავშირებით.

ე. შეიცავს ამონაგებს პირველადი დოკუმენტების ჩანაწერებიდან iPad-ის გაყიდვებთან, მომსახურებასთან და Apple-ის და გარეშე კომპანიების მიერ წარმოებული iPad-ის აქსესუარებთან დაკავშირებით.

ვ. შეიცავს დისპლეების, უსადენო კავშირგაბმულობის და ქსელურ კომბინაციებს და სხვა აპარატული უზრუნველყოფის აქსესუარებს.

ზ. შეიცავს Apple-ის შექმნილ ოპერაციულ სისტემას და თანდართულ პროგრამულ უზრუნველყოფას, გარეშე კომპანიების ოპერაციულ სისტემას და Mac-ის და ინტერნეტმომსახურებას.

ჩანართი 7. პროდუქტების პროცენტული წილი საერთო გაყიდვებში (2010)



წყარო: კომპანიის დოკუმენტაციაზე დაყრდნობით

კონკურენტები

Apple-ის *წლიური ანგარიში* აჩვენებს, რომ მისი ბიზნესის დარგი არის კომპიუტერული აპარატული უზრუნველყოფა, ხოლო სექტორი – ტექნოლოგიები. მიუხედავად იმისა, რომ მრავალი ანალიტიკოსი Apple-ს სხვა აპარატული უზრუნველყოფის მწარმოებელი კომპანიების, როგორებიცაა Hewlett-Packard (ასევე აპარატული უზრუნველყოფით დაკავებული ფირმა) და Google-იც კი (რომელსაც აპარატულ უზრუნველყოფასთან კავშირი არ აქვს) პირდაპირ მეტოქედ მიიჩნევს, ჯერჯერობით შედარებაც კი შეუძლებელია Apple-სა და ტელეფონის სხვა მწარმოებლებთან ან მსგავს მოწყობილობასთან, რადგან მე-8 ჩანართის მიხედვით, მისი ბიზნესის 38 პროცენტი iPhone-ს და მასთან დაკავშირებულ პროდუქტებს უჭირავს. ყოველთვის გამოწვევას ქმნის, როცა კომპანიებს პროდუქტის მწკრივების ფართო ასორტიმენტი აქვთ და თითოეულ მათგანში განსხვავებული მარკეტინგული მიდგომები მოეპოვებათ.

ჩანართი 8. Apple-ის კონკურენტები ერთი თვალის გადაელებით

	Apple	Google	HP	RIMM	დარგი
$ ბაზრის კაპიტალიზაცია	320.89B	174.48B	89.80B	23.40B	320.58B
# დასაქმებულთა რაოდენობა	46,600	26,316	324,600	17,500	100.30K
% ამონაგების კვარტალური ზრდა	82.70%	26.60%	3.60%	36.20%	24.30%
$ ამონაგები	87.45B	31.12B	127.16B	19.91B	87.45B
% მთლიანი მოგება	39.07%	64.97%	24.14%	44.33%	39.07%
$ სრული მოგება EBITDA	26.73B	12.16B	18.25B	5.57B	26.73B
% ოპერაციული მოგება	29.02%	34.35%	10.49%	23.30%	31.92%
$ სუფთა შემოსავალი	19.55B	8.85B	9.12B	3.41B	არ არის
$ მოგება აქციაზე EPS	20.99	27.29	3.92	6.34	20.99

წყარო: ელექტრული კვანძის finance.yahoo.com *მონაცემების მიხედვით (აპრილი, 2011)*

დარგი – პერსონალური კომპიუტერები

აპარატული უზრუნველყოფის პროდუქტების ასორტიმენტის მხრივ, Apple-ის პირდაპირი კონკურენტებია Hewlett-Packard-ი, Dell-ი, Xerox-ი, NCR-ი და IBM-ი, როგორც ამას მე-9 ჩანართი გვიჩვენებს.

ჩანართი 9. კომპანიების აპარატული უზრუნველყოფის შედარება

კომპანიები	ფასი	ბაზრის კაპიტალიზაცია	ფასი-მოგების კოეფიციენტი
IBM	$170.12	206.05B	14.28
HP	41.50	89.80B	10.59
Dell	16.36	31.18B	12.11
Cisco Systems	17.86	98.76B	13.51
Xerox	10.46	14.66B	16.45
Seagate Technology PLC	17.69	7.61B	10.99
Apple Inc.	347.00	320.89B	16.53
NCR Corp.	19.83	3.15B	19.29
EMC Corp.	27.23	56.03B	29.66
Toshiba Corp.	5.58	23.63B	22.14

წყარო: ელექტრული კვანძის finance.yahoo.com *მონაცემების მიხედვით (აპრილი, 2011)*

HEWLETT-PACKARD

HP-ი მომხმარებელს მრავალ ისეთ საქონელსა და მომსახურებას სთავაზობს, რომელიც Apple-ს კონკურენციას უწევს. HP შვიდ ბიზნესსეგმენტს შეიცავს, როგორც მე-10 ჩანართშია ნაჩვენები. HP-ის პერსონალური კომპიუტერების სეგმენტის ჯგუფი, რომელიც Apple-ის კომპიუტერებს კონკურენციას უწევს, ორგანიზაციაში სიდიდით მეორე შემოსავლის მომტანი სეგმენტია და 2010 წელს მეხუთე ყველაზე მომგებიან სეგმენტს წარმოადგენდა.

DELL INC

Dell-ის ფართო ასორტიმენტის პროდუქტები (პერსონალური კომპიუტერები, პორტატული კომპიუტერები, პროგრამული უზრუნველყოფა და პერიფერიული მოწყობილობები) და მომსახურება (საქმის დაგეგმარება, ტრანზაქციული საინფორმაციო ტექნოლოგიები, გარე წყაროები და პროექტზე დაფუძნებული კონსალტინგი საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურისთვის, დანართები და ბიზნესპროცესები) კონკურენციას უწევენ Apple-ის პროდუქტებს. შეერთებულ შტატებში Dell-ი ფინანსური მომსახურების მეთოდებს მომხმარებლებს სთავაზობს როგორც თავისი მომსახურების ნაწილს Dell Financial Services LLC-ის მეშვეობით. კომპანიის კონსოლიდირებული მთლიანი ამონაგები 2011 წლისთვის $61.4 მლრდ, ხოლო პროდუქტების წილი მთლიან შემოსავალში 81 პროცენტი იყო, როგორც ეს მე-11 ჩანართშია ნაჩვენები.

Dell-ის დიდი უპირატესობაა მისი უნარი, შეამციროს ხარჯები პირდაპირი მიყიდვების მიდგომის გამოყენებით. მისი კომპიუტერები შექმნილია გადასაგზავნად და ამგვარად მცირდება მარაგი და დასაწყობების ხარჯები. Dell-მა გააუმჯობესა თავისდროულობის სისტემით წარმოების ხარჯებისა და ხარისხის კონტროლის ასპექტები და, ამგვარად, თავის კონკურენტებთან შედარებით, მნიშვნელოვანი უპირატესობით სარგებლობს ხარისხისა და წარმოების ხარჯების კუთხით. ბუნდოვანია, დაბალი ხარჯებით პირველმწარმოებლის სახელი Dell-ს თუ ეკუთვნის.

ჩანართი 10. Dell-ის შემოსავლები და მოგება სეგმენტების მიხედვით (მილიონებში)

	მთლიანი სუფთა ამონაგები			მოგება (ზარალი) ოპერაციებიდან		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008
მომსახურება[1]	$34,935	$34,693	$20,977	$5,609	$5,044	$2,518
საწარმოს საცავი და სერვერები	18,651	15,359	19,400	2,402	1,518	2,577
HP-ს პროგრამული უზრუნველყოფა	3,586	3,572	4,220	759	684	499
HP-ს საწარმო ბიზნესი	57,172	53,624	44,597	8,770	7,246	5,594
პერსონალური სისტემების ჯგუფი	40,741	35,305	42,295	2,032	1,661	2,375

გამოსახულების წარმოქმნის და ამობეჭდვის ჯგუფი	25,764	24,011	29,614	4,412	4,310	4,559
HP-ის ფინანსური მომსახურება	3,047	2,673	2,698	281	206	192
კორპორატიული ინვესტიციები[2]	1,863	768	965	132	(56)	49
მთლიანად სეგმენტი	$128,587	$116,381	$120,169	$15,627	$13,367	$12,769

წყარო: Hewlett-Packard Company and Subsidiaries, Form 10K, 2010, *გვ.*151.

[1]შეიცავს EDS-ის შეძენის შედეგებს მისი ყიდვის დღიდან, ის შეძენილია 2008 წლის 26 აგვისტოს.
[2]შეიცავს 3Com-ის და Palm-ის შეძენის შედეგებს, რომელიც შედგა, შესაბამისად, 2010 წლის აპრილში და 2010 წლის ივლისში.

ჩანართი 11. Dell-ის ოპერაციების კრებითი კონსოლიდირებული შედეგები (მილიონებში)

	ფისკალური წლის ბოლო 2011 წლის იანვრის 28		
	თანხობრივად	% ამონაგებიდან	ცვლილება
სუფთა ამონაგები			
პროდუქტი	$50,002	81.3%	14%
მომსახურება პროგრამული უზრუნველყოფის ჩათვლით	11,492	18.7%	25%
სულ სუფთა ამონაგები	61,494	100%	16%
მთლიანი მოგება			
პროდუქტი	7,934	15.9%	29%
მომსახურება პროგრამული უზრუნველყოფის ჩათვლით	3,462	30.1%	12%
სულ მთლიანი მოგება	11,396	18.5%	23%
ოპერაციული ხარჯები	7,963	12.9%	12%
ოპერაციული შემოსავალი	3,433	5.6%	58%
სუფთა შემოსავალი	2,635	4.3%	84%

წყარო: Dell, Inc., Form 10K, 2011, *გვ.*24.

MICROSOFT CORP

Microsoft-ი მრავალგვარი გამომთვლელი მოწყობილობისთვის პროგრამული უზრუნველყოფის პროდუქტების და მომსახურების ფართო ჩამონათვალს ანვითარებს, ამზადებს, ლიცენზირებულს ხდის და მხარს უჭერს მთელ მსოფლიოში. სხვებისგან გამორჩეული მისი პოპულარული Windows-ის ოპერაციული სისტემა და Microsoft Office ბიზნესისთვის კონსალტინგური მომსახურების და საგამოთვლო გადაწყვეტების შეთავაზებას ისეთი ბიზნესდანართებით წარმოადგენს, როგორებიცაა: Microsoft Dinamic ERP-ი და CRM-ი, ისევე, როგორც Microsoft-ის ქსელური დანართები. კომპანიის გასართობი და აპარატული დანაყოფის სეგმენტი ანვითარებს, აწარმოებს და ბაზარზე გააქვს Xbox360 პლატფორმა, PC პროგრამული უზრუნველყოფის თამაშები, ინტერნეტთამაშები და მომსახურება, მედიარუმი – ინტერნეტის პროტოკოლის ტელევიზიის პროგრამული უზრუნველყოფა, Winrows Phone-ის და Windows Embedded-ის აპარატული პლატფორმები, Zune* ციფრული მუსიკის და გასართობის პლატფორმა და გამოყენებითი პროგრამული უზრუნველყოფა Apple-ის კომპიუტერებისთვის.

კომპიუტერების უმეტესობა Windows-ის ოპერაციული სისტემის დანართებზე მუშაობს მაშინ, როცა Apple-ის კომპიუტერები საკუთარი ოპერაციული სისტემის დანართებზე ოპერირებს. ბევრს მსჯელობენ **ჯონ სკალის** გადაწყვეტილებაზე, არ მისცეს ლიცენზია Macintosh-ის ოპერაციულ სისტემას, როგორც ბილ გეიტსის ერთ-ერთ უდიდეს არასწორ გათვლას ბიზნესში. მეორე

* მედია მენეჯმენტის პროგრამული უზრუნველყოფა Microsoft Windows-ისთვის, რომელიც მოქმედებს როგორც მულტიმედიური მონაცემების რეპროდუქციის სრული დანართი. მისი წარმოება შეწყდა 2012 წლის 16 ოქტომბერს და მას ჩაენაცვლა Windows Phone App-ი. (მთარგმნელის შენიშვნა)

მხრივ, დღეს მრავალი ადამიანი Mac-ის ოპერაციულ სისტემას, მისი ინოვაციური და უნიკალური, ტექნოლოგიურად დაწინაურებული პროდუქტების და პროგრამული პაკეტების გამო, Windows-ზე გაცილებით აღმატებულ პროდუქტად მიიჩნევს იმის მიუხედავად, რომ Mac-ის პროგრამულ პროდუქციას მეტისმეტად ნომინალური საბაზრო წილი აქვს.

Microsoft-ი Apple-ის სერიოზულ კონკურენტად რჩება. Windows Media Player-ი ერთვის Windows-ის ოპერაციულ სისტემას, რომელიც მსოფლიოს თითქმის ყველა კომპიუტერთან ერთად იყიდება. Media Player-ი შეიცავს Microsoft-ის მუსიკის საკუთარი ელკვანძის ბმულს და ეს გაყიდვები Microsoft-ის ელკვანძზე დამაჯერებლად უახლოვდება Apple-ის iTunes-ს. ვირუსის საფრთხე მზარდ ტვირთად იქცევა ყველა იმ კომპანიისათვის, რომელიც კომპიუტერებს იყენებს. სინამდვილეში ინფორმაციული ტექნოლოგიების სპეციალისტები Apple-ს მომდევნო ბრენდად განიხილავენ Microsoft-ის მონოკულტურის მზარდი გამოფიტვის გამო. გარდა ამისა, მეტისმეტად ჩვეულებრივი ამბავია შეტევების განხორციელება, რომელიც კორპორატულ ქსელს აბინძურებს და ყველა Windows-ზე დაფუძნებულ კომპიუტერს მყოფადი შეტევებისგან მონყვლადს ხდის. თუმცა საინფორმაციო ტექნოლოგიების დეპარტამენტების მცირე რაოდენობა ფიქრობს, სრულიად მოიშოროს თავიდან Windows-ის სისტემა; ბევრმა მათგანმა დაიწყო მცირე დოზით Mac-ის პროდუქტების სისტემაში ჩართვა ქსელის ქმედითად მართვის მიზნით. შესაძლებელია, რომ ერთ დღესაც Mac-ის ოპერაციულმა სისტემამ გადააჭარბოს MicrosoftWindows-ის ოპერაციულ სისტემას? ამას მომავალში ვნახავთ.

მომავალი

Apple ემზადება, 10 წლის თავზე საკუთარი მაღაზიები ჰქონდეს და მაღაზიების ძირითად მოდერნიზაციას იწყებს. მაგალითად, კომპანიის ყველა საცალო ვაჭრობის მაღაზიაში დასაქმებულს, მომხმარებლების დახმარების მიზნით, iPad-ები მიეცემა iPod Touch-ის ნაცვლად. ყველა მაღაზია სენსორული ეკრანებისთვის ახალი ინტერაქტიული პროგრამული უზრუნველყოფით აღიჭურვება, ხოლო განვითარებაზე პასუხისმგებელი სპეციალისტები სმარტფონების ახალ Apple Stores დანართზე მუშაობენ. დანართი მომხმარებლებს დაეხმარება, შეუკვეთონ შეხვედრა „Genius Bar"-თან მაღაზიის ავტომატური დადგენის შემდეგ, როგორც კი მასში მომხმარებელი შევა. Apple-ი ზრდის თავის საცალო წერტებს 300+ მაღაზიამდე, ანუ შეერთებულ შტატებში არსებული რაოდენობის ორ მესამედზე მეტად. მაღაზიების შემოსავალმა, ტეხასის შტატის ქალაქ ოსტინში არსებული ორი მაღაზიის ჩათვლით, 2010 წლის მხოლოდ მეოთხე კვარტალში $3.9 მლრდ შეადგინა.

EMI Music-თან მიღწეული შეთანხმების შემდეგ, Apple-ი კიდევ ერთხელ გამოვლინდა Google-ის საუკეთესო მწვავე კონკურენტად და, როგორც აცხადებს, ძალიან მიუახლოვდა Universal Music Group-თან და Sony Music Entertainment-თან iPhone-ისთვის და iPad-ისთვის ლიცენზირებული ღრუბელური მუსიკის** თაობაზე ხელშეკრულებების გაფორმების პერსპექტივას. Apple-მა Warner Music Group-თან ხელშეკრულება უკვე გააფორმა და, ამდენად, მზადაა, ოთხივე მთავარი ჩამწერი კომპანიის ღრუბელური მუსიკის პორტფელები მოიპოვოს. Google-ს გარანტირებული აქვს მთავარ ჩამწერ სტუდიებთან თანამშრომლობა მათი მხრიდან ღრუბელური მუსიკის მომსახურების მიზნით, ასევე, Music Beta-სთან, რომელიც 2011 წლის მაისში ბაზარზე იყო წარდგენილი. მიუხედავად იმისა, რომ Apple-ი შესაძლოა ჩამორჩებოდეს Amazon-ს და Google-ს ღრუბელური მუსიკის ასპარეზზე, კომპანიას არ დააბრკოლებს სალიცენზიო შეზღუდვები, რომელმაც შესაძლოა მისი მეტოქეები დააზარალოს. სავარაუდოდ, Apple-ს სააბონენტოს გადახდა მოუწევს ღრუბელური მუსიკისთვის მომსახურების მიღების გამო, მიუხედავად იმისა, რომ საწევროზე დაფუძნებულ მუსიკალურ მომსახურებას მიმზიდველობის და ძირითადი მომხმარებლების კარგი მონაცემები აქვს. თუ Apple-ი ოთხი მთავარი ჩამწერი სტუდიისგან ხელსაყრელი ხელშეკრულებების მოპოვებას შეძლებს, მას მნიშვნელოვანი უპირატესობა ექნება Amazon-თან და Google-თან შედარებით.

Apple-ი ყველაზე წარმატებული კომპანიაა მრავალი დასაბუთებული ასპექტით, მაგრამ ნებისმიერ დარგში არსებობს ძირითადი ფინანსური რისკები მთავარი ნამომწყვები კომპანიის როლთან დაკავშირებით. Apple-ის წარმატებულ პროდუქტებს კონკურენტები მთელ მსოფლიოში სულ უფრო სწრაფად ბაძავენ და მომხმარებელს გაცილებით დაბალ ფასად სთავაზობენ თავიანთ პროდუქტებს, როგორც ახალ, გაუმჯობესებულ ვარიანტს.

ჩამოაყალიბეთ კარგი სამწლიანი სტრატეგიული გეგმა Apple Inc.-ისთვის.

** cloud music - ონლაინ საცავში შორეულ სერვერზე შენახული მუსიკალური ფაილები (მთარგმნელის შენიშვნა).

Microsoft Corporation, 2013

WWW.MICROSOFT.COM, MSFT

Microsoft-ი მსოფლიოში კომპიუტერების პროგრამული უზრუნველყოფის მწარმოებელი უდიდესი კომპანიაა, რომელიც ქალაქ **რედმონდში** (ვაშინგტონის შტატი) მდებარეობს. მას 2012 ფისკალურ წელს, რომელიც 30 ივნისს დამთავრდა, $73 მლრდ-ის სარეკორდო ამონაგები ჰქონდა. Microsoft-ი ანვითარებს სხვადასხვა პროგრამული და აპარატული უზრუნველყოფის პროდუქტებს და მომსახურებას მთელი მსოფლიოს მომხმარებლებისთვის, რომელთა შორისაა Windows Office, Windows 8 ოპერაციული სისტემა პერსონალური კომპიუტერებისთვის, Windows Phone 7 ოპერაციული სისტემები მობილური ტელეფონებისთვის, Windows Server ოპერაციული სისტემები, Windows Azure, Microsoft SQL, Visual Studio, Silverlight და პოპულარული Xbox სათამაშო და გასართობი კონსოლი. პერსონალური კომპიუტერების მრავალი მწარმოებელი, როგორებიცაა – Acer-ი, Lenovo, Dell-ი, Hewlett-Packard-ი და Toshiba – წინასწარ ტვირთავს Microsoft-ის პროგრამულ უზრუნველყოფას მოწყობილობებში. კომპანია, ასევე, მომხმარებელს სთავაზობს კონსალტინგურ, ღრუბელურ მომსახურებას და წვრთნის სერტიფიკატებს ისევე, როგორც ონლაინპროდუქტებს, როგორებიცაა: Bing-ი, MSN-ი, adCenter-ი და Atlas-ი. Microsoft-ს სტრატეგიული ალიანსები აქვს Nokia-სთან, NIIT-თან და Dominion Enterprises-თან. კომპანიის საკუთრებაა Skype და მცირე ხნის წინ წარდგენილი Windows Phone და Windows ტაბლეტკომპიუტერი „Surface".

გამორჩეული იყო Microsoft-ის 2013 ფისკალური წლის მესამე კვარტლის შედეგები, რომელიც იმავე წლის აპრილში გამოქვეყნდა. ამ პერიოდში ბიზნესდანაყოფებიდან შემოსავალმა 8 პროცენტზე მეტი, $6.32 მლრდ შეადგინა, სერვერიდან და ინსტრუმენტული პროგრამული საშუალებებიდან – $5.04 მლრდ, ანუ 11 პროცენტით მეტი, Windows-ის დანაყოფიდან – $5.07 მლრდ, ანუ 23 პროცენტით მეტი, ონლაინმომსახურების სეგმენტიდან – $832 მლნ, ანუ 18 პროცენტზე მეტი, გართობის და კომპოზიციის სეგმენტიდან ამონაგები 56 პროცენტზე მეტად გაიზარდა და $2.53 მლრდ-ს მიაღწია.

2013 წლის აგვისტოში კომპანიის მთავარმა აღმასრულებელმა მმართველმა, **ბოლმერმა (Ballmer)** განაცხადა, რომ ის Microsoft-იდან 12 თვეში წავიდოდა; ამრიგად, კომპანია მიისწრაფვის, მისი საუკეთესო შემცვლელი განსაზღვროს. ერთი თვის წინ Microsoft-მა თავისი ორგანიზაციული სტრუქტურა გადაახალისა, რვა ბიზნესსაზი ოთხი ახალი სეგმენტის სასარგებლოდ გააუქმა, რათა ყურადღების ცენტრში მოექცია ინჟინერინგი და კომპანიაში თანამშრომლობის პროცესებისთვის დაეჭირა მხარი. კომპანია, ძირითადად, ფუნქციურ დანაყოფურ სტრუქტურას ეფუძნება. მოსალოდნელია, რომ დანაყოფები შუალედურ ოპერაციულ სისტემებს, დანართებს, ღრუბელურ ტექნოლოგიას და კომპოზიციებს აირჩევენ. 2005 წელს ეს მოძრაობა დიდწილად შეცვლილი სტრატეგიითა და სტრუქტურით ბოლმერმა განახორციელა. მალე გადადგომის შესახებ ბოლმერის განცხადების პასუხად Microsoft-ის აქციების ფასები მკვეთრად გაიზარდა.

საავტორო უფლებები: Fred David Books LLC (მოამზადა ფორესტ რ. დეივიდმა)

ისტორია

Microsoft-ი ბილ გეიტსმა და პოლ ალენმა 1975 წელს დააარსეს. კომპანიის მიზანი იყო, განევითარებინა და გაეყიდა BASIC Interpreter-ები Altair 8800-ისთვის. Microsoft-ი 1980-იანი წლების შუა ხანებში უმეტესად პერსონალური კომპიუტერების MS-DOS ოპერაციული სისტემის ბაზრისთვის შეთავაზებით იზრდებოდა, რასაც თან მოყვა MicrosoftWindows-ის ოპერაციული სისტემა, რომელიც MS-DOS-ის გრაფიკულ გაფართოებას წარმოადგენს. როგორც კი 1986 წელს Microsoft-ი საზოგადოებისთვის ცნობილი გახდა, Microsoft-ში დასაქმებულთაგან ასპარეზზე დაუყოვნებლივ გამოჩნდა სამი მილიარდერი და 12,000 მილიონერი. 1990 წელს მან წარადგინა ოფისისთვის შექმნილი პროგრამული უზრუნველყოფა MicrosoftOffice, რომელიც MS Word-ს და MS Excel-ს აერთიანებდა.

2011 წელს Microsoft-მა Skype Technologies-ი $8.6 მლრდ-ად იყიდა, რაც ყველაზე მსხვილი შეძენა მისთვის. Windows Phone 7-ის დამუშავების შემდეგ Microsoft-მა 2011-2012 წლებში თავისი პროდუქციის ასორტიმენტის ხარისხობრივი რებრენდინგი განახორციელა. მისი ლოგო, პროდუქცია, მომსახურება და ელექსელური კვანძები ადაპტირებულია Metro-ს* პრინციპებთან და კონცეფციასთან. 2012 წლის დასაწყისში Microsoft-მა წარადგინა ოპერაციული სისტემა Windows 8, რო-

* Microsoft-ის მიერ შექმნილი ტიპოგრაფიული და გეომეტრიული დიზაინის ენის მოძველებული სახელი (მთარგმნელის შენიშვნა).

მელიც შეიქმნა როგორც პერსონალური, ასევე ტაბლეტკომპიუტერებისთვის. ამის შემდეგ, 2012 წლის მაისში, Microsoft-მა საზოგადოების სამსჯავროზე გამოიტანა თავისი ტაბლეტკომპიუტერი Microsoft Surface. რამდენადაც კომპანია აგრძელებს ოპერაციული სისტემების დივერსიფიცირებას, მან $1.2 მლრდ გადაიხადა სოციალური ქსელის ფირმა Yammer-ში და შემდეგ დაიწყო Windows Phone 8-ის გამოშვება. პროდუქტებზე და მომსახურებაზე მოთხოვნის მოსალოდნელი ზრდის გამო, Microsoft-ი ნელა, მაგრამ განუხრელად ხსნის საკუთარ Microsoft Stores მაღაზიებს აშშ-ში. ბილ და მელინდა გეიტსები ამჟამად პლანეტის უმდიდრესი ცოლ-ქმარი და ერთ-ერთი ყველაზე ქველმოქმედი წყვილია მათი ფილანტროფული საქმიანობის გამო, რომელსაც ბილ და მელინდა გეიტსების ფონდიდან ახორციელებენ.

შინაგანი საკითხები

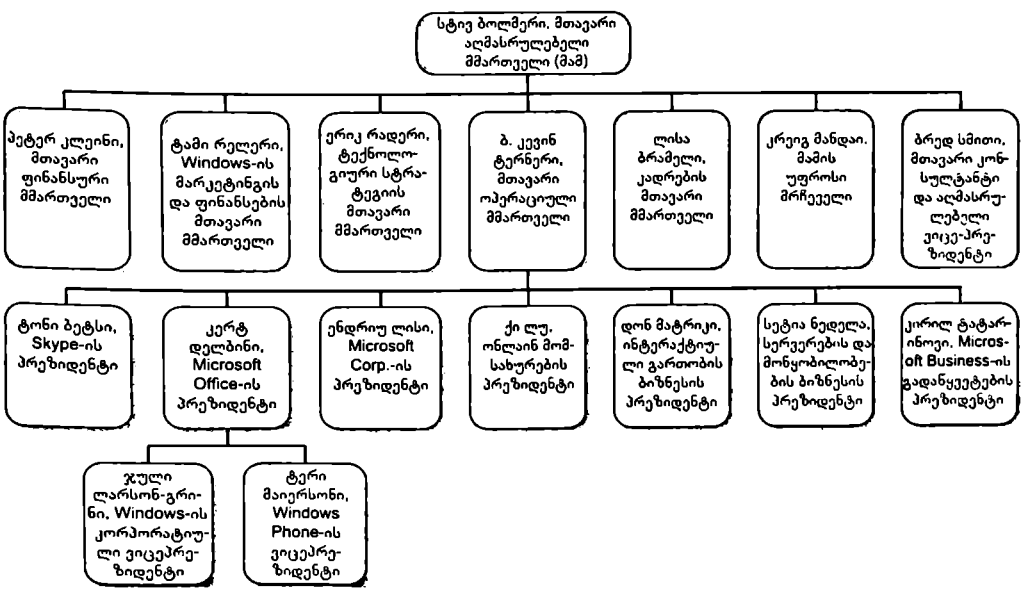
ხედვა და მისია

კორპორატიულ ელექსელურ კვანძზე წარმოდგენილია განაცხადი: „Microsoft-ში ჩვენი მისია და ფასეულობებია, დავეხმაროთ ადამიანებს და ბიზნესებს მთელ მსოფლიოში მათი სრული პოტენციალის რეალიზებაში".

ორგანიზაციული სტრუქტურა

1-ლი ჩანართის ჩამონათვალით, Microsoft-ის მენეჯმენტის იერარქიაში არსებულ 17 აღმასრულებელს შორის სამი ქალია. საყურადღებოა, რომ Microsoft-ი დივიზიონალურ-პროდუქტიულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას იყენებს, სადაც სტივ **ბოლმერი** მთავარი აღმასრულებელი მმართველია (მამ) და **კევინ ტერნერი** მთავარი ოპერაციული მმართველი (მომ). ზოგი ანალიტიკოსის აზრით, აღმასრულებლის ტიტული შესაძლოა, უფრო გასაგები იყოს. სტრუქტურიდან არ ჩანს მკაფიოდ Microsoft Phone-ის, MicrosoftTablet-ის და MicrosoftStores-ის ქვემდებარეობა. ასეთ საკითხებში სიცხადის შეტანას საუკეთესოდ ესადაგება აღმასრულებლის ტიტული. შესაძლოა სტრატეგიული ბიზნესერთეულოვანი სტრუქტურა უფრო ეფექტიანი ყოფილიყო.

ჩანართი 1. ორგანიზაციული სქემა



წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით

SURFACE ტაბლეტი

Microsoft-ის Surface ტაბლეტი კარგად არ იყიდება; ანალიტიკოსები ფიქრობენ, რომ კომპანია 2013 ფისკალური წლის მეორე კვარტალში 500,000-დან 600,000 ცალამდე Surface ტაბლეტს გაყიდის, გაცილებით უფრო ნაკლებს, ვიდრე ეს კომპანიის შეფასებაშია გაცხადებული, კერძოდ, 1-დან 2 მლნ-მდე. ტაბლეტის წარდგენა კარგი იდეაა სამი მიზეზის გამო: (1) Microsoft-ს აქვს თანხები, რათა დიდი რაოდენობით დააბანდოს კვლევებსა და განვითარებაში (R&D) თავისი ტაბლეტის გასაუმჯობესებლად, (2) ტაბლეტების ბაზარი სწრაფად იზრდება და (3) პერსონალური კომპიუტერების ბაზარი ვიწროვდება. თუმცა, შესაძლოა პრობლემა ის იყოს, რომ Microsoft-მა მეტისმეტად მაღალი ფასი დაადო Surface-ს, $499 და ანუ თითქმის იმდენი, რამდენიც კონკურენტი iPad-ი ღირს. Microsoft-მა კონკურენცია უფრო ფასით უნდა გასწიოს და არა საუცხოო თვისებებით, განსაკუთრებით მაშინ, როცა Apple-ის პროდუქტს უპირისპირდება. Microsoft-ს Apple-ის ფასის შემცირება რომ შეეძლოს, და ამით ის Surface-ზე *თანხებს* დაკარგავდა, საწყისი დანაკარგი შესაძლოა გამართლებული ყოფილიყო კიდეც, თუკი სხვა კომპანიების პროდუქტების გაყიდვები გამოცოცხლდებოდა. Windows 8-ის წარმატება დიდად დამოკიდებულია Surface ტაბლეტის შეთვისების ფართოდ გავრცელებაზე. Windows 8-ის მთელი კონცეფცია Microsoft-ის ტაბლეტების ბაზარზე შესვლა იყო; მისი ტაბლეტის სუსტი გაყიდვების მიუხედავად, პერსონალური კომპიუტერების ბაზრის მერყეობისგან შორს მყოფი Microsoft-ის რეფორმირება შესაძლოა, რთული იყოს. Microsoft-მა, ალბათ, უნდა განიხილოს McDonalds-ის შეთავაზების და ძნელად გასაყიდი იაფი პროდუქტების (მაგალითად, დოლარის მენიუს) და დაბალი სინჯის პროდუქტების მხარდაჭერის წარმატებული სტრატეგია.

სეგმენტები

Microsoft-ს ხუთი გაცხადებული სეგმენტი აქვს, რაც მე-2 ჩანართშია ნაჩვენები. აღსანიშნავია, რომ MicrosoftBusiness-ი უდიდესი სეგმენტია როგორც ამონაგების, ასევე ოპერაციული შემოსავლების მხრივ, მიუხედავად იმისა, რომ Windows და Windows Line (რომელსაც შემდეგ Windows-ის დანაყოფად მოვიხსენიებთ) სერვერის და შესაბამისი მოწყობილობების სეგმენტს დიდი წვლილი შეაქვს კომპანიის ფინანსურ პოზიციაში. მეექვსე სეგმენტი, „კორპორატიულ დონეზე საქმიანობის" (Corporate Level Activity) სახელწოდებით, მოიცავს ყველა ფინანსურ გარიგებას, რომელსაც სპეციფიკურ სეგმენტებთან კავშირი არ აქვს. ეს დანაყოფი მოიცავს მარკეტინგულ, პროდუქტის მხარდაჭერის, იურიდიულ, ფინანსურ მომსახურებას და სხვა სახის ბიზნესმოქმედებებს. ზოგი ანალიტიკოსი ამტკიცებს, რომ კომპანიის სეგმენტებისთვის შეიძლებოდა უფრო შესაფერისი სახელი ეწოდებინათ, რომელიც მის ბუნებას უფრო შეესაბამება.

Windows-ის დანაყოფი თავისი შემოსავლების დაახლოებით 75 პროცენტს Windows-ის ოპერაციული სისტემიდან იღებს, ძირითადად, პროდუქციის ისეთი მწარმოებლებისგან, როგორებიცაა: Dell-ი, Sony, Toshiba და სხვები, რომლებიც თავიანთ მოწყობილობებში მომხმარებლებისთვის Windows-ის წინასწარ ინსტალაციას საჭიროებენ. ეს დანაყოფი Windows-თან ერთად დამატებით მონათესავე პროგრამულ პროდუქტებს, ონლაინმომსახურებას და პერსონალური კომპიუტერის აპარატულ უზრუნველყოფას ქმნის. დანაყოფი შესაძლოა მოწყვლადი გახდეს, თუკი მსოფლიოში პერსონალური კომპიუტერების გაყიდვები დაეცემა 2012 წლის მოვლენების მსგავსად, როცა ეს მაჩვენებელი 3.2 პროცენტით შემცირდა. Windows 8, რომელიც 2012 წელს გამოჩნდა, ღრუბლურ მომსახურებასთან საუკეთესო კავშირს უზრუნველყოფს და შეუძლია ტაბლეტები და ფიჭური ტელეფონები პერსონალურ კომპიუტერთან მიახლოებული ძალით ამუშაოს. მთელი მსოფლიო პერსონალურ კომპიუტერებზე ნაკლებად დამოკიდებული ხდება, რომელიც ისტორიულად Microsoft-ის შემოსავლების წყაროს წარმოადგენდა და ახლა საქმიანობის დივერსიფიკაციისკენ ფირმის მისწრაფების საკვანძო მიზეზად გვევლინება.

სერვერი და შესაბამისი მოწყობილობები Microsoft-ის მნიშვნელობით მესამე შემოსავლიანი დანაყოფია, რომელიც ისეთ საფირმოდ ნიშნეულ პროდუქტებს აწარმოებს, როგორებიცაა: Windows Server-ი, Microsoft SQL-ი, Windows Azure, Visual Studio, Enterprise Services-ი და სხვები. საწარმოო მომსახურება მოიცავს მხარდაჭერის და საკონსულტაციო მომსახურების პროდუქტს და დანაყოფის ამონაგების 20 პროცენტს მოითელის. ეს დანაყოფი ბაზარს ასევე სთავაზობს განვითარების საშუალებებს, წვრთნას და სერტიფიცირებას. სერვერის და შესაბამისი საშუალებების დანაყოფი ამონაგების დაახლოებით 55 პროცენტს მრავალწლიანი სალიცენზიო ხელშეკრულებებიდან იღებს, რომლის 25 პროცენტი კვლავ ტრანზაქციული სალიცენზიო პროგრამებიდან შემოსავალს უჭირავს. 2012 წელს ამონაგები 12 პროცენტით გაიზარდა, რაც, ძირითადად, წარმოიშვა SQL-ში და Windows სერვერების დანაყოფებში; თუმცა, საწარმოო მომსახურების დანაყოფი როგორც მხარდაჭერის, ასევე საკონსულტაციო მომსახურების პროდუქტების მხრივ, 18 პროცენტით გაიზარდა წინა შესაბამის პერიოდთან შედარებით. სრული ოპერაციული შემოსავალი თითქმის 17 პროცენტით გაიზარდა.

ცხრილი 2. Microsoft-ის შემოსავლები სეგმენტების მიხედვით (მილიონებში)

	2012	2011	2010
Windows-ის დანაყოფი			
ამონაგები	$18,373	$19,033	$19,491
ოპერაციული შემოსავალი	11,460	12,211	12,895
სერვერი და შესაბამისი მოწყობილობები			
ამონაგები	18,686	16,680	15,109
ოპერაციული შემოსავალი	7,431	6,290	5,381
ონლაინმომსახურება			
ამონაგები	2,867	2,607	2,294
ოპერაციული შემოსავალი	(8,121)	(2,657)	(2,408)
Microsoft ბიზნესი			
ამონაგები	23,991	22,514	19,256
ოპერაციული შემოსავალი	15,719	14,657	11,849
გართობა და აპარატურა			
ამონაგები	9,593	8,915	6,079
ოპერაციული შემოსავალი	364	1,257	517
კორპორატიულ დონეზე აქტივობა	(5,090)	(4,597)	(4,136)

წყარო: 2012 *წლის* Annual Report, *გვ.* 21-25

კომპანიის ონლაინმომსახურების დანაყოფი ისეთ პროდუქციას ქმნის, რომელიც მომხმარებლებს ამოცანებს უმარტივებს და მეტი ინფორმირებულობით მათ ონლაინ გადაწყვეტილებებს უფრო მისაღებს ხდის. პროდუქცია მოიცავს Bing-ს და MSN-ს, რომლებიც შემოსავლებს რეკლამებიდან იღებენ. 2012 ფისკალურ წელს ამ სეგმენტში რეკლამებიდან შემოსავლები 13 პროცენტით, $2.6 მლრდ-მდე გაიზარდა. ონლაინრეკლამებიდან ამონაგებმა ფისკალური წლის განმავლობაში 13 პროცენტით, $2.6 მლრდ-მდე მოიმატა, თუმცა ოპერაციულმა ზარალმა $8 მლრდ შეადგინა, რაც გამოიწვია 2012 ფისკალური წლის მეოთხე კვარტლიდან კეთილგანწყობის 6 მლრდ-ით გაუარესებამ, რასაც სათავე 2007 წელს aQuantive-ის შეძენიდან დაედო. მომავლის გაყიდვების ზრდის და რენტაბელობის მოლოდინი aQuantive-სთვის მნიშვნელოვნად დაბალი აღმოჩნდა, ვიდრე იმედოვნებდნენ.

კომპანიის Microsoft Business დანაყოფმა 2012 ფისკალურ წელს კომპანიის მთლიანი ამონაგების 32 პროცენტი და ოპერაციული შემოსავლების 72 პროცენტი შექმნა. სეგმენტი ამონაგებს პროგრამული პროდუქციიდან და ონლაინსერვერებიდან იღებს, რომელიც მას გუნდური და ორგანიზაციული ქმედითობის ზრდაში ეხმარება. Microsoft-ის ყველაზე საყურადღებო პროდუქტია MicrosoftOffice System-ი, რომელიც 90 პროცენტით და უფრო მეტადაც ამ დანაყოფის შემოსავლებიდანაა შექმნილი. ამ სეგმენტის მიმართ ნდობა როგორღაც უმნიშვნელოა, რადგან Google და სხვა კონკურენტები ახლა ისეთ ქსელურ ტექნოლოგიაზე დაფუძნებულ პროდუქტებს სთავაზობენ მომხმარებელს, რომელიც უმეტესად Microsoft Office-ის პროდუქტის მსგავსად მუშაობს.

კომპანიის გართობის და აპარატურის დანაყოფმა 2012 წლის ფისკალურ წელს მთელი შემოსავლის 13 პროცენტი წარმოქმნა, რომელშიც Xbox 360 გართობის პლატფორმა მეწინავეობდა. დანაყოფი შეიცავს Xbox-ს, Skype-ს და Windows Phone-ს. Skype პოპულარული უსასყიდლო ვიდეოსასაუბრო პლატფორმა და ფასიანი სატელეფონო მომსახურებაა. 2012 ფისკალურ წელს შემოსავლები Skype-დან და Windows Phone-ის გაყიდვები 6.5 პროცენტით გაიზარდა, მაგრამ Xbox-ის გაყიდვები შემცირდა $113 მლნ-ით, თუმცა Xbox LIVE-ის ამონაგები გაიზარდა. 2011 წლის მონაცემებით, Skype-მა $860 მლნ შემოსავლების, $7 მლნ სუფთა ზარალის და $686 მლნ გრძელვადიანი ვალის თაობაზე განაცხადა; ბევრი ეთანხება ზოგიერთი ანალიტიკოსის აზრს, რომ Microsoft-მა მეტისმეტი გადაიხადა Skype-ისთვის. ზოგადად, Microsoft-ს შენაძენებთან დაკავშირებით ცუდი გადაწყვეტილებების ისტორია აქვს, როგორც აჩვენებს კომპანიის მიმართ კეთილგანწყობის ამჟამად $13 მლრდ-ზე მეტი მოცულობის რესურსი. Skype და Windows Live Messenger-ი ერთმანეთს ავსებენ ორივე შეთავაზებით, როგორებიცაა: წერილობითი ფორმით ურთიერთობა, ხმოვანი სასაუბრო და ვიდეოკონტაქტი. Windows Messenger-ს თუმცა დაახლოებით სამჯერ მეტი მომხმარებელი ჰყავს Skype-თან შედარებით, Skype უფრო დახვეწილ პლატფორმას სთავაზობს ვიდეოურთიერთობისათვის. Microsoft-ის არსებულ პროდუქტსა და Skype-ს შორის ერთი საკვანძო განსხვავებაა: დაახლოე-

ბით 8 მილიონი Skype-ის მომხმარებელი, სატელეფონო ხაზის დაკავების გამო, გადასახადს იხდის, რაც მთელ მსოფლიოში საერთაშორისო ბაზარზე ტელეფონის ნომრის ზომიერ ფასად შეძენის შესაძლებლობის გამო, მას მომხმარებლებისთვის იოლად ხელმისაწვდომს ხდის. $8.5 მლრდ-ის შეძენის ფასის გამო Microsoft-ი არსებითად $1,000-ს იხდის ყოველი მომხმარებლისთვის მაშინ, როცა თითოეული $30 ღირს და ეს იმ პირობით, რომ, ჯამში, Skype-ის შემოსავლების დიდი წილი სატელეფონო კავშირის გადასახადს უჭირავს და კიდევ დიდი ადგილი რჩება, რომ შეივსოს შესაძლო რეკლამებიდან ან Microsoft-ის არსებულ პროდუქტებთან გარკვეული სინერგიის შედეგად. საბოლოოდ Skype-ის პრობლემები იქიდან მომდინარეობს, რომ მისი კლიენტების უმრავლესობა განვითარებადი ბაზრების მომხმარებელია და ზედმეტი ფულის დახარჯვის საშუალება არ აქვს. Microsoft-ისთვის Google-ის და Facebook-ის გამო Skype-ის შეძენის პრევენციამ ასევე თავისი როლი შეასრულა შესყიდვების პროცესში.

ჩანართი 3. Microsoft-ის ამონაგები გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით (მილიონებში)

	2012	2011	2010
აშშ	$38,846	$38,008	$36,173
აშშ-ის გარეთ არსებული ბაზარი	$34,877	$31,935	$26,311
სულ	$73,723	$69,943	$62,484

წყარო: ეფუძნება 2012 *წლის* Annual Report, *გვ.*80.

მე-3 ჩანართი გვიჩვენებს, რომ Microsoft-ის 2012 წლის შემოსავლის დაახლოებით 52 პროცენტი აშშ-დან იქმნება. აღსანიშნავია, რომ საერთაშორისო შემოსავალი გაიზარდა, რამდენადაც ამას მთლიანი შემოსავლის პროცენტი თითოეული სამი წლიდან გვიჩვენებს.

ფინანსები

Microsoft-ის წლიური ფინანსური პერიოდი ყოველწლიურად 30 ივნისს მთავრდება. როგორც მე-4 და მე-5 ჩანართით მოცემული ფინანსური უწყისი გვიჩვენებს, Microsoft-ის შემოსავლები ბოლო წლების განმავლობაში, საბედნიეროდ, წლიურად იზრდებოდა. აღსანიშნავია, რომ მე-4 ჩანართით მოცემული ინფორმაციით, კომპანიის სუფთა შემოსავალი 26.7 პროცენტით დაეცა ფისკალურ 2012 წელს და რომ კომპანიის მიერ კვლევებსა და განვითარებაზე გაღებული ხარჯები ბოლო სამი წლის განმავლობაში უცვლელად 13 პროცენტს შეადგენდა. Microsoft-ის ხარჯები რეალიზაციაზე და მარკეტინგზე ამ სამ წელიწადში ამონაგების 21 პროცენტიდან 20 და 19 პროცენტებამდე შემცირდა.

ჩანართი 4. Microsoft-ის შემოსავლების უწყისი (მილიონებში)

	2012	2011	2010
ამონაგები	**73,723.0**	**69,943.0**	**62,484.0**
სხვა ამონაგები, სულ	0.0	0.0	0.0
მთლიანი ამონაგები	73,723.0	69,943.0	62,484.0
ამონაგების ხარჯები, სულ	17,530.0	15,577.0	12,395.0
მთლიანი მოგება	56,193.0	54,366.0	50,089.0
გაყიდვების, საერთო და ადმინისტრაციული ხარჯები, სულ	18,426.0	18,162.0	17,218.0
კვლევა და განვითარება	9,811.0	9,043.0	8,714.0
ცვეთა და ამორტიზაცია	0.0	0.0	0.0
საპროცენტო დანახარჯი (შემოსავალი), სუფთა ოპერაციული	0.0	0.0	0.0
გაუთვალისწინებელი ხარჯები (შემოსავალი)	5,895.0	-80.0	-10.0
სხვა ოპერაციული ხარჯები, მთლიანად	0.0	0.0	0.0
ოპერაციული შემოსავალი	22,061.0	27,241.0	24,167.0
საპროცენტო შემოსავალი (დანახარჯი)	0.0	0.0	0.0
მოგება (ზარალი) აქტივების გაყიდვიდან	0.0	0.0	0.0
სხვა, სულ	1.0	-31.0	14.0
შემოსავალი გადასახადების გადახდამდე	22,267.0	28,071.0	25,013.0

საშემოსავლო გადასახადები, სულ	5,289.0	4,921.0	6,253.0
შემოსავალი გადასახადები გადახდის შემდეგ	16,978.0	23,150.0	18,760.0
მინორიტარული აქციების პაკეტი	0.0	0.0	0.0
ფილიალების აქციები	0.0	0.0	0.0
აშშ-ში საყოველთაოდ მიღებული სააღრიცხვო პრინციპების მიხედვით შესწორება	0.0	0.0	0.0
სუფთა შემოსავალი გაუთვალისწინებელ ხარჯებამდე	16,978.0	23,150.0	18,760.0
მთლიანი გაუთვალისწინებელი ხარჯები	0.0	0.0	0.0
სუფთა შემოსავალი	**16,978.0**	**23,150.0**	**18,760.0**
სუფთა შემოსავლის შესწორების სიდიდე, სულ	0.0	0.0	0.0
ძირითადი აქციების საშუალო შეწონილი რაოდენობა	8,396.0	8,490.0	8,813.0
ძირითად აქციაზე მოგების წილი გაუთვალისწინებელი ხარჯების გარეშე	2.02	2.73	2.13
ძირითად აქციაზე მოგების წილი გაუთვალისწინებელი ხარჯების ჩათვლით	2.02	2.73	2.13

წყარო: კომპანიის დოკუმენტების მიხედვით

აღსანიშნავია, რომ მე-5 ჩანართის მონაცემებით, Microsoft-ის კეთილგანწყობის რესურსი (Goodwill) 2012 ფისკალურ წელს $900 მილიონიდან $13.4 მილიარდამდე გაიზარდა. კეთილგანწყობა წარმოადგენს კომპანიის მიერ სააღრიცხვო ღირებულების ზევით შენაძენებისთვის ისტორიულად გადახდილი რესურსების დაგროვებულ სიდიდეს. ამგვარად, ასეთი მაღალი მაჩვენებელი არ არის კარგი.

ჩანართი 5. Microsoft-ის ბალანსის უწყისი (მილიონებში)

	2012	2011	2010
აქტივები			
ფულადი სახსრები და მოკლევადიანი ინვესტიციები	63,040.0	52,772.0	36,788.0
მთლიანი დებიტორები, სუფთა	15,780.0	14,987.0	13,014.0
მთლიანი მარაგები	1,137.0	1,372.0	740.0
წინასწარ გაწეული ხარჯები	0.0	0.0	0.0
სხვა მიმდინარე (საბრუნავი) აქტივები, მთლიანად	5,127.0	5,787.0	5,134.0
მთლიანი მიმდინარე აქტივები	**85,084.0**	**74,918.0**	**55,676.0**
საკუთრება, საწარმო და აღჭურვილობა	8,269.0	8,162.0	7,630.0
კეთილგანწყობის რესურსი, სუფთა	13,452.0	12,581.0	12,394.0
არამატერიალური აქტივები, სუფთა	3,170.0	744.0	1,158.0
გრძელვადიანი ინვესტიციები	9,776.0	10,865.0	7,754.0
გრძელვადიანი დებიტორული ვალდებულებები	0.0	0.0	0.0
სხვა გრძელვადიანი აქტივები, მთლიანად	1,520.0	1,434.0	1,501.0
სხვა აქტივები, მთლიანად	0.0	0.0	0.0
მთლიანი აქტივები	**121,271.0**	**108,704.0**	**86,113.0**
ვალდებულებები და საკუთარი კაპიტალი			
კრედიტორული დავალიანება	4,175.0	4,197.0	4,025.0
კრედიტორული დავალიანება/დაგროვებადი	0.0	0.0	0.0
დაუფარავი დავალიანება	3,875.0	3,575.0	3,283.0
ვექსელური დავალიანება და მოკლევადიანი ვალი	0.0	0.0	0.0
კაპიტალის იჯარის გრძელვადიანი ვალის მობილობა	1,231.0	0.0	0.0
სხვა მიმდინარე დავალიანებები, სულ	23,407.0	21,002.0	17,839.0
მთლიანი მიმდინარე დავალიანებები	32,688.0	28,774.0	26,147.0

გრძელვადიანი ვალი, სულ	10,713.0	11,921.0	4,939.0
გადაუხდელი საშემოსავლო გადასახადი	1,893.0	1,456.0	229.0
მინორიტარული (არაკონტროლირებადი) აქციები	0.0	0.0	0.0
სხვა ვალდებულებები, სულ	9,614.0	9,470.0	8,623.0
მთლიანი ვალდებულებები	54,908.0	51,621.0	39,938.0
გამოსყიდვადი პრივილეგირებული აქციები	0.0	0.0	0.0
პრივილეგირებული აქციები, არაგამოსყიდვადი, სუფთა	0.0	0.0	0.0
ჩვეულებრივი აქციები	65,797.0	63,415.0	62,856.0
სააქციო კაპიტალის დამატებით ანაზღაურებული ნაწილი	0.0	0.0	0.0
გაუნაწილებელი მოგება (აკუმულირებული დეფიციტი)	-856.0	-8,195.0	-17,736.0
სახაზინო ფასიანი ქაღალდები, ჩვეულებრივი	0.0	0.0	0.0
ESOPვალდებულების გარანტია	0.0	0.0	0.0
არარეალიზებული შემოსავალი (დანაკარგი)	1,523.0	1,658.0	1,231.0
სხვა საკუთარი სახსრები, სულ	-101.0	205.0	-176.0
მთლიანი საკუთარი კაპიტალი	**66,363.0**	**57,083.0**	**46,175.0**
მთლიანი ვალდებულებები და სააქციო კაპიტალი	**121,271.0**	**108,704.0**	**86,113.0**

თანხა, რომელიც კომპანიამ უნდა გადაუხადოს მის მიერ გამოწერილი სავალო დოკუმენტების ან ვექსელების მიხედვით იმ პირებს, რომლებმაც კომპანიას ფული ასესხეს.

სააქციო კაპიტალის ანაზღაურებული ნაწილი (paid-in capital) კომპანიის მიერ გამოშვებული აქციებიდან მიღებული თანხაა; ამგვარი კაპიტალის მინიმალური სიდიდე, რომელიც საქმიანობის დასაწყებადაა აუცილებელი, კანონმდებლობით დადგენილია. *(მთარგმნელის შენიშვნები)*

ESOP – დაქირავებულებისთვის აქციების ფლობის გეგმა.

აქტივების შეფასების შედეგად წარმოქმნილი თანხა, რომლის რეალიზება არ განხორციელებულა. *(მთარგმნელის შენიშვნა)*

წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით.

კონკურენცია

დიდად დივერსიფიცირებულ Microsoft-ს სხვადასხვა კონკურენტი ჰყავს სხვადასხვა სეგმენტში. კომპანიის Windows ოპერაციული სისტემა კონკურირებს Apple-ის და Google-ის ოპერაციულ სისტემებთან. Microsoft-ის სერვერული პროდუქტები ხისტ კონკურენციას წააწყდა Hewlett Packard-ისგან, IBM-ისგან და Oracle-სგან, რომლებიც თავიანთი სერვერის აპარატული უზრუნველყოფისთვის წინასწარი ინსტალაციის ოპერაციულ სისტემებს სთავაზობენ. Microsoft-ის ღრუბელური მომსახურების პროდუქტები კონკურირებენ Amazon-ს, Google-ს და Salesforce.com-ს, მიუხედავად იმისა, რომ Microsoft-ის SQL Azure მწვავე კონკურენციას განიცდის IBM-ის, Oracle-ის და მრავალი სხვა ფირმის მხრიდან.

MicrosoftOffice-ის პაკეტებს (Word-ს, Excel-ს, Access-ს და სხვა პროდუქტებს) მძიმე ბრძოლა უწევთ Adobe, Apple, Cisco, Google, SAP და სხვა მსოფლიო ქსელში მყოფ კონკურენტებთან, რომლებიც მომხმარებლებს მსოფლიოს მონაცემთა დამუშავების, ფართოფორმატიანი ცხრილების და მონაცემთა ბაზების შექმნის პროგრამებს სთავაზობენ. კომპანიის გართობის და შესაბამისი მოწყობილობების სეგმენტს, რომლის პროდუქტია Xbox 360, ინტენსიურ კონკურენციას უწევს მძიმეწონიანი Nindendo და Sony. გართობის კონსოლის „სიცოცხლის ხანგრძლივობა" საოცრად დიდია, კერძოდ, 5+ წელი და თამაშის არჩევა ერთ-ერთი მსხვილი ფაქტორია კონსოლის წარმატების შესანარჩუნებლად.

ჩანართი 6. Microsoft-ის და მისი კონკურენტების ფინანსური მონაცემების შედარება

	Microsoft	Apple	Google	Oracle
დასაქმებულთა რაოდენობა	94,000	72,800	53,546	115,000
ამონაგები	$72.4B	$156.5B	$47.5B	$37B

სუფთა შემოსავალი	$15.7B	$41.7B	$10.6B	$10.6B
სუფთა მოგება	21.7%	26.7%	22.2%	28.7%
აქციაზე მოგება	$1.85	$44.15	$31.91	$2.13
ბაზრის კაპიტალიზაცია	228B	457M	237.9B	$164B
ბრუნვაში მყოფი აქციები	8.42B	940M	228M	4.7B

წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით.

Microsoft-ის ახალი Windows Phone ებრძვის ბაზრის ლიდერს Apple-ს, კერძოდ, მის iPhone-ს და ასევე Google-ს, კერძოდ, მისი Android-ის პლატფორმას, რომლითაც Samsung-ი და სხვა ტელეფონებია აღჭურვილი. მოტივაციის კვლევები გამომაცოცხლებლად მოქმედებს მათ ერთჯერადად პოპულარულ Blackberry-ზე. Microsoft-ის ალიანსი Nokia-სთან იმედს იძლევა, რომ მისი ტელეფონები Windows 8 სისტემით აღიჭურვება და ნელა გაფართოვდება ტელეფონების საბაზრო წილი.

მე-6 ჩანართი გვაწვდის მონაცემებს Microsoft-ის და მისი სამი კონკურენტის შესახებ. აღსანიშნავია, რომ Microsoft-ს აქციაზე მოგების ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი აქვს სხვა ფირმებთან შედარებით, ნაწილობრივ, ბრუნვაში მყოფი აქციების ყველაზე დიდი რაოდენობის გამო.

APPLE

Apple ქალაქ კუპერტინოში (კალიფორნიის შტატი) მდებარეობს. კომპანია აწარმოებს პერსონალურ კომპიუტერებს, მუსიკის ციფრულ ამჟღერებლებს, iPhone-ს და კავშირგაბმულობის სხვა მედიასაშუალებებს მთელი მსოფლიოს მომხმარებლებისთვის. მისი ყველაზე პოპულარული პროდუქტებიდან აღსანიშნავია iPhone, iPad-ი, MacBook Pro და iPod-ი. Apple-ს ყველა თავისი პროდუქტისთვის საკუთარი ოპერაციული სისტემა აქვს. iPhone მობილური ტელეფონების მსოფლიო ბაზრის ლიდერია, მაგრამ Samsung-ი ასევე მსოფლიო ლიდერია, ოღონდ სმარტფონების რეალიზებით (მან ყველაზე მეტი პროდუქცია გაყიდა), რადგან ის მრავალგვარ ალტერნატივას სთავაზობს მომხმარებელს „ერთი ზომა ყველასთვის" ვარიანტის ნაცვლად, როგორც ამას Apple თავისი ამჟამინდელი iPhone-ის შემთხვევაში აცხადებს. ამასთანავე, Google-ის Android-ის პლატფორმით, რომელსაც Samsung-ი და ტელეფონების სხვა მწარმოებლები თავიანთ პროდუქტებში იყენებენ, უფრო მეტი ტელეფონია აღჭურვილი Apple-ის ოპერაციულ სისტემასთან შედარებით, რომელიც მხოლოდ Apple-ის iPhone-ებშია ჩატვირთული.

Apple ასევე გვაწვდის პროგრამული უზრუნველყოფის მრავალ პროდუქტს თავისი ოპერაციული სისტემით, როგორებიცაა: iLife, iWork-ი, Final Cut Pro, Logic Studio და ბოლოდროინდელი Apple TV-ი. Apple-ი მომხმარებელს თავის პროდუქციას ისეთი ონლაინმაღაზიების მეშვეობით სთავაზობს, როგორებიცაა: Walmart-ი, Best Buy, Apple Stores და სხვები. კომპანია ამუშავებს დაახლოებით 250 Apple Stores მაღაზიას აშშ-ში და 140 მაღაზიას ქვეყნის საზღვრებს გარეთ.

2012 წელს iPhone 5-ის გამოშვების შემდეგ Apple-ის აქციების ფასი 2013 წლის დასაწყისისთვის $700-დან $485-მდე დაეცა. ზოგი ანალიტიკოსის მოსაზრებით, Google-ის Android-ის პროგრამული უზრუნველყოფით აღჭურვილმა Samsung-ის პროდუქტებმა საბაზრო წილის გაცილებით მეტი მოცულობა დაიკავეს Apple-თან შედარებით. 2013 წლის შუა ხანებში, მის წინამორბედებთან შედარებით, საკმაოდ დაბალ ფასად, Apple-მა ახალი პროდუქტი iPhone 5S გამოუშვა. რადგან სამიზნე ვრცელი განვითარებადი ბაზრები იყო, სადაც მრავალ მცირეშემოსავლიან მომხმარებელს ტელეფონები არ აქვთ, 5S მოდელის ტელეფონი პოლიკარბონატის აღნაგობით აღიჭურვა, მინის და ალუმინის კონსტრუქციით აღჭურვილი iPhone 5 sports-ისგან განსხვავებით. ამასთანავე, მას არ ექნება ზეწვრილი ბადურის* ეკრანი, ვერ დააკმაყოფილებს ფიჭური ქსელის მაღალი სიჩქარის სტანდარტს და, ამრიგად, მესამე თაობის (3G) შესაბამისი იქნება. მესამე თაობის ტელეფონები ადეკვატური პროდუქტია განვითარებადი ქვეყნებისთვის, რადგან მათ მაღალსიჩქარიანი ფიჭური კავშირგაბმულობის ქსელი არ აქვთ და კიდევ მრავალი წელი არ ექნებათ. iPhone 5S მიყვება iPad Mini-ის განვითარების გეზს, რომელიც დაბალბიუჯეტიან მომხმარებლებს დაბალფასიან პროდუქტებს სთავაზობს. მიუხედავად იმისა, რომ 5S შესაძლოა მოგებაზე უარყოფითად აისახოს, ამგვარი ტელეფონების წარმოება განვითარებად ბაზრებზე დამკვიდრების მცდელობაა, სანამ Samsung-ი, Dell-ი, Nokia და სხვა კონკურენტები თაყვანისმცემლების დიდ რაოდენობას შეიძენდნენ თავიანთი პროდუქტების მეშვეობით.

* Retina Display - ზეწვრილი ბადურის ეკრანი წარმოადგენს ინფორმაციის ვიზუალიზაციის ტექნოლოგიას, რომელიც აღემატება ადამიანის თვალის გარჩევადობის შესაძლებლობებს. ის დაამუშავა Apple Inc.-მა და დააპატენტა 2012 წლის ნოემბერში (მთარგმნელის შენიშვნა).

GOOGLE

Google ქალაქ მოუნტიინ ვიუში (კალიფორნიის შტატი) მდებარეობს. კომპანია მომხმარებელს სთავაზობს მსოფლიოში ყველაზე პოპულარულ საძიებო სისტემას და ასევე ღრუბელურ მთელელს, Google Chrome-ს, Google Maps-ს GPS-ის მომხმარებლებისთვის, Google Earth-ს, Google Analytics-ს თვალყურის მისადევნებლად შემომსვლელებისთვის და ელექსელურ კვანძებზე მოძრაობისთვის და YouTube-ს. Google-ს თავისი მრავალი პროდუქტის მხარდამჭერი ძლიერი სარეკლამო პროგრამები სარეკორდო ამონაგების წარმოქმნაში ეხმარება (2011 წლის ბოლოსთვის $38 მლრდ-ის ოდენობით). Google მსოფლიოში ყველაზე პოპულარულ სმარტფონის პლატფორმას Android-ს აწარმოებს.

Google ამონაგების დაახლოებით 96 პროცენტი სარეკლამო პროგრამებიდან შემოსდის დანარჩენთან ერთად, რომელშიც უმეტესად სალიცენზიო ხელშეკრულებებიდან შემოსავალი ჭარბობს. DoubleClick ფირმის ტექნოლოგიის გამოყენებით, Google-ს შეუძლია, უკეთესად განსაზღვროს მომხმარებლის ინტერესი და ეფექტიანად გამიზნოს რეკლამა, ამგვარად, კომპანიას თავისი მომსახურებიდან მეტის მიღების შესაძლებლობა ეძლევა.

Google-ის Android-ის ოპერაციული სისტემა მგრძნობიარე ეკრანის სმარტფონებისთვის გამოიყენებოდა, ხოლო ტაბლეტებს ამჟამად სმარტფონების ბაზრის 75 პროცენტი უჭირავს. Android-ის პროდუქტის გამოყენების უმთავრესი სარგებელია ის, რომ იგი ღია წყაროს წარმოადგენს, რაც გულისხმობს იმას, რომ პროგრამული უზრუნველყოფა შეიძლება გადაკეთდეს და ნებისმიერს გადაეგზავნოს. ტელეფონის მწარმოებლები, როგორიცაა Samsung-ი ან უსადენო მატარებლები, როგორიცაა Verizon, შეიძლება შეიცვალოს პროგრამული უზრუნველყოფის მხრივ განსაკუთრებული საჭიროებების დაკმაყოფილების მიზნით. იმავდროულად, ენთუზიასტებს, რომლებსაც მობილურ მოწყობილობებში განვითარებული დანართების გამოყენება სიამოვნებთ, პლატფორმის შეცვლა თავიანთი საჭიროებების მიხედვით შეუძლიათ. პოპულარობამ და ღია ბუნებამ Android-ი სმარტფონებისა და ტაბლეტების სამყაროში უპირველესი არჩევანის საგნად აქცია. მისი გამოყენების მომავალი შესაძლოა, საბოლოოდ შორს სცდებოდეს მხოლოდ ტელეფონის და ტაბლეტტელევიზორის, თამაშების და კონსოლების ან რომელიღაც ელექტრონული ხელსაწყოს ფუნქციას. ის სამომავლოდ შესაძლოა ზეწოლის ობიექტი გახდეს Microsoft-ის Windows 8 ოპერაციული სისტემის და Xbox კონსოლის მხრიდან.

ORACLE CORP.

Oracle-ის სათავო ოფისი ქალაქ **რედვუდ სიტიში** (კალიფორნიის შტატი) მდებარეობს. ეს არის შუალედური პროგრამული უზრუნველყოფის*, დანართის პროგრამული პროდუქტის, სერვერის პროგრამული უზრუნველყოფის და ღრუბელური დანართის, მონაცემთა ინტეგრაციის, კომპილატორების, ჯავას** და სხვა მრავალი პროდუქტის მწარმოებელი კომპანია. Oracle ასევე უზრუნველყოფს კონსულტაციურ მომსახურებას ბიზნესის, ინფორმაციული ტექნოლოგიების, სტრატეგიის სინქრონიზების და მიმდინარე პროდუქტების სრულყოფის მხრივ. 2012 წელს Oracle-მ RightNow Technologies Inc.-ი (RightNow) და Taleo Corporation-ი (Taleo) შეიძინა. 2013 წელს Oracle-ს აქციების ფასმა ახალ 52-კვირიან მაქსიმუმს, $35-ს მიაღწია.

Oracle-ს პროგრამული პროდუქტების მაგალითი, რომელიც Microsoft-თან კონკურენტულ ბრძოლას აწარმოებს, არის ავსტრალიური სუპერმარკეტების ერთ-ერთი უდიდესი ქსელი Coles*** 100,000 დასაქმებულით და 2,000-ზე მეტი მაღაზიით მთელ ავსტრალიაში. Coles-მა ამას წინათ Oracle Linux-თან თავსებადი OracleExadata Database Machine და OracleEnterprise Manager 12c ჩატვირთა სეზონურად ფასების სწრაფი ზრდის კრიტიკული თრენდისთვის თვალყურის მიდევნების შესაძლებლობის მოსაპოვებლად. Exadata Database Machine-ის დანერგვით Coles-მა პროცესები 3-4-ჯერ უჩვეულოდ კარგად გაუმჯობესა 5-6-ჯერ უფრო სწრაფად შეკითხვების დამუშავებით, რითაც მან შეძლო SLA-ის**** და drive-ის***** მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. Oracle-ს პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენებით Coles-ს ახლა ასევე შეუძლია 20 ტერაბაიტზე****** მე-

* მოქმედებს როგორც ხიდი ოპერაციულ სისტემას ან მონაცემთა ბაზებსა და დანართებს შორის, განსაკუთრებით ქსელის დროს (მთარგმნელის შენიშვნა).

** კომპიუტერული პროგრამირების ენა, რომელიც შეიქმნა Sun Microsystems-ის მიერ ჯეიმს გოსლინგის ხელმძღვანელობით. მისი დანიშნულებაა პატარა, საიმედო, პლატფორმებისგან დამოუკიდებელი იტერნეტდანართების შექმნა, რომელიც შეიძლება გავრცელდეს მომხმარებლის კომპიუტერზე ელექსელური სერვერიდან (მთარგმნელის შენიშვნა).

*** დამატებითი ინფორმაციისთვის იხ. https://shop.coles.com.au/a/a-national/everything/browse?col=1 (მთარგმნელის შენიშვნა).

**** ხელშეკრულება მომსახურების დონის თაობაზე (მთარგმნელის შენიშვნა).

***** აქ: საზოგადოებრივი კამპანია (მთარგმნელის შენიშვნა).

****** 1 ტერაბაიტი = 1 ტრილიონ ბაიტს (მთარგმნელის შენიშვნა).

ტი მოცულობის გრძელვადიანი პერიოდის მონაცემების შენახვა, რაც მას რთული ანალიტიკური მოხსენებების შექმნის საშუალებას აძლევს Coles-ს მაღაზიების საჭიროებების და პოტენციური თემების უკეთ განჭვრეტის მიზნით.

NINTENDO

მსოფლიოში უდიდესი შემოსავლიანი ვიდეოთამაშების კომპანიის Nintendo-ს სათავო ოფისი იაპონიის ქალაქ კიოტოში მდებარეობს. კომპანიის დასახელება ნიშნავს – „მიანდე ღმერთს წარმატება". Nintendo იაპონიაში ღირებულების სიდიდით მესამე საჯაროდ კოტირებადი კომპანიაა, რომელსაც $85 მლრდ-ზე მეტი საბაზრო ღირებულება და $12 მლრდ-ზე მეტი შემოსავალი აქვს. ქალაქ რედმონდში (ვაშინგტონის შტატი) Microsoft-ის სათავო ოფისის ახლოს მდებარე ოფისით Nintendo North America არის Seattle Mariners Major League Baseball გუნდის მთავარი მესაკუთრე. ის ბაზარზე ლიდერობს ისეთი პროდუქციით, როგორებიცაა: Nintendo 3DS და Nintendo's Wii ახალი Wii U ჩათვლით, რომელიც მგრძნობიარე ეკრანის რეგულატორით ხასიათდება. Nintendo-ს ევროპის დანაყოფი გერმანიის ქალაქ ფრანკფურტშია ბაზირებული. კომპანიას ერთობლივი საწარმო აქვს ჩინეთში, რომელიც ამჟამად აწარმოებს Nintendo 64-ის მოდიფიცირებულ ვერსიას iQue-ს.

საგარეო საკითხები

სმარტფონების გასაღების ზრდა

სმარტფონების გადაგზავნა დრამატულად იზრდება 2005 წლიდან, როცა 50 მლნ ცალიდან გადაგზავნის მაჩვენებელმა 2012 წლისთვის 650 მლნ-მდე მოიმატა. მოელიან, რომ 2016 წელს გადაგზავნილი სმარტფონების რაოდენობა 1,200 მლნ-ს მიაღწევს. განვითარებად ბაზრებზე ყველაზე დიდ ზრდას ჩინეთის ლიდერობით ვარაუდობენ. 2012 წელს ჩინეთმა უკან ჩამოიტოვა აშშ, გახდა რა სმარტფონების მსოფლიოს უდიდესი ბაზარი, სადაც მილიონობით აუთვისებელი მომხმარებელი თავის რიგს ელოდება. ინდოეთს, ბრაზილიას და სხვა განვითარებად ბაზრებს მილიონობით მომხმარებელი ჰყავთ. ტრადიციული ტელეფონების გარდა, პროვაიდერები, კომპანიები, როგორებიცაა Apple-ი, Dell-ი და სხვა, გამუდმებით აწვდიან ბაზარს ახალ პროდუქტებს და მახასიათებლებს თავიანთი ჯიბის მოწყობილობების გამორჩეულობის მიზნით. Google და Microsoft-ი ტელეფონების არსებულ მწარმოებლებთან მათი რესპექტაბელური პროდუქციისთვის ახალი და უკეთესი ოპერაციული სისტემის მიწოდების მიზნით ერთ გუნდად ერთიანდებიან.

NOKIA MIGRATES-ის WINDOWS 8

2012 წლის ბოლოს Nokia-მ ბოლო მოდელის სმარტფონები Lumia 920 და 820 საზეიმოდ წარადგინა და პირველად გამოიყენა მათში Windows 8-ის ოპერაციული სისტემა. მთავარი ხეირი, რომელიც Nokia-მ Windows 8-ის გამოყენებით მიიღო, ფაილების გაზიარების თავსებადობის უნარია. Nokia იმედოვნებს, რომ Windows 8-ის გამოჩენა მის პროდუქტს გამორჩეულს გახდის და ეს დაეხმარება მას რეალიზაციის პროცესის განვითარებაში, რომელიც მას 37 პროცენტით შეუმცირდა 2011 წლის მეორე კვარტლიდან 2012 წლის მეორე კვარტლამდე.

ღრუბელური ინფორმატიკა

ღრუბელური ინფორმატიკა ბაზარს ღრუბელურ მომსახურებას ინტერნეტის საშუალებით აწვდის აპარატული უზრუნველყოფის, ან მხარდამჭერი პლატფორმის გარეშე და ამ ტექნოლოგიის გამოყენებას და შეთავაზებას კვლავ ზრდის. მრავალი ბიზნესი მიმართავს ხარჯების დამზოგ ტექნოლოგიას, რადგან მათ შეუძლიათ ინტერნეტპროვაიდერებისგან მონაცემების შენახვის სივრცე და ინფორმატიული მოცულობა დაიქირაონ. ბიზნესების მიერ ღრუბელური ტექნოლოგიის გამოყენების უპირატესობა გამოიხატება აღჭურვილობასა და პროგრამულ უზრუნველყოფაში კაპიტალური დაბანდებების შემცირებით, ამასთანავე, საჭიროა მხოლოდ სიმძლავრისთვის გადახდა. ტრადიციულად, ფირმებმა შესაძლოა, საკუთარი სიმძლავრეები შეიძინონ და უნდა ჰქონდეთ პროგნოზის სურვილი, რომლის გაუთვალისწინებლობას ხშირად საჭიროზე მეტი სიმძლავრეების შეძენა მოსდევს. Google მრავალი თავისი შეთავაზების მხარდასაჭერად, ღრუბელური ტექნოლოგიების გამოყენების მხრივ, ლიდერი კომპანიაა. თუმცა, აქ ჯერ კიდევ ბიზნესებს შორის არსებული გარკვეული საკითხებია გადასაჭრელი, კერძოდ, ღრუბელური ტექნოლოგია მომხმარებელს ნაკლებ დაცულობას სთავაზობს და ზრდის დამოკიდებულებას მესამე მხარეზე, როგორიცაა Google, რომელიც სათანადო მომსახურებას შესაბამისი ქსელური სიჩქარით უწყვეტად ანვდის და ამის გამო კითხვებს ბადებს. მიუხედავად ამისა, ღრუბელური მომსახურება, საერთაშორისოდ, $100 მრლდ-ის შემოსავალს გამოიმუშავებს 2016 წელს, 2011 წლის $40 მლრდ-ის ნაცვლად.

მომავალი

Microsoft-ი ანვითარებს ტექნოლოგიებს, რომლებიც მგრძნობიარე ეკრანის და ხმის გამოყენების მზარდ შესაძლებლობებს ფლობს, რათა უფრო გასაგები, წაკითხვადი და აღსაქმელი იყოს პერსონალური კომპიუტერებისთვის, ტაბლეტებისთვის და ტელეფონებისთვის. Microsoft-ის მთავარი აღმასრულებელი მმართველის, **ბოლმერის** წარმოდგენით, ტექნოლოგია ხალხის სასარგებლოდ მალე მათზე უფრო მეტ გავლენას იქონიებს, ვიდრე მის გუნდზე. ამრიგად, ის წარმართავს R&D დეპარტამენტის პერსონალს ღრუბელური მომსახურების განვითარებისკენ, რომელიც გააფართოებს გამოცდილებას როგორც ბიზნესებისთვის, ისე ცალკეული პიროვნებებისთვის. Microsoft-ი გეგმავს, გააუმჯობესოს კავშირი პერსონალურ კომპიუტერებს, ტაბლეტებს, ტელეფონებს და სერვერებს შორის განვითარებადი ოპერაციული სისტემის დახვეწით, Windows 8-ის საშუალებით ამ არეალში წინასწარი მონაცემების გადაგზავნის გზით.

მოელიან, რომ თანამედროვე მაღალი გარჩევადობის ტელევიზორები და ტაბლეტები მალე დაკარგავენ ბაზრის წილს ე.წ. გაჯეტების გამო, რადგან შესაძლებელი ხდება ადამიანური ემოციების წაკითხვა და ასევე ცქერის წერტილის ტექნოლოგიის გამო, რომელიც დანართების ავტომატური გადაადგილების და გახსნის საშუალებას იძლევა. ხალხის ემოციებს მოწყობილობებზე „კანის გაჭიმვის უკუკავშირიც" კი გაითვალისწინებს. Emotions 3D*-ის მთავარმა აღმასრულებელმა მმართველმა, **ტომ უილსონმა,** მაგალითად, აღნიშნა, რომ ასეთი მოწყობილობა „განმარტავს განწყობებს და მომხმარებლებს უფრო სასარგებლო და ღირებულ გამოცდილებას სძენს". ზოგიერთმა ანალიტიკოსმა იწინასწარმეტყველა, რომ სმარტფონების მხოლოდ ხმის ხარისხი 2013-დან 2018 წლამდე 16-ჯერ გაუმჯობესდება. ასევე, რადგანაც ტაბლეტის ვიდეოთამაშების გამოცდილება იზრდება და უახლოვდება Xbox-ს, PlayStation-ს ან Nintendo-ს, ტრადიციული სათამაშო კონსოლების საბაზრო წილი შესაძლოა, შემცირდეს. მეტისმეტად დაკავებული ადამიანებისთვის უფრო გამოსადეგი მოწყობილობები ვითარდება, რომ ნაწილობრივ შეამციროს უკმაყოფილების შემთხვევების რიცხვი მობილური მოწყობილობების მოქმედების და მოხმარების დროს.

2013 წლის დასაწყისში Microsoft-მა ახალი პროდუქტი Office 365 წარადგინა, სააბონენტო მომსახურებისთვის $99.99, ან თვეში $9.99 ხელსაყრელი გადახდის რეჟიმით. Office 365 თავისთავად ყოველ ჯერზე განუწყვეტლივ ახლდება. პროდუქტი დიდებულად მუშაობს Apple Mac-ზე და, ასევე, ფაქტობრივად, ყველა კომპანიის კომპიუტერებზე, ტაბლეტებზე, სმარტფონებზე და სხვა მრავალ მოწყობილობაზე.

Microsoft-ის მიერ Dell Computer-ის ფინანსურ ნაწილში $2 მლრდ ინვესტიციის ჩადება, რომლის მიზანია 2013 წლის დასაწყისში კომპანიის საკონტროლო პაკეტის შეძენა, დასუსტებული პერსონალური კომპიუტერების დარგისთვის მხარდაჭერის მცდელობაა, სადაც მხოლოდ 2013 წლის პირველ კვარტალში გადაგზავნის მაჩვენებელი 14 პროცენტით დაეცა. მთელ მსოფლიოში მილიონობით მომხმარებელმა პერსონალურ კომპიუტერს სრულიად აუქცია გვერდი და პირდაპირ მობილურ მოწყობილობებზე გადაერთო.

ტექნოლოგიები ყოველდღიურად ისე სწრაფად იცვლება და ახალი კონკურენტი ფირმები გლობალურად ისე სწრაფად ჩნდებიან წარმოებაში, რომ Microsoft-ს მკაფიო სტრატეგიული გეგმა სჭირდება წინსვლის უზრუნველსაყოფად.

ჩამოაყალიბე ახალი სტრატეგიული გეგმა Microsoft-ის მომავალი მთავარი აღმასრულებელი მმართველისთვის.

---

* დამატებითი ინფორმაციისთვის იხ. https://www.emotion3d.tv/index.php?id=146 (მთარგმნელის შენიშვნა).

Lenovo Group Limited, 2013

WWW.LENOVO.COM, LNVGY

Lenovo, რომლის სათავო ოფისი ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის ბეიცზინის მუნიციპალიტეტში [**] მდებარეობს, ქმნის, აწარმოებს და ბაზარს აწვდის ThinkPad პერსონალურ კომპიუტერებს, თანსატარებელ კომპიუტერებს, ტაბლეტკომპიუტერებს, პორტატულ კომპიუტერებს, მობილურ ტელეფონებს, შიდა ქსელურ სამუშაო კომპიუტერებს,[***] სერვერებს, ელსაცავებს, საინფორმაციო ტექნოლოგიის მართვის პროგრამულ უზრუნველყოფას და გონიერ ტელევიზორებს. Lenovo მსოფლიოში სიდიდით მეორე პერსონალური კომპიუტერებით მოვაჭრე კომპანიაა (Hewlett-Packard [HP]-ის შემდეგ); მას ბაზარზე გააქვს ThinkPad-ის სერიის თანსატარებელი კომპიუტერები და ThinkCentre სერიის მაგიდის კომპიუტერები. Lenovo-ს აშშ-ის სათავო ოფისი ქალაქ მორისვილში (ჩრდილოეთ კაროლინას შტატი) მდებარეობს, ხოლო ოფისი რეგისტრირებულია ჰონგ კონგში. Lenovo ოპერაციებს 60-ზე მეტ ქვეყანაში აწარმოებს და თავის პროდუქტებს დაახლოებით 160 ქვეყანაში ყიდის. Lenovo, მოცულობის მხრივ, ტაბლეტების გლობალური ბაზრის მეოთხე კომპანიაა. მისი ფისკალური წელი ყოველთვის მარტის თვის 31 რიცხვში მთავრდება. 2012/2013 ფისკალურ წელს, რომელიც 2013 წლის 31 მარტს დამთავრდა, Lenovo-ს ამონაგები 14.5 პროცენტით, $33.8 მლრდ-მდე გაიზარდა, ხოლო სუფთა შემოსავალმა 33 პროცენტით, $631 მლნ-მდე მოიმატა.

Lenovo მომხმარებელზე და ბიზნესებზე პროდუქციის პირდაპირ მიყიდვებს ონლაინრეჟიმში აწარმოებს საფირმო მაღაზიებიდან, მწკრივული საცალო მაღაზიებიდან და სხვა დისტრიბუტორების მეშვეობით. Lenovo-ს ძირითადი კაპიტალი განთავსებულია ბეიცზინში, მორისვილსა და სინგაპურში თავიანთი კვლევითი ცენტრებით, ისევე, როგორც ეს არის ჩინეთის შანჰაიში, შენჟენში, ქსიამენში, ჩენგდუში და იაპონიის კანაგავას პრეფექტურის ქალაქ იამატოში. Lenovo-ს საწარმოები მოქმედებს ჩინეთის ჩენგდუში და ჰეფეიში, ხოლო არგენტინაში წარმოება ახლახან ამოქმედდა.

2012 წლის ივლისში Lenovo-მ და ეროვნული ფეხბურთის ლიგამ (NFL) განაცხადეს, რომ Lenovo ხდებოდა NFL-ის „სამაგიდე, პორტატული და შიდაქსელური სამუშაო კომპიუტერების ოფიციალური სპონსორი". Lenovo-ში აღნიშნეს, რომ ეს მისი უდიდესი სპონსორობის ხელშეკრულებაა, რომელიც ოდესმე ჰქონია შეერთებულ შტატებში. Lenovo მიიღებს სარეკლამო სივრცეს NFL-ის შეხვედრების და ღონისძიებების ადგილას და უფლება ექნება NFL-ის ლოგო თავის პროდუქტებზე და დანართებზე გამოიყენოს. მან ასევე განაცხადა, რომ მისი სპონსორობა გააძლიერებდა მის ძალისხმევას 18-35 წლის მამაკაცების საკვანძო ბაზარზე.

Lenovo 2012 წელს სმარტფონების სექტორში შევიდა და სწრაფად იქცა მსხვილ მოვაჭრედ ჩინეთის ბაზარზე. ამ ბაზარზე მის გამოჩენას ახლდა სტრატეგიის შეცვლა „ერთ თარგს მორგებული LePhone"-დან პორტფოლიოს დივერსიფიკაციამდე. Lenovo, ჩინეთში სმარტფონების მიწოდების მხრივ, 2012 წელს Apple-ის შემდეგ სიდიდით მეორე კომპანია გახდა ბაზრის 15-პროცენტიანი წილის მოპოვებით Xiaomi-ის შემდეგ. 2013 წლის ბოლოს Xiaomi სმარტფონების ბაზარზე Lenovo-ს მზარდი კონკურენტი იყო. ორივე კომპანიის ღირებულება $10 მლრდ-ს აღწევდა. ჩინური სმარტფონები სერიოზულ კონკურენციას უწევს Apple-სა და Samsung-ს როგორც შინ, ასევე ოკეანის გაღმა. 2013 წლის მეორე კვარტალში Xiaomi-მ გაუსწრო Apple-ს ჩინეთში და სიდიდით მეექვსე სმარტფონების მწარმოებელი კომპანია გახდა მსოფლიოში 5-პროცენტიანი საბაზრო წილით Apple-ის 18 პროცენტთან შედარებით. Xiaomi შემოსავლებს იღებს თავისი ციფრული თამაშების პლატფორმიდან და სოციალური შეტყობინებების Miliao დანართიდანაც. Lenovo განიხილავს პირობებს, როცა ძალისხმევას მიმართავს Xiaomi-ის შესაძენად, ან შესაძლოა სხვა გზა აირჩიოს, თუ მერყეობას გამოიჩენს?

Lenovo-მ ჩინეთის ქალაქ ვუჰანში $793 მლნ დააბანდა მობილური ტელეფონების წარმოებაში და კვლევა-განვითარების აღჭურვილობაში. მან გააფართოვა თავისი სმარტფონების გაყიდვები რუსეთში, ინდონეზიასა და ინდოეთში მომავალი ექსპანსიის განზრახვით. LePhone სმარტფონი დაბალ ფასად იქნა შეთავაზებული და მორგებული ჩინეთის ბაზარს. ის სარგებელს ჩინური კომპა-

[**] ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის დედაქალაქ პეკინის ამჟამინდელი სახელი. შედგება 16 რაიონის, ქვერაიონისა და უბნისაგან. 2015 წლის მონაცემებით, გარეუბნების ჩათვლით მოიცავს 16,411 კმ² ფართობს და 21,700,000 მოსახლეს; სიმჭიდროვე - 1,300/კმ² (მთარგმნელის შენიშვნა).

[***] workstation - შიდა ქსელური სამუშაო კომპიუტერი, რომელიც წარმოადგენს თანამშრომლების გუნდისთვის განკუთვნილ კომპიუტერულ ტექნიკას და, პერსონალურ კომპიუტერთან შედარებით, გაცილებით მეტი სიმძლავრით გამოირჩევა (მთარგმნელის შენიშვნა).

ნიების ძლიერი მხარდაჭერისგან და ისეთი პროვაიდერების შიგთავსიდან იღებს, როგორებიცაა; Baidu, Alibaba და Tencent-ი.

2013 წლის თებერვალში ბეიცზინში 7,500 კვადრატული ფუტის ფართობის Lenovo-ს ფლაგმანი მაღაზია გაიხსნა. იმავე წელს აშშ-ში Lenovo-მ ThinkPad X131e Chromebook-ი წარადგინა, ძლიერი პერსონალური კომპიუტერი განათლების K-12 დონისთვის. ეს პროდუქტი ამარტივებს პროგრამულ უზრუნველყოფას და უსაფრთხოების მართვას სკოლის ადმინისტრაციისათვის და უზრუნველყოფს მოსწავლეების და მასწავლებლების ხელმისაწვდომობას ათასობით დანართზე, საგანმანათლებლო რესურსზე და საცავზე.

საავტორო უფლებები Fred David Books LLC. (მოამზადა ფორესტ რ. დეივიდმა)

ისტორია

Lenovo ბეიცზინში 1984 წელს ლიუ ჩუანჟიმ 10 ინჟინრის ჯგუფთან ერთად დააარსა. მისი არსებობის პირველი 20 წლის განმავლობაში კომპანიის ინგლისური სახელი იყო „Legend", მაგრამ 2003 წლის აპრილში, ფართო მედიაკამპანიის თანხლებით, მან საქვეყნოდ გამოაცხადა თავისი ახალი სახელი „Lenovo", რომელიც სარეკლამო დიდრონ დაფებს და საუკეთესო სატელევიზიო დროის რეკლამებს მოიცავდა. Lenovo-ს პირველი წარმატებული პროდუქტი იყო პერსონალური კომპიუტერებისთვის გაფართოების ბარათი Han-card-ი, რომელიც საშუალებას აძლევს მათ, ეფექტიანად მოერგოს ჩინური გარემოს მახასიათებლებს. Lenovo საყოველთაო სავაჭრო კომპანია გახდა, როცა 1994 წელს ჰონგ კონგში კომპანიების ჩამონათვალს შეუერთდა და დაახლოებით $30 მილიონით გაიზარდა.

2005 წელს Lenovo-მ ამერიკული ბიზნესების შეძენის მსურველი ჩინური კომპანიების მიმართ კონგრესში არაკეთილსასურველი რეაქციის გარემოში, IBM-ის პერსონალური კომპიუტერების ბიზნესი შეიძინა. IBM-ის პერსონალური კომპიუტერების დანაყოფის შეძენამ დააჩქარა Lenovo-ს მიერ უცხოურ ბაზრებზე ხელმისაწვდომობა როგორც ბრენდინგის, ასევე ტექნოლოგიების განვითარების სასარგებლოდ. Lenovo-მ ამ ბიზნესის შესაძენად $1.25 მლრდ გადაიხადა და დამატებით IBM-ის $500 მლნ-ის დაფარვა იკისრა. ამ შენაძენმა Lenovo, მსოფლიოში კომპიუტერების წარმოების მოცულობის მხრივ, სიდიდით მესამე კომპანიად აქცია.

2011 წლის იანვარში Lenovo-მ იაპონური საინფორმაციო ტექნოლოგიების კომპანია NEC-თან ერთობლივი საწარმო ჩამოაყალიბა. მას LenovoNEC Holding B.V. ჰქვია და ნიდერლანდებშია რეგისტრირებული. Lenovo ერთობლივი საწარმოს აქციების 51 პროცენტს ფლობს, ხოლო NEC-ი – 49 პროცენტს. Lenovo-ს ხუთწლიანი ოფცია აქვს ერთობლივ საწარმოში თავისი წილის გასაფართოებლად. ერთობლივი საქმის მიზანია Lenovo-ს გასაღების მსოფლიოში სწრაფი ზრდა, რომელიც იაპონიაში პერსონალური კომპიუტერების საკვანძო ბაზარზე არსებობის გაფართოებას გულისხმობს. NEC-მა დამატებით გააფართოვა ბიზნესი ერთობლივ კომპანიაში და ამგვარად Lenovo ამჟამად პერსონალური კომპიუტერების უდიდესი გამსაღებელია იაპონიაში.

ამ მცირე ხნის წინ მან გერმანული ელექტრონიკის მწარმოებელი კომპანია Medion-ი იყიდა და თავისი წილი გერმანიის კომპიუტერების ბაზარზე 14 პროცენტამდე გააორმაგა, რამაც Lenovo სიდიდით მესამე კომპანიად აქცია Acer-ის და HP-ის შემდეგ. ეს ხელშეკრულება პირველი იყო, რითაც ჩინურმა კომპანიამ საყოველთაოდ ცნობილი გერმანული კომპანია შეიძინა.

2012 წელი: გაფართოება გლობალურად

Lenovo-ს შეძენილი აქვს ბრაზილიაში დაფუძნებული პროდუქციის Digibras საბრენდო სახელით მწარმოებელი ელექტრონიკის კომპანია CCA, 300 მლნ რიალის ($148 მლნ) ბაზისურ ფასად აქციებისა და თანხის კომბინაციით და დამატებით კიდევ გადახდილი აქვს 400 მლნ რიალი ბენჩმარკინგის ჩატარებისთვის. მანამ Lenovo-ს უკვე დაარსებული ჰქონდა $30-მილიონიანი საწარმო ბრაზილიაში, მაგრამ რეგიონული ზრდის მაქსიმიზებისთვის ადგილობრივი პარტნიორის შეძენა სურდა. Lenovo-მ გააცნობიერა 2014 წლის ფეხბურთში მსოფლიო თასის (რომელსაც ბრაზილია უმასპინძლებს ისევე, როგორც 2016 წლის ზაფხულის ოლიმპიადას) და CCE-ის ხარისხის რეპუტაციის მნიშვნელობა.

Lenovo-მ შეერთებულ შტატებში დაფუძნებული პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანია Stoneware იყიდა, რომელიც პროგრამული უზრუნველყოფის მიმართულებით მისი პირველი შენაძენი იყო. თავდაპირველად მას თავისი ღრუბლური მომსახურების განვითარება და გაფართოება სურდა. ამ შეძენამდე ორი წლით ადრე Stoneware თანამშრომლობდა Lenovo-სთან თავისი პროგრამული უზრუნველყოფის პროდუქტების გასაღების მიზნით. ამ პერიოდში Stoneware-ის გაყიდვები გაორმაგდა. ის 2000 წელს დაარსდა, ბაზირებულია ქალაქ კარმელში (ინდიანას შტატი) და 67 თანამშრომელი ჰყავს.

Lenovo-მ ინვესტიციები ისრაელში ტექნოლოგიაზე ორიენტირებულ მაღალი რისკის კაპიტალის ფირმა Vertex-ში დააბანდა. Lenovo-ს მთავარი აღმასრულებელი მმართველის, იანგ იუანქინგის განცხადებით, ეს ინვესტიცია მხოლოდ დასაწყისი იყო. „ცხადია, ჩვენ დაინტერესებულები ვართ ისრაელის ტექნოლოგიით ჩვენი კომპანიის, ჩვენი ბიზნესის პერსპექტიული ზრდის გამო".

Lenovo-მ ამას წინათ უფრო ძლიერი სამაგიდე კომპიუტერი IdeaCentre A720 წარადგინა, 27-ინჩიანი მგრძნობიარე ეკრანით და Windows 8-ის ოპერაციული სისტემით, ტელემიმღებითა და HDMI-ით. A720 ასევე მრავალგვარი მულტიმედიური კვანძია. 2013 წელს Lenovo-მ IdeaCentre მწკრივს მაგიდა-კომპიუტერი* დაუმატა. Lenovo ტაბლეტკომპიუტერებს IdeaPad და Thinkpad პროდუქტიული მწკრივის ფარგლებში საზღვარგარეთ ყიდის, ხოლო როგორც LePad-ს – ჩინეთის კონტინენტურ ნაწილში. LePad-ი წარმოადგენს Lenovo-ს ძალისხმევის ნაწილს მობილური ინტერნეტმოწყობილობების ბაზარზე. Lenovo-მ დააარსა Mobile Internet-ი და Digital Home Business Group-ი ამ სიერცეში კონკურენციის გასაწევად.

Lenovo ანვითარებს ახალ ტელესმარტპროდუქტს სახელწოდებით LeTV-ი. პერსონალური კომპიუტერები, კომუნიკაციები და ტელედარგები ამჟამად „სმარტ" ტრანსფორმაციას განიცდიან. Lenovo-მ ბაზარს ამას წინათ ახალი ღრუბელური ინფორმატიული მომსახურება შესთავაზა, რომელიც საშუალებას აძლევს მომხმარებელს, გააზიაროს შიგთავსი შემადგენელ მოწყობილობებს შორის და, ამასთან, მართოს თავისი პირადი ინფორმაცია და საქმიანობა სოციალურ ქსელში.

შინაგანი საკითხები

ხედვა და მისია

Lenovo-ს ხედვის განაცხადი ამგვარად იკითხება: „პერსონალური მოწყობილობების შექმნა შთაგონებს უფრო მეტ ადამიანს, ამავდროულად, უფრო მეტი ხალხების კულტურების შთაგონების წყაროდ გვევლინება, ისწრაფვოდნენ ერთამანეთისკენ და ასევე ერთიანდებოდნენ სიცოცხლისუნარიანი, საიმედო ბიზნესები, რომლებიც მთელ მსოფლიოში კარგადაა წარმოდგენილი".

Lenovo-ს მისიის განაცხადი ასეთია: „მსოფლიოს უდიდეს პერსონალური ტექნოლოგიების კომპანიად გადაქცევა".

ორგანიზაციული სტრუქტურა

Lenovo-ს ორგანიზაციული სქემა 1-ლ ჩანართშია გამოსახული. ყურადღება მიაქციეთ, რომ აქ მთავარი ოპერაციული მმართველი და სტრუქტურა არ არსებობს და, როგორც ჩანს, დანაყოფურია რეგიონების მიხედვით, რადგან გეოგრაფიულ რეგიონებს მხოლოდ ორი პრეზიდენტი მართავს. სტრუქტურაში 13 აღმასრულებელს შორის სამი ქალია. Lenovo-ს ახალი გეოგრაფიული რაკურსის სტრუქტურა 2012 წლის აპრილში ამოქმედდება შემდეგი ახალშექმნილი ანგარიშვალდებული ბიზნესერთეულებით: (1) ჩინეთი, (2) აზია-წყნარი ოკეანე/ლათინური ამერიკა (APLA), (3) ევროპა-შუა აღმოსავლეთი-აფრიკა (EMEA) და (4) ჩრდილოეთი ამერიკა. Lenovo-ს მიხედვით, ახალი გეოგრაფიული სტრუქტურა კომპანიას თავის მომხმარებელთან მაქსიმალურად ახლოს დარჩენის შესაძლებლობას აძლევს.

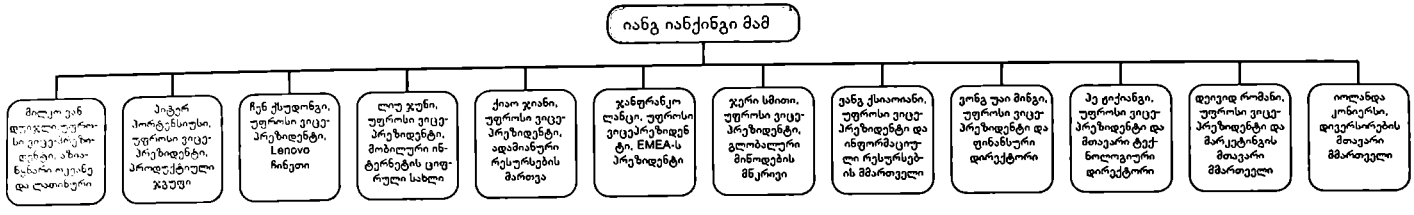
სტრატეგია

Lenovo, ძირითადად, ისევ პერსონალური კომპიუტერების კომპანიაა; მოთხოვნა სმარტფონებზე სწრაფად იზრდება და Lenovo ინსტრუმენტებს ცვლის. სმარტფონებთან დაკავშირებით, მას კონკურენციას ისეთი ჩინური კომპანიები უწევენ, როგორებიცაა: Huawei Technologies Co Ltd-ი და ZTE Corp.-ი, რომლებიც გლობალურად სმარტფონების უდიდესი მწარმოებლების ხუთეულშია. მიუხედავად იმისა, რომ ჩინეთში სმარტფონების სიდიდით მეორე მწარმოებელმა Lenovo-მ სმარტფონების გაყიდვა დაიწყო რუსეთში, ინდონეზიაში, ფილიპინებსა და ვიეტნამში, კომპანია გლობალურად მძაფრ კონკურენციას განიცდის Samsung Electronics Co. Ltd-ის და Apple Inc.-ის მხრიდან.

Lenovo-ს საწარმოო ოპერაციები გარე წყაროების ჩვეულებრივი საწარმოო პრაქტიკიდან ქვემოიჯარე საწარმოებისკენ გადადის. ამის ნაცვლად, Lenovo-მ ვერტიკალურ ინტეგრაციას მიმართა მომწოდებლების მიმართ მეტისმეტი ნდობის თავიდან აცილების და ხარჯების დაბალ დონეზე შენარჩუნების მიზნით. ამ თემაზე საუბრისას იუან ქინგმა განაცხადა: „პერსონალური კომპიუტერების გასაღება ქორფა ხილის გაყიდვას ჰგავს. სიახლეთა სისწრაფე ძალიან მაღალია და უნდა იცოდე, როგორ აუწყო ფეხი ტემპს, აკონტროლო მარაგები, შეუხამო მიწოდება მოთხოვნას და მართო ძალიან სწრაფი საქონელბრუნვა". Lenovo სარგებელს თავისი ვერტიკალური ინტეგრაციიდან იღებდა, სანამ 2011 წელს მყარი დისკის ცნობადი მწარმოებლები მომრავლდებოდნენ ტაი-

* დამატებითი ინფორმაციისთვის იხ. https://en.wikipedia.org/wiki/Lenovo_IdeaCentre_Horizon. (მთარგმნელის შენიშვნა)

ჩანართი 1 Lenovo-ს ორგანიზაციული სქემა



EMEA – ევროპა / შუა აღმოსავლეთი / აფრიკა
წყარო: კორპორატიული ელქსელური კვანძის ინფორმაციაზე დაყრდნობით

ლანდიდან და კომპანიას შეეძლებოდა საწარმოო ოპერაციების გაგრძელება წარმოების იმ პროდუქტების ჩანაცვლებით, რომლისთვისაც მყარი დისკები ჯერ კიდევ ხელმისაწვდომი იყო.

Lenovo-მ ვერტიკალური ინტეგრაციის ჩამოყალიბება 2009 წლის შეხვედრამდე დაიწყო, რომელზეც საკუთარი წარმოების ხარჯები და სარგებელი იუან ქინგმა და Lenovo-ს მინოდებათა მწკრივის ხელმძღვანელმა გააანალიზეს და გადაწყვიტეს, Lenovo-ს 50 პროცენტის სიდიდის საკუთარი წარმოება ჰქონოდა. Lenovo-ს მთავარმა ტექნოლოგიურმა დირექტორმა, **ჯორჯ ჰიმ** განაცხადა, რომ პროდუქტის განვითარებაში მნიშვნელოვანია ვერტიკალური ინტეგრაციის როლი. ის ამტკიცებდა: „თუ თქვენ დარგის თრენდებს აკვირდებით, პერსონალურ კომპიუტერებთან, სმარტფონებთან, ტაბლეტებთან და გონიერ ტელევიზორებთან დაკავშირებული ყველაზე მეტი ინოვაცია ისეთ საკვანძო კომპონენტებს ეხება, როგორებიცაა: ეკრანი, მუხტმჭერი და საცავი. საკვანძო შემადგენელი ნაწილების გამორჩეულობა მეტად მნიშვნელოვანია. ამრიგად, ჩვენ დავიწყეთ მეტის დაბანდება... და ძალიან მჭიდროდ ვმუშაობთ საკვანძო ნაწილების მომწოდებლებთან".

Lenovo-მ თავისი კომპიუტერების Thinkpad-ის მწკრივი ნაწილობრივ იაპონიაში გადაიტანა. NEC-ი Thinkpad-ებს იაპონიაში იამაგატას პრეფექტურაში აწარმოებს. იაპონიის Lenovo-ს პრეზიდენტმა, **აკაემი ვატანაბემ (Akaemi Watanabe) განაცხადა:** „როგორც იაპონელი, მოხარული ვარ, საოჯახო ტექნიკისკენ შემობრუნებას რომ ვხედავ; ჩვენი მიზანია სრული ციკლის წარმოების განხორციელება, რადგან ეს ჩვენს საერთო მდგომარეობას გააუმჯობესებს და პროდუქტს უფრო სასურველს გახდის იაპონელი მომხმარებლებისთვის". Lenovo-მ ამ რამდენიმე ხნის წინ ჩრდილოეთ კაროლინის ქალაქ **უიტსეტში** კომპიუტერების წარმოება დაიწყო.

Lenovo-მ 2012 წლის მესამე კვარტლისთვის, რომელიც 2012 წლის დეკემბერში დამთავრდა, წინა წელთან შედარებით, 30 პროცენტით მეტი კვარტალური მოგება – $200 მლნ აჩვენა. ამ მოსაცემით, მან გადააჭარბა თავის ბოლოდროინდელ $163 მლნ-იან რეკორდს სმარტფონებისა და ტაბლეტკომპიუტერების ძლიერი საქონელბრუნვიდან. მესამე კვარტალში Lenovo-ს ამონაგები 12 პროცენტით გაიზარდა წინა წლის $9.4 მლრდ-დან, მაგრამ ამ თანხის ძირითადი ნაწილი კვლავ პერსონალური კომპიუტერების ბიზნესიდან შემოდის. Lenovo-მ მესამე კვარტალში 9.4 მლნ სმარტფონი გადააგზავნა, თუმცა მათგან თითქმის 400,000 ჩინეთში გადაიტვირთა. მამ-მა იანგმა განაცხადა: „ჩინეთის საზღვრებს გარეთ სმარტფონების ბიზნესი" ჯერ კიდევ პირველ საფეხურზეა" და Lenovo-ს ინვესტირება სჭირდება, რათა მომგებიანობაზე კონცენტრირდეს საბაზრო წილის მოსაპოვებლად". კომპანიის მესამე კვარტლის ამონაგები უფრო დიდ, მაგრამ ნელა მზარდ პერსონალური კომპიუტერების ბაზარზე 7 პროცენტით, $7.9 მლრდ-მდე გაიზარდა.

პერსონალური კომპიუტერების გლობალურ ბაზარზე Lenovo-ს წილი მესამე კვარტალში 15.9 პროცენტამდე გაიზარდა და უკან მისდევს HP-ის 17-პროცენტიან მაჩვენებელს, მაგრამ დამაჯერებლად უსწრებს როგორც Dell-ს, ასევე Acer-ს. Lenovo-ს 15.9 პროცენტი იყო მისი საბაზრო წილების EMEA-ს 11.1 პროცენტის, ჩრდილოეთ ამერიკის 9 პროცენტის და ჩინეთის 36.7 პროცენტის საშუალო. Lenovo-მ სწრაფად მოიპოვა პერსონალური კომპიუტერების სექტორის წილი და 2013 წლის დასაწყისში HP-ის მხოლოდ მცირე მანძილი აშორებდა მასთან პერსონალური კომპიუტერების გადაგზავნის მაჩვენებლის მხრივ. პერსონალურ კომპიუტერებზე მოთხოვნის ნელი ზრდის გამო, Lenovo-მ მობილური მოწყობილობების სექტორზე დივერსიფიცირება განახორციელა, რათა ამოეწურა ძლიერი მოთხოვნა სმარტფონებზე და ტაბლეტებზე განსაკუთრებით შინ, ჩინეთში, მობილური ტელეფონებისა და პერსონალური კომპიუტერების მსოფლიოს ამ უდიდეს ბაზარზე.

2012 წლის მესამე კვარტლის Lenovo-ს ამონაგების დაახლოებით მეათედი მობილური ინტერნეტის და ციფრული სახლის (MIDH) ბიზნესიდან მოდის, რაც, ძირითადად, ჩინეთში სმარტფონების გასაღებას შეიცავს, რომელიც 77 პროცენტით $998 მლნ-მდე გაიზარდა, თუმცა ეს მთლიანი ამონაგების მხოლოდ 11 პროცენტს შეადგენდა. კომპანიის მედიატაბლეტების გადაგზავნა მესამე კვარტალში 77 პროცენტით, 800,000 ერთეულამდე გაიზარდა. MIDH-ი ახლა Lenovo-ს მთლიანი შემოსავლების 11 პროცენტს ქმნის. 2012 წლის მესამე კვარტლის ბოლოს Lenovo მსოფლიოში სიდიდით მესამე კომპანიაა ურთიერთმაკავშირებელი გონიერი მოწყობილობების (პერსონალური კომპიუტერები, ტაბლეტები და სმარტფონები) წარმოების მხრივ.

Lenovo-ს ორმხრივ მიმართული სტრატეგია აქვს: (1) იცავს თავის პერსონალური კომპიუტერების კომერციულ ბიზნესს გლობალურად და ჩინეთში, ამავდროულად, (2) ახორციელებს შეტევებს განვითარებად ბაზრებზე ზრდის სამი მაღალი შესაძლებლობის გათვალისწინებით: სმარტფონებით, ტაბლეტებით და გონიერი ტელევიზორებით. 2013 წლის 31 იანვარს, კვარტლის დასასრულს, Lenovo-ს ყურადღების ცენტრში მოექცა ბიზნესები, რომელსაც კომპანიის ერთობლივ ამონაგებში 50 პროცენტი შემოჰქონდა და მნიშვნელოვნად იზრდებოდა ოთხი წლის წინ, როცა კომპანიის სტრატეგია პირველ ნაბიჯებს დგამდა და მათგან შემოსავალი 32 პროცენტი იყო. Lenovo-ს MIDH-დან ამონაგები მოიცავს სმარტფონების, ტაბლეტების და გონიერი ტელევიზორების ბიზნესს და მესამე კვარტლის მთლიანი შემოსავლის 11 პროცენტს შეადგენს, რაც, წინა წელთან შედარე-

ბით, 77 პროცენტით გაიზარდა. იმავე მესამე კვარტალში Lenovo-ს სმარტფონების ბიზნესი ჩინეთში მომგებიანი გახდა.

ეთიკა

2012 ფისკალურ წელს Lenovo-ს მამ-მა იანგმა $3 მლნ პრემია მიიღო, როგორც ჯილდო რეკორდული მოგების მაჩვენებლისთვის, რომელიც მან, შესაბამისად, Lenovo-ს დაახლოებით 10,000 დასაქმებულს გადაუგზავნა. Lenovo-ს წარმომადგენლის, **ჯეფრი შეიფერის** განცხადებით, იანგმა იგრძნო, რომ მართებული იქნებოდა, „ფული დასაქმებულებისკენ გადაემისამართებინა, როგორც რეალური მატერიალური უესტი მათი საქმიანობისთვის". შეიფერის განცხდებით, იანგი, რომელიც Lenovo-ს აქციების დაახლოებით რვა პროცენტის მფლობელია, „გრძნობდა, როგორც კომპანიის თანამფლობელი, რომ საკმარისად კარგად იყო დაჯილდოებული". პრემიები უმეტესად განაწილდა წარმოებისა და რეცეფციის პოზიციებზე დასაქმებულ პერსონალს შორის, რომლებიც საშუალოდ 2,000 იუანს ანუ დაახლოებით $314-ს იღებენ. ეს იყო თითქმის თვიური ანაზღაურების ეკვივალენტი Lenovo-ს ტიპური მუშაკისთვის ჩინეთში. Lenovo-ს წლიური ანგარიშის მიხედვით, იანგმა ფისკალური წლის განმავლობაში, რომელიც 2012 წლის მარტში დასრულდა, $14 მლნ გამოიმუშავა $5.2 მლნ პრემიების ჩათვლით.

ფინანსები

Lenovo-ს ამასწინანდელი შემოსავლების და ბალანსის უწყისები წარმოდგენილია, შესაბამისად, მე-2 და მე-3 ჩანართებით. აღსანიშნავია მე-2 ჩანართში მოცემული ამონაგების 14.6 პროცენტით ზრდა 2012/2013 ფისკალური წლისთვის, ისევე, როგორც სუფთა შემოსავლების ზრდა 33 პროცენტით.

ჩანართი 2. Lenovo-ს შემოსავლების უწყისი (მლნ $-ში)

	2012/13	2011/12
	ფისკალური წელი	ფისკალური წელი
ამონაგები	33,873	29,574
რეალიზაციის ხარჯები	(29,800)	(26,128)
მთლიანი მოგება	**4,073**	**3,446**
სხვა შემოსავლები, სუფთა	20	1
გაყიდვებისა და დისტრიბუციის ხარჯები	(1,888)	(1,691)
ადმინისტრაციული ხარჯები	(847)	(730)
კვლევებისა და განვითარების ხარჯები	(623)	(453)
სხვა ოპერაციული ხარჯები	65	11
ოპერაციული მოგება	**800**	**584**
ფინანსური შემოსავალი	44	43
ფინანსური ხარჯები	(42)	(44)
ასოცირებული კომპანიების დანაკარგი აქცია	(1)	(1)
მოგება გადასახადების გასტუმრებამდე	801	582
გადასახადი	(170)	(107)
მოგება პერიოდისთვის	631	475
მოგება დაკავშირებული		
კომპანიის აქციების მფლობელობა	635	473
არაკონტროლირებადი აქციები	(4)	2
დივიდენდი	248	183
მოგება აქციაზე (აშშ ცენტებში)		
ძირითადი	**6.16**	**4.67**
შესწორებული	**6.07**	**4.57**

წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით.

ჩანართი 3. Lenovo-ს ბალანსის უწყისი (მილიონ აშშ $-ში)

	2013.31.III	2012.31.III
არასაბრუნავი აქტივები	4,492	4,040
საკუთრება, საწარმო და აღჭურვილობა	480	392
არამატერიალური აქტივები	3,326	3,092
სხვა	686	556
საბრუნავი აქტივები	12,390	11,820
საბანკო დეპოზიტები და თანხები	3,573	4,172
ვაჭრობა, გასანაღდებელი ვექსელები და სხვა დებიტორული დავალიანება	6,694	6,297
მარაგები	1,965	1,218
სხვა	158	133
მიმდინარე ვალდებულებები	12,091	11,809
მოკლევადიანი საბანკო სესხები	176	63
ვაჭრობა, გადასახდელი ვექსელები და სხვა გადასახდელები	10,576	11,251
სხვა	1,339	495
სუფთა საბრუნავი აქტივები	299	11
არამიმდინარე ვალდებულებები	2,111	1,603
მთლიანი საკუთარი საშუალებები	**2,680**	**2,448**

წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით

სეგმენტები

Lenovo-მ კარგი საქმე გააკეთა, როცა სეგმენტების შესახებ ფინანსური ინფორმაცია გამოაქვეყნა, როგორც გეოგრაფიულ, ასევე პროდუქტიულ ჭრილში. მე-4 ჩანართში მოცემულია Lenovo-ს 2012/2013 ფისკალური წლის გეოგრაფიული სეგმენტების თაობაზე მონაცემები, რომელიც 2013 წლის 31 მარტს დასრულდა. აღსანიშნავია ამონაგების დიდი ზრდა ევროპა/შუა აღმოსავლეთი/აფრიკის სეგმენტში და მოგების მაღალი ნორმის მაჩვენებელი ჩინეთში. 2013 წლის 31 მარტისთვის პერსონალური კომპიუტერების ბაზარზე Lenovo-ს წილი 13.0 პროცენტიდან 15.3 პროცენტამდე გაიზარდა, რომელსაც მხოლოდ HP სჭარბობს 15.7 პროცენტით და მოსდევს Dell 13.2 პროცენტით.

ჩანართი 4. Lenovo-ს გაყიდვები და მოგება რეგიონების მიხედვით (აშშ-ის დოლარებში)

	ამონაგები $ მლნ		სეგმენტური ოპერაციული მოგება (ზარალი) $ მლნ		სეგმენტური ოპერაციული მოგების ნორმა	
MIDH-ის და პერსონალური კომპიუტერების გარდა, სხვა შემოსავლები და შედეგები	ფისკ.წ.13	ზრდა	ფისკ.წ.13	ფისკ.წ.12	ფისკ.წ.13	ფისკ.წ.12
ჩინეთი	14,539	17%	678	569	4.7%	4.6%
ჩინეთი – პერსონალური კომპიუტ.	11,751	6%	733	638	6.2%	5.8%
APLA	6,860	8%	24	0	0.3%	0.0%
EMEA	7,535	20%	147	83	2.0%	1.3%
ჩრდილოეთი ამერიკა	4,939	9%	168	161	3.4%	3.5%

შენიშვნა: EMEA – ევროპა/შუა აღმოსავლეთი/აფრიკა; APLA – აზია/წყნარი ოკეანე/ლათინური ამერიკა

კონკურენტები

Lenovo-ს სხვადასხვა კონკურენტის ფინანსური მონაცემების შედარება მოცემულია მე-5 ჩანართში. Apple ყველა კონკურენტს სჯაბნის Lenovo-ს ჩათვლით, მოგების ნორმის და ერთ აქციაზე მოგების სიდიდის (ERS) მხრივ. აღსანიშნავია, რომ HP ძალისხმევას არ იშურებს და Lenovo-ს ბრუნვაში არ აქვს ბევრი ფასიანი ქაღალდი უმეტესი მეტოქე ფირმების საპირწონედ. Apple მსოფლიო ბაზრის სიდიდით მეორე ღიად მოვაჭრე კორპორაციაა ბაზრის კაპიტალიზაციის $424 მლრდ-ის

მონაცემით. Lenovo ასევე დაინტერესებულია ჩინური ZTE Corp.-ით, რომელიც გეგმავს, მსოფლიოში სიდიდით მესამე სმარტფონების ბრენდი გახდეს. ZTE ფინანსურ ძალისხმევას არ იშურებდა, რაც 2012 წლის ბოლოს დასრულდა; მას მხოლოდ აგრესიული გეგმა და კარგი პროდუქტი ჰქონდა.

ჩანართი 5. Lenovo-ს და მისი კონკურენტი ფირმების ფინანსური შედარებები (აშშ დოლარებში)

	Lenovo	Apple	Dell	HP	Toshiba	Fujitsu
გასაღება ($)	34B	165B	58B	120B	63B	49B
მოგება ($)	631M	42B	2.7B	-12.6B	1.3B	279M
მოგების ნორმა	1.86%	25.35%	4.44%	-10.5%	2.27%	0.55%
ბაზრის კაპიტალიზაცია ($)	11.07B	424B	24B	32.5B	18.5B	8.5B
ბრუნვაში არსებული აქციები	518M	939B	1.75B	1.95B	4.25B	414M
მოგება ერთ აქციაზე /EPS/ ($)	1.10	44.10	1.47	-6.45	0.30	0.64

წყარო: შედგენილია 2013 წლის თებერვალში სხვადასხვა წყაროდან.

APPLE, INC

Apple, Inc.-ის სათავო ოფისი კალიფორნიის ქალაქ კუპერტინოში მდებარეობს. კომპანიის საკუთრებაშია კარგად ცნობილი პროდუქტები: Mac-ის მწკრივის კომპიუტერები, iPod-ი, iPhone, iPad-ი, iTunes-ი, iLife და iWork-ი. Apple-ის პროგრამული უზრუნველყოფა შეიცავს OS X და iOS ოპერაციულ სისტემებს და Safari-ის გლობალურ ქსელურ ნავიგატორს. Apple მსოფლიოში შემოსავლებით მეორე საინფორმაციო ტექნოლოგიების მწარმოებელი კომპანიაა Samsung Electronics-ის შემდეგ, ხოლო მსოფლიოში სიდიდით მესამე მობილური ტელეფონების მწარმოებელი კომპანიაა Samsung-ის და Nokia-ს შემდეგ. 2012 წლის ნოემბრის მონაცემებით, Apple-ს 14 ქვეყანაში 394 საცალო ვაჭრობის მაღაზია, ინტერნეტში განთავსებული Apple Store და iTunes Stores-ი აქვს. 2012 წლის ფისკალური წლის მონაცემებით, რომელიც სექტემბრის თვეში მთავრდება, Apple-მა $22.5 მლრდ კრებითი შემოსავალი აჩვენა ჩინეთში, ტაივანსა და ჰონგ კონგში, რაც თითქმის გაორმაგებული მონაცემი იყო წინა წლის მაჩვენებელთან შედარებით. თუმცა, ნაწილობრივ, Lenovo-ს მიზეზით, ჩინეთის სმარტფონების ბაზარზე კვარტლის ბოლოს Apple-ის საბაზრო წილი წინა წლის 5.8%-დან 4.2%-მდე დაეცა, რომელიც 2012 წლის სექტემბერში დამთავრდა. კომპანიისთვის პრობლემაა ისიც, რომ ჩინეთის უდიდესი მობილური კურიერი China Mobile Ltd.-ი არ ყიდის iPhone-ს, მიუხედავად იმისა, რომ 2012 წლის ბოლოს კომპანიას 87.9 მილიონი ძვირად ღირებული, მესამე თაობის მობილურების მომსახურების აბონენტი ჰყავდა.

Mac-ის კომპიუტერების შეძენით სულ უფრო მეტი კომპანიაა დაინტერესებული, მათი გლობალური ოპერაციების Apple-ის პროდუქტით მთლიანად ან ნაწილობრივ განხორციელების სურვილის გამო. Apple-ის ბიზნესის ბირთვია მიზნობრივი მომხმარებელი და ის აგრესიულად არ ავითარებს პროდუქტებსა და მომსახურებას გლობალური მომხმარებლებისთვის. ორგანიზაციას, რომელიც მრავალ ქვეყანაში ახორციელებს ოპერაციებს, ხშირად უწევს ყოველი რეგიონის განცალკევებით სისტემატიზება ადგილობრივ პარტნიორებთან ერთად, რითიც გლობალურად საქმის წარმართვა უფრო რთულდება. Apple პროდუქტის განსაკუთრებული დიზაინით და ინოვაციით, ასევე ფინანსური სტაბილურობით გამოირჩევა, მაგრამ კომპანიას აკლია სათანადო გლობალური მომსახურება და მხარდაჭერა. 2012 წლის სექტემბერში Apple-მა წარადგინა iPhone5, რომელიც ფართო ეკრანით, უფრო მძლავრი პროცესორით და iOS6 ოპერაციული სისტემით გამოირჩეოდა. ტელეფონი ასევე შეიცავს დანართების ახალ განაწილებას (ჩანაცვლებულ Google Maps-ს), რომელმაც გარკვეული კრიტიკა გამოიწვია.

DELL, INC

Dell-ი მსოფლიოში სიდიდით მესამე პერსონალური კომპიუტერებით მოვაჭრე კომპანიაა HP-ს და Lenovo-ს შემდეგ. სათავო ოფისი ქალაქ **რაუნდ როკში** (ტეხასის შტატი) მდებარეობს. კომპანიამ მთელ მსოფლიოში 103,300-ზე მეტი ადამიანი დაასაქმა და პერსონალური კომპიუტერების კორპორატიული აქტიური მიმწოდებელია კარგი გლობალური მომცველობით და უნარებით. Dell-ი თავისი პერსონალური კომპიუტერებით შორიდან პოზიციონირებს და ნაკლებად კონკურეტული ხდება ფასების თვალსაზრისით. პერსონალური კომპიუტერებისგან დივერსიფიცირების მიზნით (თუმცა კი ეს პროდუქტი, Lenovo-ს მსგავსად, ჯერ კიდევ საუკეთესოდ ეყიდება კომპანიას) Dell-მა 2012 წელს შეიძინა Wyse Technology და Quest Software, Gale Technologies და Credant Technologies-ი. შეძენილი კომპანიები ანარმოებენ და ჰყიდიან მაღალი ტექნოლოგიის სხვა პროდუქტებს და მომსახურებას, მაგრამ არა პერსონალურ კომპიუტერებს, სმარტფონებს ან ტაბლეტებს.

FUJITSU

Fujitsu მსოფლიოში შემოსავლების სიდიდით მესამე ინფორმაციული ტექნოლოგიების მომსახურების მიმწოდებელია IBM-ის და HP-ის შემდეგ. კომპანიის სათავო ოფისი იაპონიის დედაქალაქ ტოკიოში მდებარეობს. Fujitsu გლობალური კომპანიაა და მრავალი ორგანიზაციისთვის კორპორატიული შესყიდვების კარგ შედეგს უზრუნველყოფს, თუმცა მისი ამერიკული ოპერაციები ჯერ კიდევ სუსტია. Fujitsu-მ თავის გაყიდვებს სამაგიდე კომპიუტერი დაამატა, რაც თავისი ჩრდილოამერიკული შესაძლებლობების გაფართოებას ხელს შეუწყობს. Fujitsu ასევე კალმისტრიანი ტაბლეტკომპიუტერების* აქტიური მიმწოდებელია, რომელიც მნიშვნელოვან სეგმენტს წარმოადგენს Windows 8-ის თანხლებით. ევროპაში Fujitsu-ს სამაგიდე კომპიუტერების მომსახურების კარგი პორტფელი აქვს და აქტიურია შუა აღმოსავლეთში, აფრიკასა და იაპონიაში. 2011 წლის მაისში Fujitsu კვლავ გამოჩნდა მობილური ტელეფონების ბაზარზე, საიდანაც Windows Phone-ის სხვადასხვა მოწყობილობა გამოაქვეყნა. ის საზოგადოებას ღრუბლურ სერვისს სთავაზობს, რომელსაც, თავისი ღრუბლური პლატფორმის სტრატეგიაზე დაყრდნობით, იაპონიაში, ავსტრალიაში, სინგაპურში, შეერთებულ შტატებში, გაერთიანებულ სამეფოში და გერმანიაში არსებული მონაცემების ცენტრებიდან აწვდის. პლატფორმა აგზავნის ინფრასტრუქტურის, როგორც სერვისის** ვირტუალურ ინფორმაციას და კომუნიკაციის ტექნოლოგიურ ინფრასტრუქტურას (ICT), როგორც სერვერებს და დამახსოვრების ფუნქციურ მოწყობილობებს.

HEWLETT-PACKARD

HP-ს სათავო ოფისი ქალაქ პალო ალტოში*** (კალიფორნიის შტატი) მდებარეობს. კომპანია აქტიური საქმიანობით გამოირჩევა პერსონალური კომპიუტერების, მომსახურების პორტფელის და პროდუქტების მიმართულებით. ბიზნესის სიდიდის მიუხედავად, ის სიცოცხლისუნარიანი მიმწოდებელია გლობალური საწარმოო მომხმარებლებისთვის. 2012 წლის მეორე კვარტლის მოგების 31 პროცენტით შემცირების თაობაზე ინფორმაციის გამოქვეყნების შემდეგ, მაისში HP-მ გააჟღერა თავისი გეგმა 27,000 დაქირავებულის დროებით დათხოვნის თაობაზე. მოგების შემცირება დიდწილად სმარტფონების, ტაბლეტების და სხვა მობილური მოწყობილობების მზარდი პოპულარობის შედეგი იყო, რომელმაც პერსონალური კომპიუტერების გაყიდვები შეანელა. ბოლო დროს HP-მ ერთი აღმასრულებლის, ტოდ ბრედლის უფლებამოსილების ქვეშ მოაქცია საბეჭდი მოწყობილობების და პერსონალური კომპიუტერების ბიზნესები. 2012 წლის ნოემბერში HP-მ გაერთიანებულ სამეფოში ბაზირებული, პროგრამული უზრუნველყოფის პროდუქტების მწარმოებელი, $11.3 მლრდ-ად შეძენილი Autonomy Corp.-ის დაახლოებით $8.8 მლრდ-ით ჩამოფასების შესახებ განაცხადა. HP-მ დაადანაშაულა Autonomy მის შეძენამდე კომპანიის ღირებულების განზრახ გაუფასურებაში, მაგრამ Autonomy-მ კატეგორიულად უარყო ბრალდება. ამ საქმეს FBI იძიებს. ამავდროულად, HP-ის აქციების კურსი ათეულით შემცირდა.

TOSHIBA CORPORATION

Toshiba-ს სათავო ოფისი იაპონიის დედაქალაქ ტოკიოში მდებარეობს. კომპანია თავისი სამიზნე ბიზნესის ფარგლებში თანსატარებელი კომპიუტერების ფართო ასორტიმენტს აწარმოებს, მაგრამ მან გლობალური ტენდენცია სამომხმარებლო და მცირე ბიზნესის სასარგებლოდ მზარდი სისწრაფით შეცვალა. Toshiba კანადასა და ავსტრალიაში კომერციულ გაყიდვებს მყარად ინარჩუნებს, მაგრამ სამაგიდე კომპიუტერების შეთავაზებების ნაკლებობა მას არასასურველ კომპანიად აქცევს, როცა ცალკე აღებული მოვაჭრე ფირმა მასთან კონტაქტს ესწრაფვის. Toshiba-მ ყურადღება თანსატარებელი კომპიუტერების ინერტული ბაზრისკენ გადაიტანა. ის Lenovo-სთვის მთავარი საზრუნავი არ არის, რადგან ორი ფირმის პროდუქტიული მწკრივები უფრო და უფრო ნაკლებად ემთხვევა ერთმანეთს.

---

* დამატებითი ინფორმაციისთვის იხ. http://www.ebay.com/itm/Used-Fujitsu-T-I5-13-3-Wacom-Digitizer-drawing-Tablet-cintiq-tech-WiFi-/262415096437?hash=item3d19289a75:g:MdcAAOSw0vBUacxW (მთარგმნელის შენიშვნა).

** ინფრასტრუქტურა, როგორც სერვისი (Infrastructure as a Service - IaaS) ღრუბლური ინფორმატიკის ფორმაა, რომელიც გვაწვდის ინფორმატიულ რესურსებს ინტერნეტის საშუალებით. ის არის ღრუბლური ინფორმატიული მომსახურების სამიდან ერთ-ერთი ძირითადი კატეგორია, პროგრამული უზრუნველყოფა, როგორც SaaS სერვისთან და პლატფორმა, როგორც PaaS სერვისთან ერთად (მთარგმნელის შენიშვნა).

*** Palo Alto, – პატარა ქალაქი (დაახლოებით 67,000 მოსახლეობით) სან ფრანცისკოს ყურეში, რომელიც ცნობილია ისეთი ორგანიზაციების სათავო ოფისებით, როგორებიცაა: HP-ი, TeslaMotors-ი, Stanford Research Park-ი, Electric Power Research Institute, Nanosys-ი, Xerox-ი, AOL Inc., Mercedes-Benz-ი და Development North America, Dell-ი, Nokia Research Center-ი, SAP SE, Skype, The Wall Street Journal-ი და სხვა მრავალი (მთარგმნელის შენიშვნა).

ACER

Acer-ის სათავო ოფისი ტაივანში მდებარეობს. კომპანია საკუთარი სმარტფონების ბიზნესის აწყობას გეგმავს. მისი გაყიდვები 2012 წელს 500,000-დან, 2013 წელს 1.5 მლნ-მდე და 2014 წელს 5 მილიონამდე უნდა გაიზარდოს. Acer-ის სამიზნეა თითოეული სპეციფიკური ოპერატორი, მთლიანი ბაზრისთვის მოდელების შეთავაზების მცდელობის სანაცვლოდ. კომპანიამ ზედიზედ ორი წლის (2011 – 2012) განმავლობაში იზარალა და თავისი არახელსაყრელი შეძენების – Gateway-ის, Packard Bell-ის და eMachines-ის – შემდეგ ჯერ კიდევ იბრძვის. თუმცა, Acer-მა ბოლო პერიოდში Google Chrome-ის პლატფორმის მეშვეობით, თანსატარებელი კომპიუტერების მყარი გაყიდვების თაობაზე განაცხადა.

NOKIA CORPORATION

Nokia კავშირგაბმულობის და საინფორმაციო ტექნოლოგიების კორპორაციაა, რომლის სათავო ოფისი ფინეთის ქალაქ ესპოს კეილანიემის უბანში მდებარეობს. მისი მთავარი პროდუქტებია მობილური ტელეფონები და პორტატული საინფორმაციო ტექნოლოგიური მოწყობილობები. Nokia 1998-2012 წლებში მობილური ტელეფონების მსოფლიოში უდიდეხი მწარმოებელი იყო, მაგრამ 5 წელია, მისი საბაზრო წილი შემცირდა. ეს გამოწვეულია სხვა მოვაჭრეების ძალისხმევით, რის გამოც სმარტფონების გამოყენება გაიზარდა, რომელთაგან ძირითადია Apple-ის iPhone და სხვა მოწყობილობები Google-ის Android-ის ოპერაციული სისტემებით. შედეგად მისი აქციების ფასი 2007 წლის $40-დან 2012 წლისთვის $3-მდე დაეცა. 2011 წლის თებერვლიდან Nokia-ს სტრატეგიული პარტნიორობა აკავშირებს Microsoft-თან, რის გამო Nokia-ს სმარტფონებში Microsoft Windows Phone ოპერაციული სისტემა ჩაიტვირთება (ჩაანაცვლებს Symbian-ს). Nokia-მ თავისი პირველი Windows Phone-ები Lumia 710 და 800 2011 წლის ოქტომბერში წარადგინა, მაგრამ გაყიდვები მოგვიანებით შემცირდა და Nokia-მ ზედიზედ უქვსი ზარალიანი კვარტალი განიცადა 2011 წლის მეორე კვარტლიდან 2012 წლის მესამე კვარტლამდე. 2012 წლის მეოთხე კვარტალში, Nokia-ს საქმიანობა მომგებიანი გახდა მისი ახალი Windows Phone 8-ის მყარი გაყიდვების შემდეგ, განსაკუთრებით მისი ფართო შესაძლებლობების Lumia 920-თან დაკავშირებით. 2012 წლის ოქტომბერში Nokia-მ განაცხადა, რომ მისი მაღალი კლასის Lumia 820 და 920 ტელეფონები Windows Phone 8 ოპერაციული სისტემით მალე ხელმისაწვდომი გახდებოდა ევროპასა და რუსეთში. 2012 წლის დეკემბერში Nokia-მ ორი ახალი სმარტფონი წარადგინა, Lumia 620 და 920T. 2013 წლის იანვარში Nokia-მ 2012 წლის მეოთხე კვარტალში 6.6 მილიონი სმარტფონის გაყიდვის თაობაზე განაცხადა, სადაც 2.2 მილიონი Symbian-ი, ხოლო 4.4 მილიონი Lumia-ს მოწყობილობა (WindowsPhone 7 და 8) იყო. ჩრდილოეთ ამერიკაში მხოლოდ 700,000 ტელეფონი გაიყიდა სმარტფონების ჩათვლით.

SAMSUNG ELECTRONICS

Samsung-ის სათავო ოფისი სამხრეთ კორეის დედაქალაქ სეულში მდებარეობს. კომპანია პოპულარულ Galaxy სმარტფონებს ამზადებს. Samsung-ი ასევე აწარმოებს ისეთ პროდუქტებს, როგორებიცაა: DVD player-ები*, ციფრული ტელევიზორები და ციფრული ფოტოაპარატები, კომპიუტერები, ფერადი ეკრანები, თხევად-კრისტალური ეკრანები, მბეჭდავი მოწყობილობები, ნახევარგამტარები, როგორიცაა DRAM-ი, ოპერატიული მეხსიერების მოწყობილობები, მახსოვრობის ბარათები, ეკრანის დრაივერები, საკომუნიკაციო მოწყობილობები უსადენო სამარჯვებით და სმარტფონებით დაწყებული და ქსელური მოწყობილობებით დამთავრებული, ასევე, მიკროტალღური ღუმლები, მაცივრები, ჰაერის კონდიციონერები და სარეცხი მანქანები. Galaxy-ი იყენებს Google-ის ანდროიდის მობილურ ოპერაციულ პროგრამულ უზრუნველყოფას.

LENOVO

Lenovo-ს გაშლილი პროდუქტიული ბრენდები უფრო და უფრო კვეთენ ერთმანეთს, რაც მრავალ მომხმარებელს აბნევს. კომპანიის მიმდინარე აგრესიული ფასწარმოქმნა შესაძლოა მომავლოდ მომგებიანი არ აღმოჩნდეს. გამორჩეულობა, რომელსაც Lenovo-ს Think Vantage პროგრამული უზრუნველყოფის საშუალებები ატარებს, იფიტება. ალტერნატიული შეთავაზებები Windows-იდან და მესამე მხარის კომპანიებისგან ვითარდება და ხშირად უსასყიდლო ხასიათს ატარებს, რაც Lenovo-ს უნიკალური საშუალებების ღირებულებას ამცირებს. ისეთი ძლიერი კომპანიის შემთხვევაშიც კი, როგორიცაა Lenovo, კონკურენტები გაფაციცებით ელიან, როდის შეძლებენ მისი საბაზრო წილის შეკვეცას და მის მიმართ მომხმარებლის ლოიალობას შეამცირებენ. 2012 წელს სმარტფონების გლობალური ბაზრის ცალობრივი გადაზიდვების მაჩვენებელი, საერთაშორისო მონაცემების კორპორაციის ინფორმაციაზე დაყრდნობით, 39 პროცენტით გაიზარდა.

* DVD player

2013 წლის ზაფხულში Lenovo-მ სხვა ახალი პროდუქტი – მაგიდის პერსონალური კომპიუტერი Lenovoldea Centre Horizon Table PC-ი წარადგინა, რომელიც 17 ფუნტს** იწონის და Windows 8 ოპერაციულ სისტემაზე მუშაობს. ახალი პროდუქტი მაღალი გარჩევადობის 27-ინჩიანი ეკრანითაა აღჭურვილი და ყველა ოპერაციის შესრულება შეუძლია. მას ასობით სახალისო თამაში და საგანმანათლებლო დანართები მოყვება. Lenovo ამჟამად BlackBerry-ის სმარტფონის მწარმოებლის შესაძლო შეძენის დისკუსიაშია ჩართული, მაგრამ მისი ყველაზე დიდი საზრუნავი მაინც, ალბათ, Xiaomi-ია.

ჩამოაყალიბე მკაფიო სტრატეგიული გეგმა Lenovo-სთვის, რომ კომპანიამ თავისი ისტორიული წარმატებული საქმიანობის გაგრძელება შესძლოს.

Netgear, Inc., 2013

WWW.NETGEAR.COM, NTGR

Netgear-ის სათავო ოფისი ქალაქ სან ჰოზეში (კალიფორნიის შტატი) მდებარეობს.* კომპანია ანარმოებს და ბაზარზე გააქვს ეთერნეტის გადამრთველები**, უსადენო კონტროლერები***, საცავის მოწყობილობები, მგეზავები****, მედიამომსახურება და მომხმარებლის ინტერნეტთან ურთიერთობასთან დაკავშირებული სხვა პროდუქტები. Netgear-ის ყველა პროდუქტს მესამე მხარის მნარმოებლები ქმნიან და ბაზარზე მთელი ოსოფლიოს ა ასობით საცალოდ მოვაჭრის მეშვეობით ხვდება. Netgear-ი ამაყობს თავისი მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის განვითარებით და გასაღებით, რომელიც სრულდად და იოლია შინ გამოსაყენებლად. მაგრამ ეს „სანუკვარი კონკურენტული უპირატესობა" ძნელი შესანარჩუნებელია, რადგან მომხმარებლისთვის საყოველთაო ნდობით სარგებლობს ბენზინი და სხვა ტრადიციული პროდუქცია. Netgear-ი ბიზნესებისთვის აწარმოებს ქსელის, საცავების და უსაფრთხოების მოწყობილობებს. რომელიც იაფი და იოლად გამოსაყენებელია კონკურენტი ფირმების მიერ შეთავაზებულ მსგავს პროდუქტებთან შედარებით. Netgear-ის ნაწარმს მთელ მსოფლიოში 28,000-ზე მეტი საცალოდ მოვაჭრე და დაახლოებით 2,000 გადამყიდველი ყიდის. ის 25 ქვეყანაში საქმიანობს, ჰყავს 850 თანამშრომელი, რომელთაგან 352 დაკავებულია გაყიდვებით, მარკეტინგით და ტექნიკური მხარდაჭერით, 251 – კვლევით და განვითარებით (R&D), 128 – ფინანსებით და 119 – საწარმოო ოპერაციებით.

Netgear-ის ამონაგები 2012 წლისთვის $1.27 მლრდ-ს შეადგენდა, 7.6 პროცენტით მეტს წინა წელთან შედარებით. კომპანიამ 2013 წლის მეორე კვარტლისთვის მიიღო $357.7 მლნ-ის ოდენობით ამონაგები წინა წლის $320.7 მლნ-ის საპირწონედ, როცა მისი ახალი შენაძენი AirCard-ი სათვალავში ჯერ კიდევ არ ირიცხებოდა. 2013 წლის მეორე კვარტალში სუფთა შემოსავალი $14 მლნ იყო, ანუ წინა წლის მონაცემზე, 21.5 მლნ-ზე ნაკლები. მეორე კვარტალში Netgear-მა თავისი საცალო ბიზნესის ერთეული (RBU) 802.11ac განახლების ციკლით გაზარდა ისევე, როგორც Smart Home-ის განვითარებულ ბაზრებზე შეტანა. AirCard-ის ბიზნესის ინტეგრაციამ კომპანიის Service Provider Business ერთეულში (SPBU) წარმატებით ჩაიარა. Netgear-ის RBU-ს ამონაგები ყოველწლიურად 3 პროცენტით იზრდებოდა. ჩრდილოეთ ამერიკასა და აზიაში კომპანია RBU-ს მიერ 2013 წლის მეორე კვარტალში მიღწეული ზრდა, წინა წლების შესაბამის მაჩვენებლებთან შედარებით, ევროპის რეგიონში გამოვლენილი სისუსტით გაუფერულდა. კომპანიის SPBU-ს ამონაგები 58 პროცენტით იყო თანმიმდევრულად გაზრდილი და 20 პროცენტით მომატებული წინა წლის შესაბამის კვარტალთან შედარებით. კომპანიის კომერციული ბიზნესის ერთეულის (CBU) ამონაგები 25 პროცენტით გაიზარდა თანმიმდევრულად და 10 პროცენტით მოიმატა წინა წლის შესაბამის კვარტალთან შედარებით.

საავტორო უფლებები Fred David Books LLC. (მოამზადა ფორესტ რ. დეივიდმა)

ისტორია

Netgear-ი 1996 წელს შვილობილი კომპანიის ფორმით Bay Networks-ის სტრუქტურაში ჩაერთო. 1998 წელს ის Nortel-მა შეისყიდა, რომლისგანაც სრული დამოუკიდებლობა 2002 წელს მოიპოვა და დღემდე ინარჩუნებს მას. 1996 წელს ინტერნეტი, განსაკუთრებით მაღალსიჩქარიანი და უსადენო მოწყობილობები, განვითარების საწყის საფეხურზე იმყოფებოდა. როგორც წარმოების პიონერი, Netgear-ი მარაგებს მკაცრად აკონტროლებს და არსებული კომპანიების აპარატული და პროგრამული უზრუნველყოფის მზა პროდუქტებს იყენებს. 2004 წელს კომპანიის დამფუძნებელმა, თავმჯდომარემ და მთავარმა აღმასრულებელმა მმართველმა, **პატრიკ ლომ განაცხადა:** „ჩვენ სისტემურ ინტეგრაციას ვახორციელებთ და კონტრაქტორ ფირმებს საშუალებას ვაძლევთ, საოპერაციო სქემებით დაგეგმარების რიგითი სამუშაო შეასრულონ". 2003 წელს Netgear-მა საქვეყ-

* მოსახლეობის რაოდენობით (დაახლოებით 1,030,000 მცხოვრები) ჩრდილოეთ კალიფორნიის უდიდესი და აშშ-ის სიდიდით მე-10 ქალაქი. 1990 წლიდან ადგილობრივი მაღალი ტექნოლოგიების განვითარების აღმავლობის გამო მეტსახელად სილიკონის ველის დედაქალაქი შეარქვეს. ამჟამად მას გლობალურ ქალაქად განიხილავენ (მთარგმნელის შენიშვნა).

** Ethernet switches

*** controller - ავტომატური ქსელური მართვის ხელსაწყო (მთარგმნელის შენიშვნა).

**** router - მოწყობილობა, რომელიც მონაცემთა პაკეტს კომპიუტერული ქსელის შესაბამისი ნაწილისკენ მიმართავს (მთარგმნელის შენიშვნა).

ნოდ გაითქვა სახელი. მას შემდეგ კომპანიის საფირმო გაყიდვები $1.2 მლრდ-მდე გაიზარდა. 2011 წელს Netgear-მა შეერთებული შტატების ჩრდილოეთის, ცენტრალური და სამხრეთის სავაჭრო ძალები გააერთიანა, რათა თავისთვის ჩამოეყალიბებინა ახალი ამერიკული არეალი, როგორც საშუალება ოპერაციული ქმედითობის გასაზრდელად. ამჟამად კომპანია მოქმედებს სამ გამოკვეთილ გეოგრაფიულ ტერიტორიაზე: (1) ამერიკა, (2) ევროპა და (3) შუა აღმოსავლეთი და წყნარი ოკეანის აზია.

გამორჩეულობის მოსაპოვებლად, რის გამოც Netgear-ი ქმნის პროდუქციას და აწვდის ბაზარს, 2012 წლის ბოლოს კომპანიამ წარადგინა CG4500TM Voice/Data Gateway, რომელმაც CableLabs®DOCSIS® 3.0 სერტიფიკატი მიიღო. ეს ერთეული ფლობს სიმძლავრეს 24H4-არხის გაერთიანებისთვის და ფირმის ყველაზე მეტად დაწინაურებული, ერთ მოწყობილობაში გაერთიანებული DOCSIS 3.0 Voice/Data Gateway-ია. ახალი პროდუქტი პარალელურ 802.11n ორარხიან უსადენო ქსელში ჩართვის საშუალებას იძლევა, რომელიც უზრუნველყოფს 900 Mbps-ის (450+450 Mbps) საბოლოო სიჩქარეს, ხოლო სინქრონული ორარხიანი ტექნოლოგია ეხმარება, შეამციროს ხარვეზები და უზრუნველყოს მდგრადი გამტარუნარიანობა და საიმედო კავშირი. CG4500TM-ს ინტეგრირებული MoCA-ს თანხლებით აქვს უნარი, იოლად გადააგზავნოს მონაცემები და ვიდეო საშინაო კოაქსიალური ქსელით.

შინაგანი საკითხები

ხედვა და მისია

Netgear-ის მისიაა: „ვიყოთ ინტერნეტის სამყაროსთან კავშირის ინოვაციური ლიდერი", რომელმაც ამ ბოლო დროს შეცვალა ფრაზა: „ვიყოთ ინოვაციური ქსელური გადაწყვეტის მომხმარებლის მიერ მართული ფავორიტი მიმწოდებელი მცირე ბიზნესისა და ბინებისთვის". კომპანიის ელექსელურ კვანძზე არსებული განაცხადი შესაძლოა მის ხედვას წარმოადგენდეს: „ჩვენი მიზანია, ვიყოთ მომხმარებლის, ბიზნესის და მომსახურების ბაზრებისთვის ინოვაციური ქსელური პროდუქტის მიწოდების ლიდერი".

ადგილმდებარეობა

Netgear-ის ძირითადი ადმინისტრაციული, გაყიდვების, მარკეტინგის და კვლევებისა და განვითარების აღჭურვილობა ქალაქ სან ჰოზეში (კალიფორნიის შტატი), ოფისების კომპლექსში 142,700 კვადრატული ფუტის ***** იჯარით აღებულ ტერიტორიას მოიცავს, რომელსაც ვადა 2018 წელს გასდის. Netgear-ის საერთაშორისო ოფისი ირლანდიის ქალაქ კორკში საოფისე სივრცის 10,000 კვადრატულ ფუტს მოიცავს, რომელიც აღებულია იჯარით და ვადა 2026 წელს უმთავრდება. Netgear-ის საერთაშორისო ვაჭრები ავსტრიაში, ავსტრალიაში, ბრაზილიაში, კანადაში, ჩინეთში, ჩეხეთში, დანიაში, საფრანგეთში, გერმანიაში, ჰონგ კონგში, ინდოეთში, იტალიაში, იაპონიაში, კორეაში, მექსიკაში, ახალ ზელანდიაში, პოლონეთში, რუსეთში, სინგაპურში, ესპანეთში, შვედეთში, შვეიცარიაში, ნიდერლანდებში, არაბეთის გაერთიანებულ საემიროებში და გაერთიანებულ სამეფოში ადგილობრივი სავაჭრო ოფისების და მთავარი ოფისების გარეთ არიან ბაზირებულნი. Netgear-ს ოპერატიული პერსონალი ჰონგ კონგში ჰყავს, ხოლო კვლევებისა და განვითარების აღჭურვილობა აქვს ატლანტაში, ჩიკაგოში, ბეიცზინში, გუანჩჟოუში, ნანკინში და შანჰაიში, ჩინეთში და ტაივანის ტაიბეიში.

ორგანიზაციული სტრუქტურა

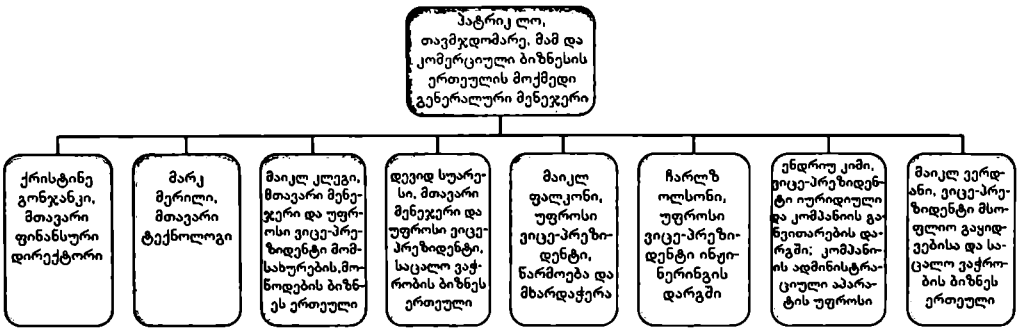
Netgear-ი სამ სპეციფიკურ ბიზნესერთეულს მართავს: (1) საცალო ვაჭრობა, (2) კომერცია და (3) მომსახურების მიწოდება. საცალო ვაჭრობის ბიზნესის ერთეული შეიცავს საშინაო ქსელს, საცავს და ციფრულ მედიაპროდუქტს მომხმარებლების ინტერნეტთან კავშირის უზრუნველყოფისთვის, აგრეთვე, მათ შიგთავსს და მოწყობილობებს. კომერციული ბიზნესის ერთეული შეიცავს შედარებით მცირეხარჯიანი ბიზნესის ქსელს, საცავს და უსაფრთხოებასთან დაკავშირებულ დამუშავებებს. მომსახურების მიწოდების ბიზნესის ერთეული შეიცავს შეკვეთით დამზადებულ და ვაჭრობით გამოცდილ სრულ საშინაო ქსელურ დამუშავებებს, რომლებსაც მომსახურების მიმწოდებლები თავიანთ მომხმარებლებზე ჰყიდიან.

Netgear-მა ამას წინათ ჩრდილოეთ ამერიკაში, ცენტრალურ ამერიკაში და სამხრეთ ამერიკაში თავისი სავაჭრო ძალები გააერთიანა და ამერიკის ერთიანი დანაყოფი შექმნა. ამრიგად, კომპანიამ ჩამოაყალიბა შემდეგი სამი გეოგრაფიული არეალი: (1) ამერიკა, (2) ევროპა, შუა აღმოსავლეთი და აფრიკა (EMEA) და (3) აზია, წყნარი ოკეანის ქვეყნები (APAC).

***** დაახლოებით 13,257 კვადრატული მეტრი, ანუ 1.32 ჰა. (მთარგმნელის შენიშვნა)

1-ლი ჩანართი გვაწვდის Netgear-ის არსებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. აღსანიშნავია, რომ აქ არ ვხედებით მთავარ ოპერაციულ მმართველს. ზოგი ანალიტიკოსი კამათობს, რომ კომპანია მეტისმეტად დამოკიდებულია პატრიკ ლოზე და არა სხვა პიროვნებაზე, რომელიც მოემზადებოდა, როგორც შესაძლო მემკვიდრე.

ჩანართი 1. ორგანიზაციული სქემა



წყარო: კომპანიის დოკუმენტებზე დაყრდნობით.

პროდუქტები

Netgear-ის პროდუქტები წარმოდგენილია მეტალის ყუთებით. ამ მოწყობილობებს უმაღლესი სიჩქარის აკრეფა შეუძლია, კერძოდ, წამში 10 გიგაბაიტზე მეტის და მეტი გამომავალი ბუდე აქვს მეტი მომხმარებლის უზრუნველსაყოფად. საცხოვრისისთვის გამიზნული პროდუქტების დიზაინი მეტად სასიამოვნო ესთეტიკით გამოირჩევა და ხშირად გაცილებით იაფად სთავაზობენ მომხმარებელს, ვიდრე ეს მეტად ხისტი და მაღალი დაცულობის ბიზნესის მოდელების დროს ხდება. Netgear-ი საშინაო ქსელის განვითარებას გეგმავს, რომელშიც ყველა მოწყობილობის ინტერნეტთან უწყვეტი კავშირი იქნება შესაძლებელი.

Netgear-ის პროდუქტები შეიძლება დაჯგუფდეს სამ კატეგორიად: (1) კომერციული ბიზნეს-ქსელის პროდუქტები, (2) ფართობილიკიანი წვდომის პროდუქტები და (3) ქსელთან მაკავშირებლები. კომერციული ბიზნესქსელის პროდუქტები შეიცავს (ა) ადგილობრივი ქსელის გადამრთველებს და ავტომატური უსადენო ქსელური მართვის მოწყობილობებს, როგორიცაა: მგეზავები, რომელთაც WiFi-ის დანართში იყენებენ, (ბ) ინტერნეტის უსაფრთხოების მოწყობილობები, რომლებიც ინტერნეტს ხელმისაწვდომს ხდიან, როგორიცაა ანტივირუსი და ქსელთაშორისი დამცავი ტიხრები და (გ) ქსელის თანმხლები საცავი, რომელიც მრავალ კომპიუტერზე ბიზნესებს შორის საკუთარი ადგილობრივი ქსელის შიგნით ფაილების გაზიარების საშუალებას იძლევა.

Netgear-ის ფართობილიკიანი წვდომის მოწყობილობები მომხმარებელს შესაძლებლობას აძლევს, მაღალი სიჩქარის ქსელში ციფრული შიგთავსი ამოძრაოს, ტრადიციული დაბალსიჩქარიანი სატელეფონო სადენებისგან განსხვავებით. ამ სეგმენტის პროდუქტები შეიცავს: (ა) მგეზავებს, რომელთა საშუალებით საშინაო და საოფისე ქსელი ინტერნეტს ფართობილიკიანი მოდემით უსადენოდ უკავშირდება, (ბ) რაბებს, რომლებიც მოდემში ინტეგრირებულ მგეზავებს წარმოადგენს, (გ) ინტერნეტპროტოკოლის (IP) სატელეფონო პროდუქტებს, რომლებიც ქსელის მეშვეობით ხმოვანი კომუნიკაციის საშუალებას იძლევა და (დ) მედიასერვერებს, რომლებიც იმახსოვრებენ მულტიმედიურ შიგთავსს პერსონალური თანსატარებელი კომპიუტერების, სმარტფონების და სხვა მოწყობილობების მიერ გამოყენების მიზნით.

Netgear-ის კავშირგაბმულობის პროდუქტებს რესურსების გაზიარების უნარი აქვთ და უსადენო წვდომის წერტებს, უსადენო ქსელის ინტერფეისის ბარათებს, ადგილობრივი ქსელის ინტერფეისის ბარათებს, მედიაგადამყვანებს და ელექტროკვების გადამყვანებს შეიცავს.

კვლევები და განვითარება

მაღალი ტექნოლოგიების სფეროში მოქმედი ნებისმიერი კომპანია კვლევებსა და განვითარებაზე ამონაგების 5-დან 15 პროცენტამდე ხარჯავს. 2012 წელს Netgear-მა კვლევებსა და განვითარებაზე 25.5 პროცენტით მეტი – $61 მილიონი დახარჯა ტექნოლოგიური ცვლილებებისთვის პასუხის

დროულად გასაცემად, აგრეთვე, ახალი პროდუქტების დამუშავებისთვის და არსებულის გასაუმჯობესებლად. $61 მილიონი Netgear-ის ამონაგების 4.8 პროცენტს შეადგენდა, წინა წლის 4.1 პროცენტის საპირწონედ. Netgear-ი მჭიდროდ თანამშრომლობს ტექნოლოგიების მომწოდებლებთან, რათა ისეთი მეთოდოლოგიებით განავითაროს პროდუქტები, როგორებიცაა Original Design Manufacturer-ი (ODM) ან In-House-Development-ი. ODM-ის მეთოდოლოგიით Netgear-ი განსაზღვრავს პროდუქტსა და მასთან დაკავშირებულ ტექნიკური მოთხოვნებს და, იმავდროულად, იმ მომწოდებლებთან შეთანხმებულ მოქმედებას, რომლებიც პროდუქტის განვითარებაზე ზრუნავენ. პროტოტიპის შექმნასთან დაკავშირებით იწყება გადაწყობა და ტესტირება, პროდუქტი წარმოების პროცესში იქმნება და გადაწყვეტილება საბოლოო შემოწმების შემდეგ მიიღება. In-House-Development მოდელი ODM-ის მსგავსია და, თუ ზოგად განვითარებას არ მივიღებთ მხედველობაში, მას კოორდინირებას Netgear-ის ინჟინრები უწევენ.

წარმოება

Apple Inc.-ის მსგავსად, Netgear-ს ყველა წარმოება მესამე მხარის მიმართულებით გადააქვს, როგორებიცაა: Cameo Communications-ი, Delta Networks-ი, Hon Hai Precision-ი (უფრო მეტად ცნობილია, როგორც Foxconn Corporation-ი) და რამდენიმე სხვაც. Netgear-ის თითქმის ყველა პროდუქტი ჩინეთის კონტინენტურ ნაწილში და ვიეტნამში იწარმოება. პროდუქტები ზოგჯერ ტაივანში პილოტურ საფუძველზე მოწმდება. Netgear-ი მაკომპლექტებელ ნაწილებს (როგორებიცაა: მაკავშირებელი ბუდეები, პლასტიკატის კოლოფები და ფიზიკური დონის მიმღებ-გადამცემი) მცირე რაოდენობის წყაროებიდან იძენს, თუმცა მომწოდებლების სიმცირე საფრთხეს ქმნის. თუკი რომელიმე მესამე მხარის მწარმოებელი თავის ოპერაციებში რაიმე შეფერხებას, წყვეტას ან ხარისხის მართვის სირთულეებს აწყდება, შესაძლოა, Netgear-მა ბაზრის წილი დაკარგოს და ბრენდი დაზარალდეს. Netgear-მა დასაწყობებისა და დისტრიბუციის ლოჯისტიკა ხუთ გარე წყაროს, მესამე მხარის მწარმოებელს გადასცა, რომლებიც კალიფორნიაში, ჰონგ კონგში, ნიდერლანდებში და ავსტრალიაში მდებარეობენ. Netgear-ს მესამე მხარის რომელიმე მწარმოებელთან გრძელვადიანი ხელშეკრულებები არ აქვს, ზოგი მათგანი პროდუქტებს კონკურენტებისთვის ამზადებს.

მარკეტინგი

Netgear-ის გლობალური გაყიდვების არხი ათასობით აქტიურ შუამავალ კომპანიას (DMR) მოიცავს, როგორებიცაა: CDW და 37,000 ტრადიციული საცალოდ მოვაჭრე მთელ მსოფლიოში, მათ შორის, Best Buy, Walmart-ი Fry's Electronics-ი და Staples-ი ჩრდილოეთ ამერიკაში, PC Word-ი გაერთიანებულ სამეფოში და Media Market-ი გერმანიაში, ასევე ონლაინმოვაჭრეები, როგორებიცაა: Amazon.com, Dell.com და NewEgg.com. Netgear-ი თავის პროდუქციას ფართობილიკიანი მომსახურების უზრუნველმყოფი კომპანიების მეშვეობით ყიდის, როგორებიცაა: BSkyB-ი, Virgin Media UK-ი, YouSee Denmark-ი, Telecom Denmark-ი, Time-Warner Cable, Concast-ი, TV Cabo Portugal-ი, Telcom South Africa, იაპონური J:Com და შვედური Comhem-ი.

Best Buy და Ingram Micro წარმოადგენენ 10 პროცენტის მიზეზს ანუ Netgear-ის ამონაგების უდიდეს ნაწილს. ბაზრის განვითარების მიზნით Netgear-ი მომხმარებლებთან მჭიდროდ თანამშრომლობს ისეთ ღონისძიებებში, როგორებიცაა: ერთობლივი რეკლამა, გასაღების შიდა სამაღაზიო მხარდაჭერა და დემონსტრირება, მყისიერი ფასდაკლების პროგრამა, ღონისძიებების სპონსორობა და გაყიდვების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული წვრთნები. კომპანია ასევე აქტიურადაა ჩართული დარგში ვაჭრობის ძირითად გამოფენებში და მარკეტინგულ მოვლენებში. დასახული გზებით განვითარების მხარდასაჭერად, Netgear-ის მარკეტინგის მენეჯერები მჭიდროდ თანამშრომლობენ კომპანიის გაყიდვებისა და კვლევა-განვითარების პერსონალთან მომხმარებელთა ტექნოლოგიური მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიზნით.

ფინანსები

Netgear-ის სუფთა შემოსავალი 2012 წელს წინა წლის $91.4-მილიონიანი მაჩვენებლიდან $86.5 მილიონამდე შემცირდა.

შემოსავლის უწყისი

Netgear-ის ამასწინანდელი შემოსავლების უწყისი მე-2 ჩანართშია წარმოდგენილი. აღსანიშნავია ამონაგების დამაჯერებელი ზრდა და, იმავდროულად, სუფთა შემოსავლის კლება.

ჩანართი 2.

NETGEAR, INC
ოპერაციების უწყისი
(ათასებში, გარდა ერთეულ აქციაზე გადაანგარიშებული მონაცემებისა)

	წელი 31 დეკემბერს მთავრდება		
	2012	**2011**	**2010**
სუფთა ამონაგები	**$1,271,921**	**$1,181,018**	**$902,052**
გაყიდვების თვითღირებულება	888,368	811,572	602,825
მთლიანი მოგება	383,553	369,446	299,247
ოპერაციული დანახარჯები:			
კვლევები და განვითარება	61,066	48,699	39,972
გაყიდვები და მარკეტინგი	149,766	154,562	131,570
საერთო და ადმინისტრაციული ხარჯები	45,027	39,423	36,220
რესტრუქტურიზაცია და სხვა დანახარჯები	1,190	2,094	(88)
რეზერვი სასამართლო პროცესისთვის	390	(201)	211
მთლიანი ოპერაციული ხარჯები	257,439	244,577	207,885
შემოსავალი ოპერაციებიდან	126,114	124,869	91,362
შემოსავალი პროცენტებიდან	498	477	426
სხვა შემოსავალი (ხარჯები), სუფთა	2,670	(1,136)	(564)
შემოსავალი გადასახადების გადახდამდე	129,282	124,210	91,224
მოგებაზე გადასახადის რეზერვი	42,743	32,842	40,315
სუფთა შემოსავალი	**$86,539**	**$91,368**	**$50,909**
სუფთა მოგება ერთეულ აქციაზე:			
ძირითადი	**$2.27**	**$2.46**	**$1.44**
შესწორებული	**$2.23**	**$2.41**	**$1.41**
ბრუნვაში მყოფი აქციების შეწონილი საშუალო ერთეულ აქციაზე სუფთა მოგების გასაანგარიშებლად:			
ძირითადი	38,057	37,121	35,385
შესწორებული	**38,747**	**37,932**	**36,124**

წყარო: 2012 *წლის* Form 10K, *გვ.* 54

ბალანსის უწყისი

Netgear-ის ბალანსის უწყისი მე-3 ჩანართშია მოცემული. აქ აღსანიშნავია გრძელვადიანი ვალის ნულოვანი სიდიდე.

ჩანართი 3. Netgear-ის ბალანსის უწყისი

NETGEAR, INC
ბალანსის უწყისი
(ათასებში, გარდა ერთეულ აქციაზე გადაანგარიშებული მონაცემებისა)

	31.XII.2012	31.XII.2011
აქტივები		
საბრუნავი აქტივები:		
ნაღდი ფული და მასთან გათანაბრებული საშუალებები	$149,032	$208,898
მოკლევადიანი ინვესტიციები	227,845	144,797
დებიტორული დავალიანება, სუფთა	256,014	261,307
მარაგები	174,903	163,724
გადავადებული გადასახადები	22,691	23,088

წინასწარ გაწეული ხარჯები და სხვა საბრუნავი საშუალებები	33,724	32,415
მთლიანი საბრუნავი აქტივები	**864,209**	**834,229**
საკუთრება და აღჭურვილობა, სუფთა	19,025	15,884
არამატერიალური აქტივები, სუფთა	27,621	20,956
კეთილგანწყობის აქტივი	100,880	85,944
სხვა არასაბრუნავი აქტივები	22,834	14,357
მთლიანი აქტივები	**$1,034,569**	**$971,370**
ვალდებულებები და სააქციო კაპიტალი		
მიმდინარე ვალდებულებები:		
კრედიტორული დავალიანება	$87,310	$117,285
დაქირავებულების დარიცხული ანაზღაურება	18,338	26,896
სხვა დარიცხული ვალდებულებები	126,255	120,480
მომავალი პერიოდის ამონაგები	27,645	40,093
გადასახდელი გადასახადები	1,382	4,207
მთლიანი მიმდინარე ვალდებულებები	**260,930**	**308,961**
არამიმდინარე გადასახადები	13,735	18,657
სხვა არამიმდინარე ვალდებულებები	5,293	4,995
მთლიანი ვალდებულებები	**279,958**	**332,613**
ვალდებულებები და დამატებითი გაუთვალისწინებელი ხარჯები		
სააქციო კაპიტალი:		
პრივილეგირებული აქცია: ნომინალური ღირებულება $0.001; 5,000,000 ავტორიზებული აქცია; არგამოშვებული ან დაუფარავი აქციები	-	-
ჩვეულებრივი აქცია: ნომინალური ღირებულება $0.001; 200,000,000 ავტორიზებული აქცია; 2012 და 2011 წლის 31 დეკემბრის მონაცემების შესაბამისად გამოშვებული და ბრუნვაში მყოფი 38,341,644 და 37,646,872 აქცია	38	38
სააქციო კაპიტალის დამატებითი გადახდილი ნაწილი	394,427	364,243
დაგროვებული სხვა მთლიანი შემოსავლები	4	23
გაუნაწილებელი მოგება	360,142	274,453
მთლიანი სააქციო კაპიტალი	**754,611**	**638,757**
მთლიანი ვალდებულებები და სააქციო კაპიტალი	**1,034,569**	**971,370**

წყარო: 2012 *წლის* Form 10K, *გვ.*53

სეგმენტები

Netgear-მა, გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით, ოპერაციული შემოსავლების ანგარიში გაასაჯაროვა. 2011 წლამდე კომპანიის ოპერაციები, ცენტრალურ და სამხრეთ ამერიკაში, APAC სეგმენტში იყო მოქცეული. მე-4 ჩანართში აღსანიშნავია Netgear-ის APAC სეგმენტი, რომელსაც 2012 წელს, წინა წელთან შედარებით, ყველაზე დიდი მოგება ჰქონდა მაშინ, როცა EMEA ამონაგების შემცირებას აჩვენებდა.

ჩანართი 4. ამონაგები გეოგრაფიული სეგმენტების მიხედვით

	2012		2011		2010		პროცენტული ცვლილება	
	$	%	$	%	$	%	2012	2011
ამერიკა	$679,419	53.4	$587,056	49.7	$466,542	51.7	15.7	25.8
EMEA	$457,742	36.0	$477,713	40.4	$340,249	37.7	(4.2)	40.4
APAC	$134,778	0.6	$116,249	9.9	$95,261	10.6	15.9	22.0
სულ	$1,271,921	100%	$1,181,018	100%	$902,052	100%		

APAC — *აზია-წყნარი ოკეანის სეგმენტი;* EMEA — *ევროპა-შუა აღმოსავლეთი-აფრიკა*
წყარო: 2012 *წლის* Form 10K, *გვ.*41

კონკურენცია

Netgear-ს უკიდურესად კონკურენტულ გარემოში უხდება საქმიანობა, სადაც მომხმარებლებისთვის მრავალი პროდუქტი წარმოადგენს საქონელს, საცავის სივრცის სწორი პოზიციით ათვისება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია და კონკურენტული ფასწარმოქმნა არსებითია. Netgear-ის მრავალ პროდუქტს, როგორებიცაა – მედიაგადამყვანები, ეთერნეტი და მგეზავები – მისი ისეთი კონკურენტები ამზადებენ, როგორებიცაა: Cisco Systems-ი, Roku, Western Digital-ი და Apple შეერთებულ შტატებში და ბევრი სხვა უცხოური ფირმა, როგორებიცაა: AVM-ი ევროპაში, Corega იაპონიაში და TP-Link-ი ჩინეთში. Netgear-ი ქმნის და ყიდის ქსელური და ნაკადური გადაცემის პროდუქტებსაც ისეთ კონკურენტებთან სამეტოქეოდ, როგორებიცაა: LG-ი, Microsoft-ი, Samsung-ი და Sony. Netgear-ის საპირწონედ საქმიანობს მრავალი საკაბელო კავშირგაბმულობის კომპანია. ისინი ამჟამად მოდემებს ამზადებენ და მალე შესაძლოა, მგეზავების საკუთარ წარმოებასაც მიჰყონ ხელი და შედეგი მათი მომსახურების ნაწილის სახით შესთავაზონ მომხმარებელს. თუ Netgear-ი სხვადასხვა საკაბელო კომპანიასთან კონტრაქტებს ვერ ჩამოაყალიბებს, შესაძლოა ეს კომპანიებიც მის კონკურენტებად იქცნენ.

სავაჭრო ბიზნესში Netgear-ის მთავარი კონკურენტები არიან: Allied Telesys-ი, Barracuda, Buffalo, Data Robotics-ი, Dell-ი, D-Link-ი, Fortiner-ი, Hewlett-Packard-ი, Huawei, Cisco Systems-ი, Linksys Cisco Systems-ის დანაყოფი, QNAP Systems, Seagate Technology, SonicWALL, Synology, WatchGuard და Western Digital. Netgear-ის ძირითადი კონკურენტები შიდა ბაზარზე ქსელური მოწყობილობების და ტელეკავშირის პროდუქტების მწარმოებლები არიან, კერძოდ: Apple, Belkin-ი, D-link-ი, Linksys Cisco Systems-ის დანაყოფი, Roku და Western Digital-ი. Netgear-ის მთავარი კონკურენტები ფართობილიკიანი მომსახურების ბაზარზე არიან: Actiontec-ი, ARRIS-ი, Comtrend-ი, D-Link, Hitron-ი, Huawei, Motorola, Pace, Sagem-ი, Scientific Atlanta (Cisco), SMC Network-ი, TechniColor-ი, Ubee, Compal Broadband-ი, ZTE და ZyXEL. Netgear-ის სხვა არსებული და პოტენციური კონკურენტები მოიცავს უამრავ ადგილობრივ მოვაჭრე კომპანიას, როგორებიცაა: Devolo, LEA და AVM ევროპაში, Corega და Melco იაპონიაში და TP-Link ჩინეთში. Netgear-ს კონკურენციას უწევენ სამომხმარებლო ელექტრონიკის მწარმოებელი კომპანიებიც, კერძოდ: LG Electronics-ი, Microsoft-ი, Panasonic-ი, Samsung-ი, Sony, Toshiba და Visio, რომლებსაც შეუძლიათ ქსელური და ნაკადური გადაცემის შესაძლებლობების ინტეგრირება საკუთარ პროდუქტიულ სერიაში, როგორებიცაა: ტელევიზორები და მისი აპარატული დანართები და სათამაშო კონსოლები.

მე-5 ჩანართი გვაწვდის კრებით მონაცემებს Netgear-ის და მისი ხუთი წამყვანი კონკურენტის შესახებ. აღსანიშნავია, რომ Netgear-ი ცოტათი უფრო დიდია D-Link-თან შედარებით, მაგრამ გაცილებით პატარაა უდიდეს კონკურენტ კომპანიასთან შედარებით.

ჩანართი 5. Netgear-ის და მისი კონკურენტი ფირმების შედარებითი მონაცემები

	Netgear	Cisco Systems	D-Link	Alcatel Lucent	Western Digital
დაქირავებულები	791	71.8K	500	76K	103K
სუფთა შემოსავალი($)	95.3M	7.36B	41.5M	1.4B	1.9B
ამონაგები ($)	1.23B	45.6B	1.15B	19.8B	13.8B
ამონაგები($)/დასაქმებულზე	1,554K	635K	2,300K	260.5K	134K
EPS ნორმა	2.49	1.36	0.06	0.54	7.61
ბაზრის კაპიტალიზაცია	1.26B	87.64B	-	-	10.1B
სათავო ოფისი	კალიფორნია	კალიფორნია	ტაივანი	საფრანგეთი	კალიფორნია

EPS – *მოგება ერთეულ აქციაზე*
წყარო: კომპანიის ინფორმაციაზე დაყრდნობით.

CISCO SYSTEMS, INC

Netgear-ის მოცულობაზე დაახლოებით 40-ჯერ დიდი Cisco-ს სათავო ოფისი იმავე ქალაქში მდებარეობს, სადაც Netgear-ი, კერძოდ, სან ჰოზეში. Netgear-ის მსგავსად, Cisco-ს ოპერაციებიც სამი გეოგრაფიული სეგმენტის მიხედვითაა დალაგებული: ევროპული ოფისით სანჰოზეში, შუა აღმოსავლეთის სათავო ოფისით ნიდერლანდებში და აზია-წყნარი ოკეანის სათავო ოფისით სინგაპურში. ამასთანავე, Netgear-ის მსგავსად, Cisco აწარმოებს ინტერნეტის პროტოკოლის ქსელთან და სხვა მონათესავე პროდუქტებთან დაკავშირებულ მოწყობილობებს კავშირგაბმულობის და საინფორმაციო ტექნოლოგიების მხარდასაჭერად. Cisco-ს გაყიდვები, გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით, გამოქვეყნებულია მისი ფისკალური წლის ბოლოს, 2012 წლის ივნისის დასასრულის მონაცემებით, რომელიც 65, 21 და 14-პროცენტიან ზრდას აჩვენებდა, შესაბამისად, ამერიკისთვის, EMEA-სთვის და APAC-ისთვის. Netgear-ის მსგავსად, Cisco საკაბელო კავშირის მოდემებს, ვიდეოს პროგრამულ უზ-

რუნველყოფას, დამშიფრავებს*, გამშიფრავებს** და მრავალ სხვა პროდუქტს აწარმოებს. Cisco-ს Linksys უსადენო მგეზავები Netgear-ის მგეზავებთან კონკურენტულ ბრძოლაში უშუალოდ არიან ჩართული. 2012 წლის ბოლოდან Cisco-ს 66,000 დასაქმებული ჰყავს, აქვს $46 მლრდ წლიური ამონაგები და $8 მლრდ სუფთა შემოსავალი. ამასთანავე, Netgear-ის მსგავსად, Cisco-ს მწარმოებლებთან საკუთარი ბიზნესის ყოველგვარი საჭიროების დაკმაყოფილებისთვის განსაკუთრებული კონტრაქტების დადების იმედი აქვს.

Cisco კვლევებსა და განვითარებაზე (R&D) სუფთა ამონაგების დაახლოებით 12 პროცენტს ხარჯავს Netgear-ის 4 პროცენტის საპირწონედ. Cisco მიახლოებით $17 მლრდ ღირებულების კეთილგანწყობის რესურსს შეიცავს ბალანსის უწყისის მონაცემით, რომელიც მთლიანი სააქციო კაპიტალის დაახლოებით 40 პროცენტიდან გამომდინარეობს და არამატერიალური აქტივებიდან ნარმოდგება, რაც განსაკუთრებით Netgear-ის 17 პროცენტის საპირწონედ, კარგი არ არის.

WESTERN DIGITAL CORPORATION

Western Digital Corporation-ის სათავო ოფისი კალიფორნიის ქალაქ **ირვაინში** მდებარეობს. Netgear-ის მსგავსად, კომპანია ქმნის და ყიდის მახსოვრობის, გართობის და ქსელურ მონყობილობებს. Western Digital-ი ცნობილია თავისი 2.5 და 3.5 ინჩის სიდიდის კონსტრუქციის მახასიათებლის მქონე მყარი დისკებით, რომელიც Ultrastart, XE, WD და SiliconDrive საბრენდო სახელებით ვრცელდება. ის ასევე აწარმოებს 500 გიგაბაიტის მოცულობის გარე მყარი დისკების ფართო ჩამონათვალს, მაღალი გამტარობის სარჭიან კაბელებს და ეთერნეტმაკავშირებლებს.

Western Digital-ის სამმართველო სტრუქტურა, Netgear-ის და Cisco-ს მსგავსად, აგებულია იგივე გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით. 2012 ფისკალურ წელს, რომელიც ივნისში დამთავრდა, Western Digital-ს $12.5 მლრდ ამონაგები ჰქონდა. კომპანიამ ერთი მნიშვნელოვანი გამონაკლისის შესახებ განაცხადა, რომ საკუთარი ამონაგების დაახლოებით 58 პროცენტი აზიის ბაზრიდან მიიღო, ხოლო 23 და 19 პროცენტი, შესაბამისად, ამერიკიდან და EMEA-დან, უზრუნველყო რა კომპანია Netgear-თან და Cisco-სთან შედარებით მნიშვნელოვანი წილით აზიის ბაზარზე. კვლევებსა და განვითარებაზე კომპანია ამჟამად ამონაგების 8 პროცენტს ხარჯავს. მას ეკუთვნის $2 მილიარდის ღირებულების კეთილგანწყობის რესურსი და საბრუნავი აქტივების დაახლოებით 37 პროცენტი მარაგების სახით.

2012 წლის დეკემბრის მონაცემებით, Western Digital-ის ფასის სუფთა მოგებასთან შეფარდების კოეფიციენტია 5, რაც ნაკლებია S&P 500-ის 17.7 მონაცემზე, ხოლო აქციების ფასი 22.9 პროცენტით მაღალი იყო წინა წელთან შედარებით. Western Digital-ს უამრავი ძლიერი მხარე აქვს, როგორებიცაა: ამონაგების ჯანსაღი ზრდა, ვალის გონივრული დონე, აქციებზე სტაბილური ფასნარმოქმნა, აქციაზე შემოსავლების შთამბეჭდავი მატება და სუფთა მოგების მძლავრი ზრდა. Western Digital-ს თვალშისაცემი სუსტი ადგილი არ აქვს.

Western Digital-მა ამასწინათ Hitachi-ს მყარი დისკის წარმოება შეიძინა, რამაც დიდად გაზარდა მისი სიმძლავრე და გაყიდვების მოცულობა. Seagate Technology-ის მსგავსად, Western Digital-მა მიზნად დაისახა რამდენიმე შეძენის განხორციელება წარმოების ხარჯების უკეთ კონტროლის ნაცვლად. Seagate-მა ახლახან Samsung-ის მყარი დისკის წარმოება შეიძინა.

D-LINK CORPORATION

კომპანიის სათავო ოფისი ტაივანის ქალაქ ტაიპეიში მდებარეობს. ის ანვითარებს D-Link-ს, აწარმოებს და ყიდის ქსელურ, მაკავშირებელ და მონაცემების კავშირის აპარატული უზრუნველყოფის პროდუქტებს, მომხმარებლებს სთავაზობს ქსელურ შემკრებ-გამანაწილებლებს***, გადამრთველებს****,გადამყვანებს*****,ბეჭდვისსერვერებს,მგეზავებსდამიმღებ-გადამცემებს******.D-Link-ისსხვა პროდუქტები მოიცავს ფართობილიკიან მოდემებს, ვირტუალური კერძო ქსელის, ასევე, ქსელთაშორისი დამცავი ტიხრების მოწყობილობებს, მონაცემების საცავ სისტემებს, ვიდეოკონფერენციის აღჭურვილობას, ქსელურ ვიდეოაპარატებს და ბიზნესტელეფონებს. D-Link პიროვნებებს და ბიზნესებს სთავაზობს, მაგრამ კომპანიები პატარა და საშუალო ზომის ოფისის აღჭურვილობის ბაზრებზე უპირატესობას WiFi-ის და ეთერნეტის კომპონენტებს ანიჭებენ. D-link თავის პროდუქციას დისტრიბუტორების საშუალებით 100-ზე მეტ ქვეყანაში ყიდის, მაგრამ აღსანიშნავია, რომ ყველაზე მეტი პროდუქტი აზიაში რეალიზდება.

---

* encoder
** decoder
*** hub
**** switch
***** adapter
****** transceiver

მომავალი

2012 წლის ივლისში Netgear-მა კერძო კომპანია AVAAK, Inc. შეიძინა, რომელიც უსადენო ვიდეოქსელის $24.0 მილიონის საერთო ღირებულების პროდუქტებს ქმნის. ეს შენაძენი ეხმარება კომპანიის სავაჭრო ბიზნესის ერთეულს, რომელიც პროდუქტს სთავაზობს და თავის საქმიანობას აფართოებს საყოფაცხოვრებო გონიერი პროდუქციის ბაზარზე. თუმცა ზოგიერთი ანალიტიკოსი კამათობს, რომ Netgear-ის ნარმოების ბედი მყარად დაკავშირებულია პერსონალურ კომპიუტერებთან და მოთხოვნა ამ პროდუქტზე მცირდება, რადგან მომხმარებლები უპირატესობას ტაბლეტს ანიჭებენ, რომელსაც მყარი დისკი არ ესაჭიროება. მაგრამ არსებობს მყარი დისკებისთვის საჭირო მონაცემების გარე საცავი. მასზე მოთხოვნა, ჩანს, მატულობს და მონაცემების ჩვეულებრივი საცავი ჯერ კიდევ მახსოვრობის ბარათებზე იაფია.

ყოველ რამდენიმე თვეში, ან მასთან მიახლოებულ დროის მონაკვეთში Netgear-ს ბაზარზე ახალი ან გაუმჯობესებული პროდუქტი გააქვს; მათ შორის იყო ამას წინათ წარდგენილი Netgear-ProSecur® UTM25S Unified Threat Management Firewall-ი; ის ორ მოდულურ სლოტს უზრუნველყოფს, რომელიც ოფიციური ინტერფეისის ბარათებს შეესაბამება, რაც ინფორმაციის ტექნოლოგიურ ადმინისტრატორს შესაძლებლობას აძლევს, საუკეთესოდ მოარგოს ქსელთაშორისი დამცავი ტიხარი მათი სპეციფიკური კავშირის მოთხოვნებს. ამასთანავე, ინფორმაციული უსაფრთხოების მოწყობილობების ProSecure UTM ჯგუფის სხვა წევრების მსგავსად, UTM25S ეთავსება Netgear-ის ReadyNAS®-ის ქსელზე თანდართული საცავის სისტემებს, რომელიც ბიზნესებს აძლევს ინფორმაციის გადაცემის უზრუნველყოფის თითქმის განუსაზღვრელ შესაძლებლობას და დაცულობის უნარს სამართლებრივი, მარეგულირებელი და იურიდიული მოთხოვნების შესაბამისად.

Netgear-მა ამასწინათ წარადგინა CentriaTM-ი, მძლავრი, ყოვლისშემცველი ჩრდილოვანი* და მედიასერვერი და მაღალსიჩქარიანი უსადენო მგეზავი. Centria მონაცემების ავტომატური სათადარიგო დაასლების დამატებითი მექანიზმით აღჭურვილი ორდიაპაზონიანი მაღალქმედითი მგეზავი მოწყობილობაა, როგორც პერსონალური კომპიუტერებისთვის, ასევე Mac-ებისთვის. Cetnria მგეზავის ასლების გაკეთების ფუნქცია მომხმარებელს სიმშვიდეს ჰგვრის, რადგან იცის, რომ მონაცემების ასლებზე ყოველთვის მიუწვდება ხელი. თუ პერსონალური კომპიუტერი ან Mac-ი გაუფუჭდება ან დაეკარგება, მომხმარებელს შეუძლია, მოიპოვოს მონაცემები Centria-დან სხვა კომპიუტერის მეშვეობით. მგეზავები საუკეთესო მონყობილობებია ასლების გასაკეთებლად, რადგან ისინი მუდამ სამუშაო მდგომარეობაში იმყოფებიან და შინ არსებული ყველა კომპიუტერისთვის კავშირის ცენტრს წარმოადგენენ. Centria შესაძლოა იმ ფოტოსურათების, მედიაფაილების და დოკუმენტების საცავადაც გამოიყენებოდეს, რომლებიც თქვენს კომპიუტერში დიდ სივრცეს იჭერენ. Centria იყენებს შიდა SATA ** დისკს და გარე USB სამარჯვეს მონაცემების ასლების და საცავის შესაქმნელად.

არსებობენ კომპანიები, როგორებიცაა: Western Digital-ი ან Cisco, რომლებიც შეიძლება Netgear-ის შეძენით დაინტერესდნენ. D-Link-საც კი სურს, მეტი საბაზრო სივრცე ჰქონდეს აშშ-ში. თავად კომპანიის შეძენის გამოცდილება Netgear-საც აქვს. რა იქნებოდა ყველაზე კარგად გამიზნული შენაძენები Netgear-ისთვის, რომელიც გაამყარებდა მის კონკურენტულ პოზიციას და მოაპოვებინებდა ეკონომიას წარმოების მოცულობიდან.

ამ სწრაფად ცვალებად დარგში მიმზიდველობის შესანარჩუნებლად Netgear-ს წინსვლისთვის მკაფიო სტრატეგიული გეგმა სჭირდება.

შენიშვნები

თანაფარდობა გასაღებიდან ამონაგებსა და თვითღირებულებას შორის (მთარგმნელის შენიშვნა).
ანგარიშობენ დავალიანების საკუთარ კაპიტალთან შეფარდებით (მთარგმნელის შენიშვნა).

---

* backup server ანუ shadow server - ჩრდილოვანი სერვერი არის აპარატული უზრუნველყოფა ფაილების სათადარიგო ასლების უჩინრად გაკეთების მიზნით (მთარგმნელის შენიშვნა).

** სტანდარტული აპარატული უზრუნველყოფის ინტერფეისი მყარ დისკებს შორის კავშირისთვის (მთარგმნელის შენიშვნა).

განმარტებითი სიტყვარი

Acquisition დაუფლება – მაგ.: როცა დიდი ორგანიზაცია იძენს (ეუფლება) უფრო მცირე ფირმას.

Actionable factors *ზემოქმედი ფაქტორები* – განაპირობებენ სტრატეგიის შექმნის პირობებს და მასთან დაკავშირებულ ცალკეულ ასპექტებს; განსაზღვრავენ კაპიტალიზაციის ან კომპენსაციის მისაღწევ შესაძლო სტრატეგიებს.

Activity ratios *საქმიანი აქტივობის ნორმა* – სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ბრუნვა და დაგვალიანების დაფარვის საშუალო პერიოდი განსაზღვრავს, რამდენად ქმედითად იყენებს ფირმა მის ხელთ არსებულ რესურსებს.

Advantage *უპირატესობა* – სტრატეგიების შეფასებისას, განისაზღვრება შერჩეულ არეში ცალკეული სტრატეგიის მოქმედების უპირატესობა ფირმის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად.

Aggressive quadrant *აგრესიული კვადრატი* – სტრატეგიული პოზიციისა და ქმედებების შეფასების მატრიცის (SPACE-matrix) შემადგენელი ნაწილი. თუ ფირმის ძალისხმევის წარმმართველი ვექტორი მატრიცის ზედა მარჯვენა კვადრატისკენ არის მიმართული, ფირმამ აგრესიული სტრატეგიები უნდა განახორციელოს.

Annual objectives *წლიური მიზნები* – მისაღწევად სასურველი ნიშნულები; იყენებენ ორგანიზაციის წევრების აქტივობის, ფოკუსირებული, პირდაპირი და ჯგუფური ძალისხმევის განხორციელებისას. ისინი წარმოადგენენ (1) რესურსების განლაგების საფუძველს, (2) მენეჯერების შეფასების მთავარ მექანიზმს, (3) გრძელვადიანი მიზნების მიღწევის გზაზე პროგრესის მონიტორინგის მთავარ ინსტრუმენტს და (4) ორგანიზაციის, დანაყოფების და განყოფილებების პრიორიტეტების განმსაზღვრელს.

Annual objectives *წლიური მიზნები* – ხანმოკლე ნიშანსვეტები ჩვეულებრივ ერთწლიანი ვადით, რომლებსაც ორგანიზაციამ გრძელვადიანი მიზნების დაძლევის გზაზე უნდა მიაღწიოს.

Attractiveness scores (AS) *ანგარიშის მიმზიდველობა* – რაოდენობრივი სტრატეგიული დაგეგმვის მატრიცაში (QSPM) წარმოდგენილი რიცხობრივი რეიტინგი, რომელიც აჩვენებს ცალკე აღებული შიდა ან გარე ფაქტორით მოცემული ცალკეული სტრატეგიის შედარებით მიმზიდველობას.

Auditing *აუდიტინგი* – სააღრიცხვო პროცესი, როცა ფირმა ესწრაფვის, ჰქონდეს საკუთარი, ზედმიწევნით სწორად შედგენილი, კანონთან და საგადასახადო კოდექსთან საიმედოდ შესაბამისი საფინანსო ანგარიშგება.

Avoidance *განრიდება* – კონფლიქტის შემცირების მეთოდი ისეთი ქმედებების დროს, როგორიცაა პრობლემის მიმართ წაყრუება კონფლიქტის თავისით მოგვარების ან დაპირისპირებული ინდივიდების ან ჯგუფების განცალკევების იმედით.

Backward integration *უკუინტეგრაცია* – სტრატეგია, რომლითაც ესწრაფვიან ან საკუთრების შეძენას, ან ფირმის მომწოდებლებზე კონტროლის გაზრდას ისევე, როგორც მწარმოებელი იძენს მისი ნედლეულის დამამზადებელ ფირმებს.

Balanced scorecard *დაბალანსებული შეფასებანი* – სასურველი მიზნების სტრუქტურა; დასახელება ნარმოიშვა ფირმის საჭიროებიდან, შეეხამებინა ერთმანეთთან რაოდენობრივი (როგორიცაა ფინანსური პროპორციები და პროცენტები) და თვისობრივი (როგორიცაა დასაქმებულთა მორალი და ბიზნესის ეთიკა) მიზნები. მას ხშირად იყენებენ სტრატეგიის შეფასებისას.

Balanced Scorecard *დაბალანსებული შეფასებების უწყისი* – სტრატეგიის შეფასების ინსტრუმენტი, რომელიც გამოიყენება მიზნების როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისებრივი დადგენის, დაკვირვების და შეფასებისთვის, ორგანიზაციული ეფექტიანობისა და ქმნადობის გასავითარებლად.

Bankruptcy *გაკოტრება* – სამართლებრივი დოკუმენტი, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს ფირმას, თავი დააღწიოს მთავარ საკალო ვალდებულებებს და გააბათილოს პროფკავშირებთან შეთანხმებები, რათა დაძლიოს სირთულეები და მოერგოს ვითარებას.

Benchmarking *ბენჩმარკინგი, მონიშვნა* – ფასეულობათა მწკრივის ანალიზთან დაკავშირებული მენეჯმენტის ტექნიკა, რომლის საშუალებით ფირმა საკუთარ თავს ადარებს დარგის საუკეთესო ფირმას კრიტერიუმების ფართო არჩევანის მიხედვით, ამგვარად ადგენს რა უპირატეს სტანდარტებს.

Benchmarking – ანალიტიკური ინსტრუმენტი, რომელსაც იყენებენ, რათა განსაზღვრონ, როგორ ადარებენ მეტოქე ფირმების ფასეულობათა მწკრივის ქმედებებს ფირმის იმავე მაჩვენებლებს, მყარი კონკურენტული უპირატესობის უკეთ მოსაპოვებლად.

Board of directors *დირექტორთა საბჭო* – მთავარი აღმასრულებელი მმართველის ზემდგომი პიროვნებათა ჯგუფი, რომელიც ახორციელებს მენეჯმენტის ზედამხედველობასა და ხელმძღვანელობას და რომელიც ზრუნავს კომპანიის მენილეთა ინტერესებზე.

Bonus system *პრემიული სისტემა* – წამახალისებელი კომპენსაციის ფორმა, როდესაც დასაქმებულები ანდა მენეჯერები წლის ან რაიმე საანგარიშო პერიოდის ბოლოს, ჩვეულებრივ, ღებულობენ ჯილდოს ნაღდი ფულით, რაიმე ორგანიზაციული საქმიანობის ისეთი კრიტერიუმების მიხედვით, როგორებიც შეიძლება იყოს:

გაყიდვები, მოგება, წარმოების ეფექტიანობა, ხარისხი და საიმედოობა, რასაც სტრატეგიის განხორციელების ძალისხმევის პროცესში იყენებენ პიროვნებების მოტივირებისთვის.

Book value *ნეტო კაპიტალი* – ძირითადი კაპიტალის ნარჩენი ღირებულება ან კაპიტალი ყველა დანახარჯის გამოკლებით.

Boston Consulting Group (BCG) Matrix *ბოსტონის კონსალტინგური ჯგუფის მატრიცა* – სტრატეგიული დაგეგმვის ანალიტიკური ინსტრუმენტი; შედგება ოთხი კვადრატისგან, რომლებშიც ციკლისებურადაა ♦სახული ორგანიზაციის სხვადასხვა დანაყოფი (IE მატრიცას მსგავსად) ორი შემდეგი საკვანძო განზომილების საფუძველზე: 1) საბაზრო წილით განპირობებული შეფარდებითი საბაზრო პოზიცია და 2) დარგის ზრდის ტემპი. დიაგრამის თითოეულ კვადრატს (ვარსკვლავები, კითხვის ნიშნები, მეწველი ძროხები და ძაღლები) განსხვავებული სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს.

Breakeven (BE) Point *უზარალობის წერტილი* – პროდუქტის ის რაოდენობა, რომელიც უნდა გაყიდოს ფირმამ, მისი მთლიანი შემოსავალი (TR) მთლიან ხარჯებს (TC) რომ გაუტოლდეს.

Bribe *ქრთამი* – საჩუქრის გაცემა ამღების ქცევაზე გავლენის მოხდენის მიზნით.

Bribery *მექრთამეობა* – რაიმე ფასეულობის შეთავაზება, მიცემა, აღება ან მოთხოვნა ოფიციალური ან სხვა პირის ქცევაზე გავლენის მოხდენის მიზნით, საჯარო ან სხვა კანონიერი მოვალეობის შესრულებისას.

Business analytics *ბიზნესის ანალიტიკა* – აღმასრულებელი მენეჯერებისთვის გადაწყვეტილებების მიღების გასაიოლებლად, დიდი მოცულობის მონაცემების ანალიზის მიზნით, დაგეგმარებული მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემის ტექნიკური მხარე.

Business ethics *ბიზნესის ეთიკა* – ქცევის ანდა ხელმძღვანელობის პრინციპები, რომელსაც ფირმა შესაძლოა ახორციელებდეს დაქირავებული მუშაკების და მენეჯერების არასასურველი ქცევების მინიმიზების მიზნით.

Business portfolio *სტრატეგიების პორტფელი* – ორგანიზაციის ავტონომიური დანაყოფები (ან მოგების ცენტრები ანდა სეგმენტები), რომელიც წარმოდგენილია ბოსტონის კონსალტინგური ჯგუფის ან გარე და შიგა ფაქტორების მატრიცის (IE matrix) ციკლში.

Business-Process Outsourcing (BPO) *ბიზნესპროცესების გარეწყაროების მოზიდვა* – როდესაც ფირმა გარე ფირმასთან დებს კონტრაქტს, რითაც მისი პასუხისმგებლობის ქვეშ აქცევს თავისი ფუნქციური ოპერაციების განსაზღვრულ ნაწილს, როგორებიცაა, მაგ.: ადამიანური რესურსები, ინფორმაციული სისტემები, შრომის ანაზღაურების ფონდი, ბუღალტერია ან მომხმარებლის მომსახურება.

Capacity utilization *საწარმოო სიმძლავრეების გამოყენება / დატვირთულობა* – დატვირთვა, რითაც მწარმოებელი საწარმო პოტენციური გამოშვების დონისკენ ისწრაფვის; სიმძლავრეების მაღალი დატვირთვა უკეთესია, რადგან სხვაგვარად დანადგარები, შესაძლოა, უსარგებლოდ ცდებოდეს.

Capital budgeting *კაპიტალდაბანდებების ბიუჯეტირება* – ფინანსების ძირითადი ფუნქცია; კაპიტალისა და რესურსების განთავსება და კვლავ გადანაწილება პროექტებში, პროდუქტებში, აქტივებში და ორგანიზაციულ დანაყოფებში.

Cash budget *ფულადი სახსრების ბიუჯეტი* – ფინანსების ბიუჯეტის ყველაზე გავრცელებული სახე; განვითარდა ოპერაციებში, ინვესტიციებში და ფინანსებში ფულის მყოფადი შემოსავალ-გასავლის პროგნოზის საჭიროების გამო.

Cash cows *მეწველი ძროხები* – ბოსტონის მატრიცის კვადრატი ისეთი ორგანიზაციული დანაყოფებისთვის, რომლებიც შედარებით დიდი საბაზრო წილით ხასიათდებიან და დაბალი ზრდით გამორჩეულ დარგში იღვწიან. ისინი თავიანთ საჭიროებებზე მეტ შემოსავლებს ქმნიან. ხსენებულ მატრიცაში იჭერენ ქვედა მარცხენა კვადრატს.

Champions *ჩემპიონები* – პიროვნებები რომლებიც მყარად არიან გაიგივებულნი ფირმის ახალ იდეასთან, პროდუქტთან ან მომსახურებასთან და რომელთა მომავალი დაკავშირებულია ფირმის სიახლეთა წარმატებასთან.

Chief Information Officer (CIO) *საინფორმაციო ნაკადების მთავარი მმართველი* – მთავარ ტექნოლოგთან (CTO) შედარებით უფრო გარე საკითხების მმართველია; მომართულია ფირმაში ტექნიკური ამოცანების გადაჭრაზე, ინფორმაციის შეგროვებაზე და სოციალურ მედიაქსელურ ურთიერთობებზე სხვადასხვაგვარ დაინტერესებულ ჯგუფებთან.

Chief Technology Officer (CTO) *მთავარი ტექნოლოგი* – საინფორმაციო ნაკადების მთავარ მმართველთან (CIO) შედარებით, უფრო შიდა მმართველობა ეხება: ის მომართულია ისეთი ტექნიკური საკითხების გადაჭრაზე, როგორებიცაა: მონაცემთა შეგროვება, მათი დამუშავება, გადაწყვეტილებების მიღების მხარდამჭერი კომპიუტერული სისტემები, პროგრამული უზრუნველყოფა და აპარატურული უზრუნველყოფა.

Code of business ethics *ბიზნესის ეთიკის კოდექსი* – წერილობითი დოკუმენტი, რომელშიც ჩამოყალიბებულია ორგანიზაციაში დაქირავებულებისა და მათი ხელმძღვანელების ქცევისა და მართვის სასურველი ნორმები.

Combination strategy *კომბინირების სტრატეგია* – ორი ან მეტი სტრატეგიის კომბინაციის განხორციელება / მიდევნება.

Communication *კომუნიკაცია, კავშირურთიერთობა* – ალბათ ყველაზე მნიშვნელოვანი სიტყვა სტრატეგიულ მენეჯმენტში, რადგან, ინფორმაციის უშუალო ურთიერთქმედების დროს შეგროვებამ, გაერთიანებამ და შეფასებამ შესაძლოა არსებითად გააუმჯობესოს ურთიერთგაგება და პასუხისმგებლობის გრძნობა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში.

Competitive advantage *კონკურენტული უპირატესობა* – რაიმე, რისი კეთებაც ფირმას განსაკუთრებით კარგად გამოსდის თავის მეტოქეებთან შედარებით. მაგალითად, როცა ფირმას შეუძლია რაიმეს ისე გაკეთება, რასაც მეტოქე ფირმები ვერ ახერხებენ, ან ფლობს ისეთ რაიმეს, რის უქონლობასაც მეტოქეები მწვავედ განიცდიან, ეს წარმოადგენს მის კონკურენტულ უპირატესობას.

Competitive analysis *კონკურენტული ანალიზი* – კონკურენტების თაობაზე მონაცემების შეგროვების და ანალიზის და რეგულარული გავრცელების პროცესი მათთვის, ვისაც მათ შესახებ ცოდნა სჭირდება, ფირმის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების და შენარჩუნების მიზნით.

Competitive Intelligence (CI) *კონკურენტული დაზვერვა* – „კონკურენტის აქტივობის და მთავარი ბიზნესმიმართულებების თაობაზე ინფორმაციის მეთოდური შეგროვების და გაანალიზების პროცესი საკუთარი ბიზნესის მიზნების მხარდასაჭერად" (SCIP website).

Competitive Position (CP) *კონკურენტული პოზიცია* – სტრატეგიული პოზიციისა და ქმედების შეფასების მატრიცის (SPACE matrix) ოთხიდან ერთ-ერთი განზომილება; განსაზღვრავს ორგანიზაციის კონკურენტუნლობას, იყენებს რა ისეთ ფაქტორებს, როგორებიცაა: საბაზრო წილი, პროდუქტის ხარისხი, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი, მომხმარებლების ლოიალობა, სიმძლავრეთა დატვირთულობა, ტექნოლოგიური სიახლეების გამოყენების ცოდნა (know how) და მომწოდებლებსა და დისტრიბუტორებზე კონტროლი.

Competitive Profile Matrix (CPM) *კონკურენტული პროფილის მატრიცა* – ფართოდ გავრცელებული სტრატეგიული დაგეგმვის ანალიტიკური ინსტრუმენტი, შექმნილი ფირმის მთავარი კონკურენტების და მათი ცალკეული ძლიერი და სუსტი მხარეების ფირმის სტრატეგიულ პოზიციასთან დამოკიდებულების განსაზღვრისთვის.

Competitive quadrant *კონკურენტული კვადრატი* – სტრატეგიული პოზიციისა და ქმედებების შეფასების მატრიცის შემადგენელი ნაწილი; როდესაც ფირმის ძალისხმევის წარმმართველი ვექტორი მატრიცის ქვედა მარჯვენა კვადრატისკენ არის მიმართული, ფირმამ კონკურენტულ სტრატეგიებს უნდა მისდიოს, როგორიცაა, მაგ., ჰორიზონტალური ინტეგრაცია.

Concern for employees *დაქირავებულების საკითხი* – მისიის შინაარსის კომპონენტი; არის თუ არა დაქირავებული ფასეული აქტივი ფირმისთვის?

Concern for public image *საზოგადოებრივი სახის საკითხი* – მისიის შინაარსის კომპონენტი; თუ რეაგირებს ფირმა სოციალურ საკითხებზე, ადგილობრივი საზოგადოების და საარსებო გარემოს პრობლემებზე?

Concern for survival, growth, and profitability *განრინების, ზრდის და მომგებიანობის საკითხი* – მისიის შინაარსის კომპონენტი; თუ ცდილობს ფირმა, გადარჩეს, გაიზარდოს და იყოს მომგებიანი?

Conflict *კონფლიქტი* – გამწვავებული უთანხმოება ორ ან მეტ ჯგუფს შორის რაიმე საკითხის ან საკითხების გამო.

Confrontation *კონფრონტაცია* – შეჯახება, დაპირისპირება, წინააღმდეგობის გაწევა. არსებობს მეთოდი კონფლიქტის შესამცირებლად, რომელიც ელინდება კონფლიქტში მონაწილე მხარეების მიერ, რათა ყოველმა მათგანმა შეძლოს თავისი განსხვავებული თვალსაზრისისთვის მოპირისპირესგან გაგების მოპოვება ან შეხვედრის მოწყობა, სადაც კონფლიქტის მხარეები წარმოადგენენ თავიანთ შეხედულებებს და შეეცდებიან განსხვავებულობების დაძლევას.

Conservative quadrant *კონსერვატიული კვადრატი* – სტრატეგიული პოზიციისა და ქმედებების შეფასების მატრიცის შემადგენელი ნაწილი; როდესაც ფირმის ძალისხმევის წარმმართველი ვექტორი მატრიცის ზედა მარცხენა კვადრატისკენ არის მიმართული, ფირმამ კონსერვატიულ სტრატეგიებს უნდა მისდიოს, როგორიცაა, მაგ., ბაზარზე შეღწევა.

Consistency *საფუძვლიანობა* – სტრატეგიების შეფასების ხერხი, რაც იმას ნიშნავს, განისაზღვროს, ცალკეული სტრატეგია რამდენად ემსახურება ფირმის საერთო სტრატეგიას, მიზნებს, პოლიტიკას.

Consonance *შეწყობილი, შეთანხმებული* – სტრატეგიების საჭიროების გამო სტრატეგიების შეფასების დროს როგორც ტრენდების ნაკრების, ასევე ცალკეული ტრენდის განხილვა, მათი შეთანხმებულობის დადგენის მიზნით.

Contingency plans *გეგმები გაუთვალისწინებელი გარემოებებისთვის* – ალტერნატიული გეგმები, რომლებიც შეიძლება განხორციელდეს, თუ უეჭველი საკვანძო მოვლენები მოლოდინის მიუხედავად არ ხდება.

Controlling *კონტროლი* – მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქცია; მოიცავს ყველა ისეთ ქმედებას, რომელსაც მიმართავენ, რათა დარწმუნდნენ, რომ რეალური ოპერაციები დაგეგმილს შეესაბამება.

Cooperative arrangements *შეთანხმებები თანამშრომლობის შესახებ* – გულისხმობს ერთობლივ წარმოებას, პარტნიორობას კელევების ნარმართვასა და განვითარების პროცესებში, შეთანხმებას დისტრიბუციის ქსელის ერთობლივი გამოყენების შესახებ, შეთანხმებას ლიცენზიების ურთიერთგაცვლის თაობაზე, ხელშეკრულებას ერთობლივი დამუშავებების შესახებ და ერთობლივი საუქციონო ვაჭრობის კონსორციუმს.

Core competence *ძირეული კომპეტენცია* – ფასეულობათა მწკრივის ფარგლებში განხორციელებული საქმიანობა, რომელსაც ფირმა განსაკუთრებით წარმატებით ართმევს თავს.

Cost leadership *ხარჯებით ლიდერობა* – მაიკლ პორტერის სტრატეგიის ერთ-ერთი განზომილება, რომელიც გულისხმობს ფასების მიმართ განსაკუთრებით მგრძნობიარე მომხმარებლისთვის სტანდარტიზებული პროდუქციის მიწოდებას, ერთეულზე ძალიან დაბალი ხარჯებით.

Cost/benefit analysis *ხარჯი-ხეირის ანალიზი* – საქმიანობა, რომელიც მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებული დანახარჯების, ხეირების და რისკების შეფასებას გულისხმობს. ის სამ საფეხურად ხორციელდება: (1) გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებული ხარჯის გამოთვლა, (2) გადაწყვეტილებიდან მიღებული მთლიანი ხეირის შეფასება და (3) მთლიანი ხარჯის მთლიან ხეირთან შედარება.

Creed statement *კრედოს კონსტატაცია* – მისიის შინაარსის სხვა სახელწოდება; ორგანიზაციის „არსებობის გამართლების" დეკლარირება. ის პასუხს იძლევა უმთავრეს კითხვაზე – „რას წარმოადგენს ჩვენი ბიზნესი?"

Cultural products *კულტურის პროდუქტები* – მოიცავს: ფასეულობებს, მრწამსს, ჩვეულებებს, რიტუალებს, ცერემონიებს, მითებს, ამბებს, ლეგენდებს, თქმულებებს, ენას, მეტაფორებს, სიმბოლოებს და გმირებს. ამ პროდუქტებს ბერკეტებად განიხილავენ, რომელიც სტრატეგმა შეიძლება გამოიყენოს სტრატეგიის ჩამოყალიბების, განხორციელების და შეფასების წარმართვის და მასზე გავლენისთვის.

Culture *კულტურა* – საერთო ფასეულობების, მრწამსების, განწყობების, ჩვეულებების, ნორმების, ცნობადი პიროვნებების და გმირების ერთობლიობა, რომელიც ახასიათებს ფირმას. სტრატეგი უნდა ეცადოს, დაიცვას, გამოკვეთოს და საფუძვლად გაიხადოს ამგვარი მიდგომა.

Culture *კულტურა* – საერთო ფასეულობების, მრწამსების, განწყობების, ჩვეულებების, ნორმების, ცნობადი პიროვნებების და გმირების ერთობლიობა, რომელიც ახასიათებს ფირმას.

Customer analysis *მომხმარებლის ანალიზი* – მომხმარებლის საჭიროებების, საწადელების და სურვილების გამოკვლევა და შეფასება. გულისხმობს სამომხმარებლო ქცევის კვლევების ადმინისტრირებას, კლიენტურაზე ინფორმაციის ანალიზს, საბაზრო სტრატეგიების შეფასებას, მომხმარებელთა ჯგუფის აღწერილობის გაუმჯობესებას და ოპტიმალური საბაზრო სეგმენტირების სტრატეგიების განსაზღვრას.

Customers *კლიენტურა* – მისიის შინაარსის კომპონენტი; ადამიანები, რომლებიც კომპანიის პროდუქციას იძენენ.

Data mining *მონაცემთა სიღრმისეული ანალიზი* – დიდი ინფორმაციული მასივის ანალიზი, რათა განისაზღვროს მოვლენების განვითარების მიმართულებები და მოგროვდეს ინფორმაცია გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის მეტი ეფექტიანობისთვის.

Data *მონაცემები* – ნედლი ფაქტები და ციფრები; მონაცემები ინფორმაციად გარდაიქმნება მხოლოდ მაშინ, როცა მისი შეფასება, გაფილტვრა, ზომის შემცირება, გაანალიზება და ჩამოყალიბება ხდება განსაზღვრული მიზნისთვის, პრობლემისთვის, პიროვნებისთვის ან დროის პერიოდისთვის.

De-integration *დეინტეგრაცია* – უკუინტეგრაციისკენ მისწრაფება, მაგ.: როცა მომწოდებელი ფირმების შეძენის ნაცვლად, კომპანიები რამდენიმე გარე მომწოდებელ ფირმასთან მართავენ მოლაპარაკებებს.

Decentralized structure *დეცენტრალიზებული სტრუქტურა* – ასევე დანაყოფურ სტრუქტურასაც ეძახიან. ორგანიზაციული დაგეგმარების ეს ტიპი ეფუძნება კორპორაციის საკუთრებაში არსებულ მრავალგვარ მოგების ცენტრებს ან გეოგრაფიულ, პროდუქტულ, სერვისულ, მომხმარებელთა ან პროცესის სეგმენტებს. დანაყოფური სტრუქტურის პირობებში ფუნქციური ქმედებები სრულდება როგორც ცენტრალიზებულად, ასევე ადგილებზე ცალკეულ დანაყოფში.

Decision stage *გადაწყვეტილების საფეხური* – სტრატეგიის შექმნის ანალიზური სქემის მე-3 საფეხური, რომელიც გულისხმობს რაოდენობრივი სტრატეგიული დაგეგმვის მატრიცის (QSPM) განვითარებას. ეს მატრიცა 1-ლი საფეხურიდან საწყის ინფორმაციას იყენებს მე-2 საფეხურზე განსაზღვრული რეალური ალტერნატიული სტრატეგიების შესაფასებლად. ხსენებული მატრიცა აჩვენებს ალტერნატიული სტრატეგიების შედარებით მიმზიდველობას და ამგვარად შერჩეული განსაკუთრებული სტრატეგიებისთვის ობიექტურ საფუძველს უზრუნველყოფს.

Defensive quadrant *დაცვითი კვადრატი* – როდესაც ფირმის ძალისხმევის წარმმართველი ვექტორი მატრიცის ქვედა მარცხენა კვადრატისკენ არის მიმართული, რაც მიანიშნებს, რომ ფირმამ თავდაცვით სტრატეგიებს უნდა მისდიოს, მაგ., როგორიცაა შეკვეცა.

Defusion *განმუხტვა* – კონფლიქტის შესუსტების მეთოდი შეიცავს დაპირისპირებულ მხარეებს შორის განსხვავებების შემცირებას მსგავსებაზე ან საერთო ინტერესებზე ყურადღების გამახვილებით, ან კომპრომისის იმდაგვარად გამოძებნით, როცა არცერთი მხარეა მოგებული ან დაზარალებული ან, კიდევ, უმრავლესობის პრინციპს მიმართავენ, ან იშველიებენ მაღალ ავტორიტეტს, ან არსებულ პოზიციას გადააწყობენ ხოლმე.

Delayering *გამოხშირვა* – ფირმის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში დანაყოფების, ერთეულების ან იერარქიული დონეების შემცირება.

Demand void *მოთხოვნის სიცარიელე* – არე აღქმის რუკაზე, სადაც არ ჩანს იდეალური ნერტილების კონცენტრაცია, რაც მიანიშნებს პოტენციური მომხმარებლების არამიზიდველ ჯგუფზე.

Differentiation *გამორჩეულობა* – მაიკლ პორტერის სტრატეგიის ერთ-ერთი განზომილება, რომელიც მიანიშნებს, რომ ფირმა აწარმოებს დარგში უნიკალურ პროდუქტს ან მომსახურებას, განკუთვნილს ფასის მიმართ შედარებით არამგრძნობიარე მომხმარებლისთვის.

Directional vector *წარმმართველი ვექტორი* – სტრატეგიული პოზიციისა და ქმედებების შეფასების მატრიცის ანალიზში ეს ვექტორი სათავეს სულ თავიდან იღებს და ერთ-ერთი კვადრატისკენ მიემართება, რითაც აჩვენებს ორგანიზაციისათვის საუკეთესო სტრატეგიის ტიპს – აგრესიულ, კონკურენტულ, თავდაცვით ან კონსერვატულ სტრატეგიებს.

Director of competitive analysis *კონკურენტული ანალიზის ხელმძღვანელი* – პირი, რომელიც კონკურენტების შესახებ აგროვებს და აანალიზებს მონაცემებს და აწვდის თავისდროულად მათ, ვისაც სჭირდება კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად და შესანარჩუნებლად.

Discount *ფასდაკლება* – მაგ.: როცა შემძენი ფირმა სხვა ფირმაში საბაზრო ფასზე ნაკლებს იხდის.

Distinctive competencies *გამორჩეული კომპეტენციები* – ფირმის ძლიერი მხარეები, რომლებიც გასათვალისწინებელია მეტოქე ფირმების მიერ.

Distribution *დისტრიბუცია, განაწილება* – საქონლის და მომსახურების ბაზრისთვის მიწოდების პროცესი; მოიცავს: საწყობებში შენახვას, განაწილების არხებს, დაზღვევას, საცალო გაყიდვის წერტილებს, გაყიდვის ტერიტორიებს, მარაგების დონეს და მათ ადგილმდებარეობას, სატრანსპორტო საშუალებებს, საბითუმო და საცალო ვაჭრობას.

Diversification strategies *დივერსიფიკაციის სტრატეგიები* – როცა ფირმა მისი ძირითადი ბიზნესის მსგავს ან არამსგავს ახალ ბიზნესს ჰკიდებს ხელს და ახალ დარგში შედის. კავშირებითი დივერსიფიკაცია მაშინ წარმოიშობა, როცა ძველი და ახალი ბიზნესების ფასეულობათა მწკრივებს კონკურენტულად ფასეული მსგავსი სტრატეგიული არეები მოეპოვება. არაკავშირებითი დივერსიფიკაცია მაშინ წარმოიშობა, როცა ძველი და ახალი ბიზნესების ფასეულობათა მწკრივები იმდენად განსხვავებულია, რომ არავითარი კონკურენტულად ფასეული შეხების არეები არ გააჩნიათ.

Divestiture *კაპიტალდაბანდებათა ამოღება* – ორგანიზაციის დანაყოფების ან რაიმე ნაწილის გაყიდვა.

Dividend decision *დივიდენდური გადაწყვეტილება* – ფინანსების ძირითადი ფუნქცია; ისეთ საკითხებს ეხება, როგორიცაა გამომუშავების პროცენტი, რომელსაც მეწილეებს უხდიან; დროდადრო გადახდილი დივიდენდების სტაბილურობა და აქციების უკან შეძენა ან გამოშვება.

Dividend recapitalizations *დივიდენდების რეკაპიტალიზაციები* – როცა კერძო აქციონერული ფირმები, განსაკუთრებით, და ასევე სხვა ფირმებიც, სესხად იღებენ ფულს, საკუთარ თავს მსხვილი თანხები რომ უხადონ.

Divisional structure *დანაყოფური სტრუქტურა* – ორგანიზაციული დაგეგმარების ეს ტიპი ეყრდნობა კორპორაციის საკუთრებაში არსებულ მრავალგვარ მოგების ცენტრებს ან გეოგრაფიულ, პროდუქტულ, სერვისულ, მომხმარებელთა ან პროცესის სეგმენტებს. დანაყოფური სტრუქტურის პირობებში ფუნქციური ქმედებები ხორციელდება როგორც ცენტრალიზებულად, ასევე ადგილებზე არსებულ დანაყოფებში.

Dogs *ძაღლები* – ბოსტონის კონსალტინგური ჯგუფის მატრიცის ქვედა მარჯვენა კვადრატი ისეთი დანაყოფებისთვის, რომლებსაც ბაზრის შედარებით პატარა წილი უჭირავთ და მცირედ ზრდად დარგში იღეწიან.

Downsizing *შემცირება* – დასაქმებულების, დანაყოფების ან ერთეულების რაოდენობის შეკვეცა ანდა ფირმის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში იერარქიული დონეების რიცხვის შემცირება.

Educative change strategy *საგანმანათლებლო ცვლილების სტრატეგია* – სამმართველო ტექნიკა, რომლითაც ეხმარებიან ფირმას, მოერგოს ახალ სტრატეგიას, პოლიტიკას, ვითარებას. დასაქმებულებსა და მენეჯერებს აწვდიან ინფორმაციას, რომელიც აჩვენებს, რა სჭირდება ფირმას და რა არის გასაკეთებელი. ამ მიდგომას შეუძლია ნელა, მაგრამ მრავალჯერ მოიტანოს მაღალი შედეგები.

Empirical indicators *ემპირიული მაჩვენებლები* – ეხება რესურსების სამ მახასიათებელს (იშვიათი, რთულად მისაბაძი, ძნელად ჩასანაცვლებელი), რითაც ფირმას ძალუძს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება და შენარჩუნება.

Employee Stock Ownership Plans (ESOP) *საკუთრო კაპიტალში დასაქმებულთა მონაწილეობის გეგმები* – საგადასახადო მოთხოვნის დაფარვის, საპენსიო ფონდში დადგენილი შენატანების, თანამშრომლებისთვის დამატებითი გასაცემლების გეგმები, რითაც დაქირავებულები ყიდულობენ კომპანიის აქციებს სესხით ან ნაღდი ფულის გადახდით.

Empowerment *ძალაუფლება* – დასაქმებულებისთვის თანამესაკუთრის გრძნობის გაძლიერების აქტი, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათი მონაწილეობის წახალისებით და ამისთვის მათი დაჯილდოებით.

Environment *გარემო* – გარემომცველი სამყარო, რომელშიც ორგანიზაცია მოქმედებს, შეიცავს: ჰაერს, წყალს, მიწას, ბუნებრივ რესურსებს, ფლორას, ფაუნას, ადამიანებს და მათ ურთიერთკავშირს.

Environmental Management System (EMS) *გარემოს მენეჯმენტის სისტემა* – როცა ფირმა ან ადგილობრიეი

თვითმმართველობა საქმიანობის პროცესში „მწვანე" პოლიტიკას, პრაქტიკას და პროცედურებს იყენებს ISO 14001სტანდარტების შესაბამისად.

Environmental scanning *გარემოს გამორკვევა* – გარე აუდიტის სხვა დასახელება; ამ დროს კვლევა მოიცავს გარე ინფორმაციის შეგროვებას და მის ათვისებას.

Environmental scanning *გარემოს გამორკვევა* – კვლევის და გარე ინფორმაციის შეგროვებისა და ათვისების პროცესი.

EPS/EBIT (earning per share / earnings before interest and taxes) analysis *ვალი* – სააქციო კაპიტალის ანალიზი – ფინანსური ტექნიკა, რითაც განისაზღვრება ვალი, სააქციო კაპიტალი ან მათი კომბინაცია კაპიტალის ზრდისთვის თუ წარმოადგენს საუკეთესო ალტერნატივას სტრატეგიების განსახორციელებლად.

Establishing annual objectives *წლიური მიზნების დადგენა* – სამმართველო ქმედება, რომლითაც განისაზღვრება შესაბამისი სამომავლო მიზნები პროდუქტთან, მომსახურებასთან ან რეგიონთან დაკავშირებით.

External audit *გარე აუდიტი* – ცალკეული ფირმის კონტროლს გარეთ არსებული ტრენდებისა და მოვლენების გამოვლენის და შეფასების პროცესი სოციალურ, კულტურულ, დემოგრაფიულ, ტექნოლოგიურ, ეკონომიკურ, პოლიტიკურ და კონკურენტულ სფეროებში; ააშკარავებს ორგანიზაციის წინაშე მდგარ საკვანძო შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს და, ამრიგად, მენეჯერები იღებენ სტრატეგიის უკეთ ჩამოყალიბების შესაძლებლობას.

External Factor Evaluation (EFE) Matrix *გარე ფაქტორების შეფასების მატრიცა* – ფართოდ გამოყენებული სტრატეგიული დაგეგმვის ანალიტიკური ინსტრუმენტი, განკუთვნილი ეკონომიკური, სოციალური, დემოგრაფიული, გარემო პირობების, პოლიტიკური, სამთავრობო, სამართლებრივი, ტექნოლოგიური და კონკურენტული ინფორმაციის შეჯამებისა და შეფასებისათვის.

External forces *გარე ძალები* – (1) ეკონომიკური ძალები, (2) სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული, ბუნებრივი გარემოს ძალები, (3) პოლიტიკური, სამთავრობო და სამართლებრივი ძალები, (4) ტექნოლოგიური ძალები და (5) კონკურენტული ძალები.

External opportunities *გარე შესაძლებლობები* – ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული, საარსებო გარემოებითი, პოლიტიკური, სამართლებრივი, სამთავრობო, ტექნოლოგიური და კონკურენტული ტენდენციები, მოვლენები და ფაქტები, რომელმაც შესაძლოა მნიშვნელოვანი სარგებელი მოუტანოს ორგანიზაციას.

External threats *გარე საფრთხეები* – ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული, საარსებო გარემოებითი, პოლიტიკური, სამართლებრივი, სამთავრობო, ტექნოლოგიური და კონკურენტული ტენდენციები, მოვლენები და ფაქტები, რომელმაც შესაძლოა მნიშვნელოვანი ზიანი მიაყენოს ორგანიზაციას.

Feasibility *განხორციელებადობა* – სტრატეგიის შეფასების ხერხი, რომელიც მოითხოვს, განისაზღვროს, თუ არის შესაძლებელი სტრატეგია განხორციელდეს ფირმის ხელთ არსებული ფიზიკური, ადამიანური და ფინანსური რესურსების პირობებში.

Feng shui *ფენშუი* – ეს ტერმინი წარმოშვა წარმართულ ჩინეთში ბუნების ძალთა ერთობლიობის პრაქტიკამ, რომელსაც თითქოს შეუძლია გავლენა იქონიოს შენი ოფისის ავეჯის განლაგებაზე. ფენშუი საერთოდ ძველჩინური სწავლებაა, რომლითაც ცდილობენ იპოვონ და გამოიყენონ ბუნების ენერგიის წყარო.

Financial budget *ფინანსების ბიუჯეტი* – საფინანსო დოკუმენტი, რომელიც დეტალურად გვიჩვენებს, როგორ მოხდება ფულადი სახსრების მოპოვება და ხარჯვა მომავალში, დროის გამოყოფილ მონაკვეთებში.

Financial objectives *ფინანსური მიზნები* – იცავს სასურველ შედეგებს ამონაგებისა და გამომუშავების ზრდის, მაღალი დივიდენდების, დიდი მოგების, ინვესტიციებიდან მაღალი უკუგების, აქციებიდან მაღალი შემოსავლების, აქციების ზრდადი ფასის, ნაღდი ფულის გაუმჯობესებადი მოძრაობის და ა.შ. მხრივ.

Financial Position (FP) *ფინანსური პოზიცია* – სტრატეგიული პოზიციისა და ქმედებების შეფასების მატრიცის (SPACE-matrix) ოთხიდან ერთი განზომილება, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის ფინანსურად ძლიერ მხარეს, დაკავშირებულს ისეთ ფაქტორებთან, როგორებიცაა: ინვესტიციების უკუგება, ლიკვიდურობა, სასესხო კაპიტალის გამოყენება, ე.წ. „ლევერე-ჯი", საბრუნავი კაპიტალი და ნაღდი ფულის მოძრაობა.

Financial ratio analysis *ფინანსური თანაფარდობის ანალიზი* – რაოდენობრივი გაანგარიშება, რომელიც აჩვენებს ფირმის ფინანსურ მდგომარეობას და თვალსაჩინოს ხდის ბიზნესის ფუნქციურ არეებს შორის დამოკიდებულების სირთულეს. მაგალითად, ინვესტიციების კლებადი რენტაბელობა ან მთლიანი მოგების კოეფიციენტი შესაძლოა არაეფექტიანი მარკეტინგის, ცუდი სამმართველო პოლიტიკის, კვლევებისა და განვითარების შეცდომების ან მართვის სუსტი საინფორმაციო სისტემის შედეგი იყოს. პროპორციებს, ჩვეულებრივ, ადარებენ დარგის საშუალო სიდიდეებს, დროის წინა პერიოდს ან მეტოქე ფირმებს.

Financing decision *ფინანსური გადაწყვეტილება* – ფინანსების ძირითადი ფუნქცია; ადგენს ფირმის კაპიტალის საუკეთესო სტრუქტურას და შეიცავს სხვადასხვა გამოყენებად ხერხს, რომელთა საშუალებით ფირმამ შეიძლება გაზარდოს კაპიტალი.

First mover advantages *წამომწყების უპირატესობები* – ხერხთა წყება, რომელიც ფირმამ შესაძლოა მოიპოვოს მეტოქეებზე უწინ ახალ ბაზარზე შესვლით, ახალი პროდუქტის ან მომსახურების განვითარებით.

Fixed Costs (FC) *უცვლელი ხარჯები* – უზარალობის ანალიზის საკვანძო ცვლადი; შეიცავს: საქარხნო, საამქრო, შენახვის, რეკლამის და რენტის ხარჯებს.

Focus *ცენტრი, შუალედი, საბაზისო წერტილი* – მაიკლ პორტერის სტრატეგიის ერთ-ერთი განზომილება; ეხება საქონლისა და მომსახურების მწარმოებელ ფირმას, რომელიც მომხმარებელთა პატარა ჯგუფის საჭიროებებს აკმაყოფილებს.

Force change strategy *ძალდატანებითი ცვლილების სტრატეგია* – სამმართველო ტექნიკა, რომლითაც ეხმარებიან ფირმას, მოერგოს ახალ სტრატეგიას, პოლიტიკას ან ვითარებას განკარგულებების მარტივად გაცემით და მათი შესრულების იძულებით.

Forward integration *წინქცევითი ინტეგრაცია* – სტრატეგია, რომელიც გულისხმობს დისტრიბუტორებზე ან საცალო ვაჭრობის ობიექტებზე საკუთრების მოპოვებას ან კონტროლის გაზრდას, როდესაც მწარმოებელი ხსნის საკუთარი მაღაზიების ქსელს.

Franchising *ფრანჩაიზინგი* – წინქცევითი ინტეგრაციის განხორციელების ქმედითი საშუალება, როდესაც ფრანჩაიზის მყიდველი იძენს უფლებას, ისარგებლოს ფირმის ქსელის ერთი ან რამდენიმე მაღაზიით ან რესტორნით.

Friendly merger *მეგობრული შერწყმა* – ორივე მხარის სურვილით განხორციელებული გაერთიანება.

Functional Structure *ფუნქციური სტრუქტურა* – ორგანიზაციული დაგეგმარების ტიპი, სადაც სამუშაოები და ქმედებები დაჯგუფებულია ბიზნესის იმ ფუნქციების მიხედვით, როგორებიცაა: წარმოება (ოპერაციები), მარკეტინგი, ფინანსები (აღრიცხვა), კვლევა და განვითარება, მართვის ინფორმაციული სისტემები.

Functions of finance/accounting *ფინანსების მართვის ფუნქცია* – ფინანსების მენეჯერების ძირითადი საქმიანობა, რომელიც მოიცავს სამგვარ გადაწყვეტილებას, კერძოდ, გადაწყვეტილებებს ინვესტიციების, ფინანსების და დივიდენდების თაობაზე.

Functions of management *მენეჯმენტის ფუნქციები* – მოიცავს ხუთ ძირითად ქმედებას: დაგეგმვას, ორგანიზებას, მოტივირებას, კადრებით უზრუნველყოფას და კონტროლს.

Functions of marketing *მარკეტინგის ფუნქციები* – მარკეტინგის მენეჯერების მიერ განხორციელებული ძირითადი ქმედებები შედგება: (1) მომხმარებლების ანალიზის, (2) საქონლისა და მომსახურების გაყიდვების, (3) საქონლისა და მომსახურების დაგეგმვის, (4) ფასების დადგენის, (5) დისტრიბუციის, (6) მარკეტინგული კვლევებისა და (7) შესაძლებლობების ანალიზისაგან.

Furloughs *დროებითი დათხოვნა.*

Future shock *სამომავლო შოკი* – შედეგებთან დაკავშირებული დიდი მღელვარება, როცა სიახლეების ბუნება, ტიპები და წარმოქმნის სიჩქარე აღემატება ინდივიდების ან ორგანიზაციების ცვლილებებზე მორგების უნარებსა და შესაძლებლობებს.

GAAS, GAAP და IFRS *საას, სმაპ და სფას- საყოველთაოდ აღიარებული აუდიტის სტანდარტები, საყოველთაოდ მიღებული აღრიცხვის პრინციპები და საერთაშორისო ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტები.*

Gain sharing *შემოსავლებში მონაწილეობა* – წამახალისებელი ანაზღაურების ფორმა, რომლის დროს თანამშრომლები ანდა მენეჯერები პრემიებს ფაქტობრივი შედეგების წინასწარ დადგენილ სანორმოო მაჩვენებლებზე გადაჭარბების შემთხვევაში იღებენ.

Generic strategies *უნივერსალური სტრატეგიები* – სტრატეგიების მაიკლ პორტერისეული დაყოფა, მოიცავს სამ შემადგენელს: დანახარჯებით ლიდერობის, გამორჩეულობისა და შუაკერის სტრატეგიებს.

Glass ceiling *გამჭვირვალე ჭერი* – ტერმინი გამოიყენება ხელოვნური წინაღობის აღსანიშნავად, რომლის წინაშე ქალები და უმცირესობის წარმომადგენლები ალმოჩნდებიან ხოლმე მმართველობის ზედა დონეებისკენ მოძრაობისას.

Global strategy *გლობალური სტრატეგია* – პროდუქტების დაგეგმარება, წარმოება და ბაზრისთვის შეთავაზება გლობალური საჭიროებების გათვალისწინებით, შერჩეით აღებული ცალკეული ქვეყნების ნაცელად.

Globalization *გლობალიზაცია* – მთელ მსოფლიოში ბიზნესის კეთების პროცესი, როცა სტრატეგიული გადაწყვეტილებები მიიღება ფირმის გლობალური ეფექტიანობის საფუძველზე, მხოლოდ ადგილობრივი მოსაზრებების გათვალისწინების ნაცვლად.

Goodwill *კეთილგანწყობის რესურსი* – ფირმა თუკი იძენს სხვა ფირმას და მასში მის საბაზრო ფასეულობაზე მეტს იხდის, განსხვავებას პრემიას ეძახიან და ის კეთილგანწყობის რესურსის გამოვლინებას წარმოადგენს, რომელიც ასახვას ბალანსის უწყისის აქტივების განყოფილების სტრიქონში პოვებს.

Governance *ხელმძღვანელობა, გამგებლობა* – ზედამხედველობისა და მართვის პროცესი განსაკუთრებით მაშინ, როცა ეს დირექტორთა საბჭოსთან ერთად ხორციელდება.

Grand Strategy Matrix *სტრატეგიების დიდი მატრიცა* – სტრატეგიული ალტერნატივების ჩამოყალიბების ოთხუჯრედიანი და ორლერძიანი ინსტრუმენტი. ყველა ორგანიზაციას შეუძლია მონახოს თავისი ადგილი ამ მატრიცის ოთხ სტრატეგიულ უჯრედში შემდეგი ორი განზომილების საფუძველზე: კონკურენტული პოზიცია და ბაზრის (დარგის) ზრდა. სტრატეგიების თაობაზე შეთავაზებები იმაზეა დამოკიდებული, თუ რომელ უჯრედშია დამკვიდრებული ფირმა.

Growth ratios *ზრდის შეფარდებითი სიდიდეები* – რაოდენობრივი ცვლილებები, როგორიცაა შემოსავლების ან მოგების პროცენტული ზრდა ან შემცირება, წინა პერიოდთან მიმართებით მნიშვნელოვანი შედარების გასაკეთებლად.

Guanxi *გუანში* – ჩინეთში საქმიანი ქცევის წესები, რომელიც „პიროვნულ ურთიერთობებს" ეფუძნება.

Halo error *შარავანდის შეცდომა* – ადამიანური მიდრეკილება, როცა მეტისმეტად დიდ მნიშვნელობას რომელიმე ცალკე აღებულ ფაქტორს ანიჭებენ.

Horizontal consistency of objectives *მიზნების ჰორიზონტალური შესაბამისობა* – საჭიროა, რომ მიზნები ფუნქციებზე იყოს მორგებული. მაგალითად, თუ მარკეტინგის დანაყოფს 10%-ით მეტის გასაღება სურს, მაშინ წარმოებამ 10%-ით მეტი პროდუქცია უნდა გამოუშვას.

Horizontal integration *ჰორიზონტალური (თარაზული) ინტეგრაცია* – მეტოქე ფირმის შეძენა როცა ხორციელდება.

Hostile takeover *მტრული დაუფლება* – შერწყმა ან შეძენა როდესაც ორივე ფირმის სურვილით არ ხდება.

Human resource management *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი* – მას ასევე პერსონალის მართვასაც ეძახიან. ის მენეჯმენტის ძირეულ ფუნქციას წარმოადგენს და გულისხმობს ისეთ მოქმედებებს, როგორებიცაა: პერსონალის დაკომპლექტება, გასაუბრება, ტესტირება, შერჩევა, ორიენტირება, წვრთნა, განვითარება, დახმარება, შეფასება, დაჯილდოება, წესრიგის დაცვა, დაწინაურება, გადაადგილება, ჩამოქვეითება და დათხოვნა, ისევე, როგორც პროფესიული ურიერთობების მართვა.

Industrial Organization (I/O) *დარგის (წარმოების) ორგანიზაცია* – კონკურენტული უპირატესობისადმი მიდგომა, რომელიც მხარს უჭერს თვალსაზრისს, რომ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მოსურნე ფირმისთვის გარე (დარგობრივი) ფაქტორები შიდა ფაქტორებზე უფრო მეტად მნიშვნელოვანია.

Industry analysis *დარგის ანალიზი* – გარე აუდიტის სხვაგვარი სახელი; გულისხმობს კვლევის წარმართვას გარე ინფორმაციის შეგროვების და ათვისების მიზნით.

Industry Position (IP) *დარგობრივი პოზიცია* – SPACE მატრიცის ოთხიდან ერთ-ერთი განზომილება, რომელიც განსაზღვრავს, ფირმის დარგი რამდენად ძლიერი ან სუსტია ისეთი ფაქტორების გადასახედიდან, როგორებიცაა: ზრდის პოტენციალი, მომგებიანობის პოტენციალი, ფინანსური სტაბილურობა, დაკრედიტების ნორმა, რესურსების გამოყენებადობა, ბაზარზე შესვლის სიიოლე, მწარმოებლურობა და საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთულობა.

Information Technology (IT) *საინფორმაციო ტექნოლოგია* – კომპიუტერული სისტემების, პროგრამული უზრუნველყოფის და ქსელების განვითარება, ექსპლოატაცია და გამოყენება მონაცემების დამუშავების და გადაგზავნის მიზნით.

Information *ინფორმაცია* – მონაცემები, რომლებსაც შეფასების, გაფილტვრის, შემჭიდროების, ანალიზისა და მოწესრიგების საფეხურები აქვს გავლილი განსაკუთრებული მიზნის, პრობლემის, პიროვნების ან დროის მიზეზით.

Inhwa *ინჰუა* – სამხრეთკორეული ცნება ისეთი ქცევის აღსანიშნავად, რომელიც ჰარმონიაზე ზრუნვას გულისხმობს და იერარქიული ურთიერთობებისადმი პატივისცემას და ძალაუფლებისადმი მორჩილებას ეფუძნება.

Initial public offering *საწყისი საჯარო შეთავაზება* – კერძო ფირმა როცა საჯარო ასპარეზზე გამოდის ფასიანი ქაღალდების ღიად გაყიდვით კაპიტალის გაზრდის მიზნით.

Input stage *საწყისი საფეხური* – სტრატეგიის წარმოქმნის ანალიტიკური სქემის პირველი საფეხური, რომელიც აჯამებს სტრატეგიის ჩამოყალიბებისათვის საჭირო ძირითად საწყის ინფორმაციას; შეიცავს EFEM-ს, CPM-ს და IFEM-ს.

Integration strategies *ინტეგრაციის სტრატეგიები* – მოიცავს წინქცევით, უკუქცევით და ჰორიზონტალურ ინტეგრაციას (ზოგჯერ მათ ერთად ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგიებს ეძახიან).

Intensive strategies *ინტენსიური სტრატეგიები* – მოიცავს ბაზრის განვითარებას, ბაზარზე შეღწევას და პროდუქტის განვითარებას.

Internal audit *შიდა აუდიტი* – ფირმის მენეჯმენტის, მარკეტინგის, ფინანსების (აღრიცხვის), წარმოების (ოპერაციების), კვლევისა და განვითარების და მართვის საინფორმაციო სისტემის ოპერაციების თაობაზე ინფორმაციის მოპოვებისა და ათვისების პროცესი. მიზანს ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა, შეფასება და მნიშვნელოვნების მიხედვით დალაგება წარმოადგენს.

Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix *შიდა ფაქტორების შეფასების მატრიცა* – სტრატეგიის ჩამოყალიბების ინსტრუმენტი, რომელიც ბიზნესის ფუნქციურ არეებში გამოვლენილ ფირმის ძირითად ძლიერ და სუსტ მხარეებს აჯამებს, აძლევს მათ შეფასებებს და ამ არეებს შორის არსებული კავშირურთიერთობების გამოვლენისა და შეფასებისთვის საფუძველს ქმნის.

Internal strengths *შიდა სიძლიერეები* – კომპანიის კონტროლირებადი ქმედებები, რომელიც მას განსაკუთრებულად კარგად გამოსდის, მაგალითად, ისეთ არეებში, როგორებიცაა: ფინანსები, მარკეტინგი, მენეჯმენტი, აღრიცხვა, მართვის საინფორმაციო სისტემები, რაც თავის გამოხატულებას ფირმის პროდუქციაში, რეგიონებში, მაღაზიებსა და აღჭურვილობაში პოვებს.

Internal weaknesses *შიდა სისუსტეები* – კომპანიის კონტროლირებადი ქმედებები, რომელიც მას განსაკუთრებულად ცუდად გამოსდის, მაგალითად, ისეთ არეებში, როგორებიცაა: ფინანსები, მარკეტინგი, მენეჯმენტი, აღრიცხვა, მართვის საინფორმაციო სისტემები, რაც თავის გამოხატულებას ფირმის პროდუქციაში, რეგიონებში, მაღაზიებსა და აღჭურვილობაში პოვებს.

Internal-External (IE) Matrix *შიდა და გარე ფაქტორების მატრიცა* – სტრატეგიული დაგეგმვის ანალიტიკური

ცხრაუჯრედიანი ინსტრუმენტი, რომელიც ორგანიზაციის სხვადასხვა დანაყოფს (BCG მატრიცის მსგავსად) წრეების სახით ათავსებს ორი საკვანძო განზომილებით განსაზღვრულ სიბრტყეზე, როგორიცაა (1) სეგმენტის შიდა ფაქტორების შეწონილი მონაცემები x ღერძზე და (2) სეგმენტის გარე ფაქტორების შეწონილი მონაცემები y ღერძზე. დიაგრამა დაყოფილია სამ მთავარ ველად, რომელიც სხვადასხვა სტრატეგიას გულისხმობს: 1) ზრდა და შენება ან 2) შენარჩუნება და ექსპლოატაცია ან 3) შედეგების მიღება ანდა კაპიტალის ამოღება.

International firms *საერთაშორისო ფირმები* – ფირმები, რომლებიც ბიზნესს თავიანთი ქვეყნის გარეთ წარმართავენ.

Internet *ინტერნეტი* – ურთიერთდაკავშირებული კომპიუტერების გლობალური სისტემა, რომელიც მილიარდობით მომხმარებელს ემსახურება მთელ მსოფლიოში; უზრუნველყოფს უზარმაზარი ოდენობის ინფორმაციულ რესურსსა და მომსახურებაზე წვდომას; მილიარდობით ბიზნესს და პიროვნებას გლობალურად აძლევს შესაძლებლობას, დაუყოვნებლივ დაუკავშირდნენ ერთმანეთს ელექტრონული ფოსტით, ტვიტერით და ა.შ.

Intuition *ინტუიცია* – შემეცნების უნარის გამოყენება აშკარა რაციონალური გააზრების და ანალიზის გარეშე; ეყრდნობა წარსულ გამოცდილებას, გამჭრიახობას და შეგრძნებებს; არსებითი მნიშვნელობა აქვს კარგი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მისაღებად, მაგრამ გადაჭარბებული მნიშვნელობა არ უნდა მიანიჭონ მას ობიექტურ ანალიზთან შედარებით.

Investment decision *საინვესტიციო გადაწყვეტილება* – კაპიტალდაბანდებების ბიუჯეტის შედგენასაც ეძახიან ხოლმე. ფინანსების ძირითადი ფუნქციაა; ნიშნავს კაპიტალის და რესურსების განთავსებას და გადაჯგუფებას პროექტების, პროდუქტების, აქტივების და ორგანიზაციის დანაყოფების მიხედვით.

ISO 14000 – ნებაყოფლობითი სტანდარტების სერია ბუნებითი გარემოს სფეროში, რისი მეშვეობით ფირმა მინიმუმამდე ამცირებს მისი ქმედებების მიერ გამოწვეულ გარემოსადმი მიყენებულ ზიანს და მუდმივად ადევნებს თვალყურს და ავითარებს თავის გარემოსდაცვით საქმიანობას.

ISO 14001 – სტანდარტების ნაკრები, რომელსაც ათასობით ფირმა იყენებს, რათა დაარწმუნოს თავისი მომხმარებელი, რომ ისინი ბიზნესს გარემოსადმი მეგობრული დამოკიდებულებით წარმართავენ. ეს სტანდარტები ორგანიზაციებს სთავაზობს უნივერსალურ გარემოსდაცვით ტექნიკურ ნორმებს, რომელსაც უფრო და უფრო მეტი ფირმა ითხოვს არა მხოლოდ თავისთვის, არამედ აგრეთვე თავიანთი მომწოდებლებისა და დისტრიბუტორებისათვის.

Joint venture *ერთობლივი საწარმო* – სტრატეგია, რომელსაც მიმართავენ, როცა ორი ან მეტი კომპანია აყალიბებს დროებით პარტნიორობას, კონსორციუმს ან ბიზნესს კაპიტალიზაციის მიზნით რაიმე შესაძლებლობის გამო.

Just-In-Time (JIT) *თავისდროულობა* – სანარმოო მიდგომა, რომლის პირობებში ნაწილები და მასალები ზუსტად იმ დროს მიეწოდება წარმოებას, როცა ამის საჭიროება ჩნდება დაგვიანებით გადმოგზავნისგან დაზღვევის მიზნით, ჭარბი მარაგების შენახვის ნაცვლად.

Leverage ratios *დაკრედიტების ნორმა* – სასესხო კაპიტალის კოეფიციენტი და ჯამური ვალდებულებების კოეფიციენტი ადგენს სიდიდეს, რის შესაბამისად ფირმა შეიძლება დაფინანსდეს ვალდებულებების გათვალისწინებით.

Leveraged Buyout (LBO) *საკონტროლო პაკეტის კრედიტით შეძენა* – კომპანიის ბრუნვაში მყოფი აქციების შესყიდვა კომპანიის მენეჯმენტის და სხვა კერძო ინვესტორების მიერ სესხად აღებული სახსრების საშუალებით.

Linear regression *წრფივი რეგრესია* – რაოდენობრივი სტატისტიკური ანალიზის ტექნიკა, რომელსაც ხშირად პროგნოზისთვის იყენებენ; თუმცა ის ეყრდნობა დაშვებას, რომ მომავალი წარსულის მსგავსი იქნება და რამდენადაც ისტორიული დამოკიდებულებები არასტაბილურია, წრფივი რეგრესია ნაკლებად ზუსტია.

Liquidation *ლიკვიდაცია* – კომპანიის ყველა აქტივის, ზოგგან, მატერიალური ფასეულობების გაყიდვა.

Liquidity ratios *ლიკვიდობის კოეფიციენტები* – ლიკვიდობის საერთო კოეფიციენტი და სწრაფი ლიკვიდობის კოეფიციენტი ზომავს ფირმის უნარს, დაფაროს მოკლევადიანი ვალდებულებები.

Long-range planning *გრძელვადიანი დაგეგმვა* – მყოფად ქმედებებზე, მიზნებზე, სხვადასხვა პოლიტიკაზე გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი დღევანდელი მიმართულებების სამომავლოდ ოპტიმიზების მიზნით; სტრატეგიულ დაგეგმვასთან შედარებით ნაკლებად შედეგიანი და სრულყოფილია.

Long-term objectives *გრძელვადიანი მიზნები* – განსაკუთრებული შედეგები, რომლის მიღწევას ესწრაფვის ორგანიზაცია (ერთ წელზე მეტი ხნის განმავლობაში) მისი ძირითადი ხედვის, მისიის და სტრატეგიის განხორციელებისას.

Long-term objectives *გრძელვადიანი მიზნები* – განსაკუთრებული შედეგები, რომელსაც ფირმა სხვადასხვა სტრატეგიის განხორციელებისაგან მოელის.

Management by wandering around *უშუალო ურთიერთობების მეთოდით მართვა* – სტრატეგიის შეფასების პროცესის ნაწილი, რომლის დროს მენეჯერები ადგილზე ნახულობენ დანადგარებს და ოპერაციებს, ესაუბრებიან მუშაკებს და ასე კრებენ სტრატეგიების შეფასებისათვის საჭირო ინფორმაციას.

Management Information System (MIS) *მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემა (მსს)* – სისტემა, რომელიც დაკავებულია შიდა და გარე ინფორმაციების შეკრებით,

განთავსებით და შეფასებით, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის გაიოლების მიზნით.

Management information system *მართვის საინფორმაციო სისტემა* – შიდა და გარე წარმოშობის ფაქტების, მონაცემების, ტრენდების მოპოვების და გამოყენების კომპიუტერული პროცესი სამმართველო გადაწყვეტილებების მიღების მხარდაჭერისთვის. შეიცავს მონაცემების მოპოვებასა და გამოყენებას მარკეტინგის, ფინანსების, წარმოების და კადრების საკითხების, როგორც შიდა ფაქტორების შესახებ და სოციალური, კულტურული, დემოგრაფიული, გარემოსდაცვითი, ეკონომიკური, პოლიტიკური, სამთავრობო, სამართლებრივი, ტექნოლოგიური და კონკურენტული საკითხების, როგორც გარე ფაქტორების თაობაზე.

Market capitalization *საბაზრო კაპიტალიზაცია* – ბრუნვაში მყოფი აქციების რაოდენობის ნამრავლი მის საბაზრო ფასზე.

Market commonality *საბაზრო ერთობა* – ბაზრების რაოდენობა და მნიშვნელობა, რომლებზეც ფირმა მეტოქეობს თავის კონკურენტებთან.

Market development *ბაზრის განვითარება* – არსებული საქონლის ან მომსახურების გეოგრაფიულად ახალ არეალებში წარდგენა.

Market penetration *ბაზარზე შეღწევა* – არსებულ ბაზარზე არსებული საქონლის ან მომსახურების წილის ზრდა მეტი მარკეტინგული ძალისხმევის შედეგად.

Market segment *ბაზრის სეგმენტი* – არე აღქმის რუკაზე, სადაც იდეალური თვისებების კონცენტრაცია მიანიშნებს სამიზნე მომხმარებლების მიმზიდველ ჯგუფზე.

Market segmentation *ბაზრის სეგმენტაცია* – უფრო ქმედითად და ეკონომიურად მარკეტინგული ძალისხმევის წარმართვის მიზნით, საჭიროებებისა და საშემსყიდველო ჩვეულებების მიხედვით მომხმარებლების მკაფიო ქვეჯგუფებად დაყოფის საბაზრო ტექნიკა.

Market value *საბაზრო (საკურსო) ღირებულება* – ბრუნვაში არსებული აქციების რაოდენობა, გამრავლებული აქციის ფასზე.

Marketing research *მარკეტინგული კვლევა* – საქონლისა და მომსახურების მარკეტინგთან დაკავშირებული სირთულეების, დამკვიდრებული პრაქტიკის და ანალიზის შესახებ არსებული მონაცემების სისტემატური შეკრება, ჩაწერა და გაანალიზება.

Markets *ბაზრები* – მისიის განაცხადის კომპონენტი; ფირმის სამეტოქეო საქმიანობის გეოგრაფიული არეალები.

Marketing mix variables *მარკეტინგის კომპლექსის ცვლადები* – პროდუქტი, ადგილმდებარეობა, მხარდაჭერა და ფასი.

Matching *მისადაგება* – ორგანიზაცია როდესაც ცდილობს შეუსაბამოს თავისი შიდა სიძლიერეები და სისუსტეები გარე შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს; ამისთვის შესაძლოა მიმართავდეს SWOT, SPACE, BCG, IE ან GRAND მატრიცებს.

Matching stage *მისადაგების საფეხური* – სტრატეგიის ჩამოყალიბების სქემის მე-2 ეტაპი, რომელიც მიმართულია განხორციელებადი ალტერნატიული სტრატეგიების წარმოქმნისკენ გარე და შიდა ფაქტორების სინქრონიზების გზით, შემდეგი ხუთი მატრიცის გამოყენებით: BCG, IE, SWOT, GRAND და SPACE.

Matrix structure *მატრიცული სტრუქტურა* – ორგანიზაციული დაგეგმარების ეს ტიპი ათავსებს ფუნქციურ ქმედებებს ზედა რიგის და ასევე დანაყოფურ პროექტებში და ერთეულებში, რათა შეიქმნას ქვეკატეგორია, სადაც მენეჯერს ეყოლება ორი უფროსი: ფუნქციური ხელმძღვანელი და პროექტის ხელმძღვანელი; ამგვარად იქმნება ძალაუფლების და კომუნიკაციის ყოველისმომცველი ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ნაკადების საჭიროება.

Measuring organizational performance *ორგანიზაციული მახასიათებლების გაზომვა* – სტრატეგიის შეფასების პროცესის მე-2 საქმე, რომელიც გულისხმობს დაგეგმილის ფაქტობრივ შედეგებთან შედარებას, გეგმიდან გადახრების ძიებას, ინდივიდუალური მახასიათებლების შეფასებას და დასახული მიზნების მიღწევის მდგომარეობის განხილვას.

Merger *შერწყმა* – ორი, დაახლოებით თანაბარი ზომის ორგანიზაციის გაერთიანება ერთ კომპანიად ჩამოყალიბების მიზნით; შეძენა.

Mission statement components *მისიის განაცხადის კომპონენტები* – 1) მომხმარებლები, 2) პროდუქტები და მომსახურება, 3) ბაზრები, 4) ტექნოლოგია, 5) ზრუნვა სიცოცხლისუნარიანობაზე, ზრდასა და მომგებიანობაზე, 6) მსოფლმხედველობა, 7) თვითშეფასება, 8) ზრუნვა საჯარო იმიჯზე, 9) ზრუნვა დაქირავებულებზე.

Mission statement *მისიის განაცხადი* – გრძელვადიანი განაცხადი მიზნების თაობაზე, რომელიც გამოარჩევს ფირმას სხვა მსგავსი ფირმებისგან; განაცხადის რამდენიმე წინადადება, რომელიც ავლენს ფირმის ოპერაციების საზღვრებს პროდუქტებთან და საბაზრო პირობებთან დაკავშირებით და პასუხს სცემს კითხვას:- „რას წარმოადგენს ჩვენი ბიზნესი?".

Mission statement *მისიის განაცხადი* – დეკლარაცია ორგანიზაციის „არსებობის გამართლების" თაობაზე. ის პასუხს სცემს უმთავრეს კითხვას:- „რას წარმოადგენს ჩვენი ბიზნესი?", რომელიც არსებითია წარმატებით მიზნების დადგენისთვის და სტრატეგიების ჩამოყალიბებისთვის. შეიცავს ცხრა კომპონენტს.

Motivating *მოტივაცია* – მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქცია; ადამიანებზე გავლენის მოხდენის და მათი წინამძღოლობის პროცესი, განსაკუთრებული ამოცანების გადაჭრის მიზნით.

Multidimensional scaling *მრავალგანზომილებიანი დახარისხება* – ნაწილობრივ იგივეა, რაც პროდუქტის პო-

ზიციონირებაა (აღქმის რუკის აგება), თუმცა აქ, იმავდროულად, შეფასების სამი ან მეტი კრიტერიუმით ხორციელდება პროცესი.

Multinational corporations *მრავალეროვნული კორპორაციები* – ფირმები, რომლებიც ბიზნესს თავიანთი ქვეყნის საზღვრებს გარეთ წარმართავენ.

Nemaswashio *ნემავაშიო* – შეერთებული შტატების მენეჯერები ფრთხილად უნდა იყვნენ ამ ფენომენის მიმართ იაპონიაში, რადგან იაპონელი მუშაკი ზემდგომისაგან მოელის, რომ, კრებაზე ინფორმაციის მიწოდების ნაცვლად, ის პირადად გააფრთხილონ ცვლილებების შესახებ.

Organizational culture *ორგანიზაციული კულტურა* – ორგანიზაციის მიერ დროთა განმავლობაში დამკვიდრებული ქცევის თარგები, რომლითაც სწავლობენ გარემოზე მორგების და შიდა ინტეგრაციის სირთულეების დაძლევას; საკმაოდ კარგად მოქმედებს იმისთვის, რომ გონიერულ მოვლენად მიიჩნიონ და ახალ წევრებს შეასწავლონ, როგორც ფირმაში აღქმის, აზროვნების და შეგრძნების მართებული წესები.

Organizing *ორგანიზება* – მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქცია; მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობების ლოგიკური განაწილება იმისათვის, რომ განსაზღვრონ, ვინ რა უნდა აკეთოს და ვინ ვის წინაშე უნდა იყოს ანგარიშვალდებული.

Outstanding shares method *ბრუნვაში მყოფი აქციების მეთოდი* – მიმართავენ აქციაზე საბაზრო ფასის გათვალისწინებით ბრუნვაში მყოფი აქციების რაოდენობის ზრდისას, ფირმის ლიკვიდური ღირებულების დადგენის მიზნით. მას ასევე ეწოდება ნეტო კაპიტალი, საბაზრო ფასეულობა ან საბაზრო კაპიტალიზაცია.

Perceptual map *აღქმის რუკა* – პროდუქტების პოზიციების რუკასაც ეძახიან; ეს არის ორგანზომილებიანი, ოთხუჯრედიანი მარკეტინგული ინსტრუმენტი ფირმის პოზიციის, მისი მეტოქე ფირმების მიმართ, სქემატური დიაგრამის სახით წარმოსაჩენად, ქმედითი მარკეტინგული სტრატეგიების უკეთ ჩამოყალიბების მიზნით.

Personnel management *პერსონალის მართვა* – მას ასევე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ჰქვია. ეს მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციაა, რომელიც შეიცავს ისეთ ქმედებებს, როგორებიცაა: მუშაკების დაქირავება, გასაუბრება, ტესტირება, შერჩევა, ორიენტაცია, წვრთნა, განვითარება, ზრუნვა, შეფასება, დაჯილდოება, დისციპლინა, თანამდებობრივი დაწინაურება, გადაადგილება და დაქვეითება, მუშაკების დათხოვნა და ასევე პროფესიული ურთიერთობების მართვა.

Philosophy *მსოფლმხედველობა* – მისიის განაცხადის კომპონენტი; ფირმის ძირითადი შეხედულებები, ფასეულობები, მისწრაფებები და ეთიკური პრიორიტეტები.

Planning *დაგეგმვა* – მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქცია; ეს არის პროცესი, რომლის დროს წინასწარ იღებენ გადაწყვეტილებებს, რომელ სტრატეგიებს უნდა მისდიონ და რომელი ქმედებები უნდა განახორციელონ მომავალში.

Policies *პოლიტიკა (მოქალაქობანი)* – საშუალებები, რომლებითაც წლიური მიზნები მიიღწევა. ისინი შეიცავენ სახელმძღვანელო პრინციპებს, წესებს და პროცედურებს დასახული მიზნების მიღწევის გზაზე ძალისხმევის მხარდასაჭერად. ისინი გეზს აძლევენ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებს და ნაცნობი და დროდადრო განმეორებადი ვითარებებისკენ არიან მიმართულნი.

Policy *პოლიტიკა* – განსაკუთრებული სახელმძღვანელო პრინციპები, მეთოდები, პროცედურები, წესები, ფორმები და ადმინისტრაციული ჩვეული ქმედებები დადგენილი დასახული მიზნების მისაღწევად შრომის პროცესის მხარდაჭერისთვის და ხელის შეწყობისთვის.

Porter's Five-Forces Model *პორტერის ხუთი ძალის მოდელი* – მაიკლ პორტერის მიერ შემუშავებული თეორიული მოდელი, რომელიც გვთავაზობს მოცემულ დარგში კონკურენციის ბუნება განვიხილოთ, როგორც შემდეგი ხუთი ძალის მოქმედება: 1) მეტოქეობა კონკურენტ ფირმებს შორის, 2) ახალი კონკურენტების შემოსვლის ალბათობა, 3) საქონელშემცვლელების შესაძლო განვითარება, 4) მომწოდებლების გარიგების საშიშროება და 5) მომხმარებლების გარიგების საშიშროება.

Premium *პრემია* – შემძენი ფირმა როდესაც სხვა ფირმის ყიდვისთვის უფრო მეტს იხდის, ვიდრე ფირმის აქციის ფასის ნამრავლია მისი ბრუნვაში მყოფი აქციების რაოდენობაზე (ძირითადი კაპიტალის სუფთა ღირებულება ან საბაზრო ღირებულება). ამ ნამეტს პრემიას ეძახიან.

Price-earnings ratio method *ფასი-მოგების ფარდობის მეთოდი* – ამ მეთოდის მიხედვით ფირმის ჩვეულებრივი აქციის ფასს ყოფენ ერთ აქციაზე წლიური მოგების სიდიდეზე და ამრავლებენ ფირმის ბოლო ხუთი წლის საფუძველზე გაანგარიშებულ წლიურ საშუალო სუფთა შემოსავალზე.

Pricing *ფასის დადგენა* – მარკეტინგის ძირითადი ფუნქცია. აქ საქონლისა და მომსახურების შესაბამისი ფასის განსაზღვრა, რომელსაც მყიდველი იხდის, ითვალისწინებს ერთობლივ ხარჯებს და მეტოქეების ფასებს.

Product and service planning *პროდუქტისა და მომსახურების დაგეგმვა* – მარკეტინგის ძირითადი ფუნქცია. ის შეიცავს ისეთ ქმედებებს, როგორებიცაა: საცდელი მარკეტინგი; პროდუქტისა და ბრენდისთვის ადგილის გამონახვა; ხარისხის გარანტიების შემუშავება; შეფუთვის განსაზღვრა; პროდუქტის ალტერნატივა, მახასიათებლები, სტილი და ხარისხი; ძველი პროდუქტების ამოღება; მომხმარებლებისთვის მომსახურების უზრუნველყოფა.

Product development *პროდუქტის განვითარება* – არსებული საქონლისა და მომსახურების განვითარების ან მოდიფიკაციის შედეგად გაზრდილი გასაღება.

Product positioning *საბაზრო ადგილის გამონახვა* – ასევე აღქმის რუკის აგებას ეძახიან. ორგანზომილებიანი, ოთხუჯრედიანი მარკეტინგული ინსტრუმენტი აგებული სქემატური დიაგრამის სახით, რათა, ქმედითი მარკეტინგული სტრატეგიების უკეთ შემუშავების მიზნით, დადგინდეს ფირმის პოზიცია მისი მეტოქეების მიმართ.

Production/operation function *წარმოების ანუ ოპერაციული ფუნქცია* – შეიცავს ყველა იმ ქმედებას, რაც საწყის ფაქტორებს საქონლად და მომსახურებად გარდაქმნის; მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა მარაგების კონტროლი და სიმძლავრეების გამოყენება.

Product and services *პროდუქცია და მომსახურება* – მისიის განაცხადის კომპონენტი; ფირმის მიერ უზრუნველყოფილი საქონელი და ხერხი.

Profit sharing *მოგებაში მონაწილეობა* – სტიმულირების ფორმა, რომლის მეშვეობით ზოგ ფირმაში გარკვეულნილად მოგება მუშაკებს და მენეჯერებს უნანილდებათ ნინასწარ დადგენილი ფორმულის საფუძველზე; იყენებენ ადამიანების მოტივაციისთვის სტრატეგიის განსახორციელებლად გაწეული ძალისხმევის პროცესის მხარდაჭერის მიზნით.

Profitability ratios *მომგებიანობის კოეფიციენტი* – მოგების სიდიდის წილი და კაპიტალდაბანდებების რენტაბელობის კოეფიციენტი ავლენს ფირმის ოპერაციების მომგებიანობას.

Projected financial statement analysis *წინასწარი ფინანსური ანგარიშგების ანალიზი* – ფინანსური ტექნიკა, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს ფირმას, განჭვრიტოს სხვადასხვა სტრატეგიის და მიდგომის მოსალოდნელი საფინანსო შედეგები.

Protectionism *პროტექციონიზმი* – ქვეყნები როცა თავიანთი კომპანიების და ადამიანების სასარგებლოდ, უცხოური ფირმებისთვის ტარიფებს, გადასახადებს და რეგულაციებს აწესებენ.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) *რაოდენობრივი სტრატეგიული დაგეგმვის მატრიცა* – სათანადო ალტერნატიული ქმედებების შედარებითი მიმზიდველობის განსაზღვრისთვის განკუთვნილი ანალიზური მეთოდიკა. ის სტრატეგიის ჩამოყალიბების ანალიზური სქემის მესამე საფეხურს მოიცავს და ობიექტურად აჩვენებს, რომელი სტრატეგიული ალტერნატივაა უკეთესი.

Question marks *კითხვის ნიშნები* – ბოსტონის კონსალტინგური ჯგუფის მატრიცის (BCG Matrix) უჯრედი იმ დანაყოფებისთვის, რომლებიც შედარებით ნაკლებ საბაზრო წილს ფლობენ, მაგრამ ბიზნესს დიდი ზრდის მქონე დარგში წარმართავენ. ის მატრიცის ზედა მარჯვენა კვადრატს წარმოადგენს. ფირმამ ძირითადად უნდა გადაჭრას საკითხი, – ეს დანაყოფები გააძლიეროს, თუ გაყიდოს (ამდენად, ის კითხვის ნიშნების წინაშე დგას).

Rational change strategy *გონივრული ცვლილების სტრატეგია* – მართვის მეთოდიკა, რომელიც მოწოდებულია, გაუადვილოს ფირმას ახალ სტრატეგიასთან, პოლიტიკასთან და ვითარებასთან შეგუება მუშაკების და მენეჯერების მიმართ გაცხადებული მხარდაჭერით, რაც მათთვის სტიმულებს ქმნის და იმავე დროს ეძლევათ შესაბამისი ცოდნა ცვლილებების საჭიროებასთან დაკავშირებით.

Reconciliatory *შემრიგებლურობა* – ეხება მისიის განაცხადს, კერძოდ საჭიროებას, რომ განაცხადი საკმარისად ფართო იყოს სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეს შორის განსხვავებების ქმედითად შეთანხმებისთვის; ანუ ეს, რომელიმე ჯგუფისგან გაუცხოების ნაცვლად, მიმართულია ფირმის მომხმარებლების, დაქირავებულების, აქციონერებისა და კრედიტორებისკენ.

Reengineering *რეინჟინერინგი* – ფირმაში შრომის პროცესის, სამუშაო ადგილების და საწარმოო პროცესების გადაწყობა და გადაგეგმარება ხარჯების, ხარისხის, მომსახურებისა და სისწრაფის გაუმჯობესების მიზნით.

Related diversification *მაკავშირებელი დივერსიფიკაცია* – ფირმა როდესაც იძენს ისეთ ახალ ბიზნესს, რომლის ფასეულობათა მწკრივის პროცესები, კონკურენტული თვალსაზრისით, ფასეულია ამ ბიზნესების შეხების წერტილების სტრატეგიული შესაბამისობის გამო.

Relative market share position *შეფარდებითი საბაზრო წილის პოზიცია* – ეძახიან ბოსტონის კონსალტინგური ჯგუფის მატრიცის თარაზულ ღერძს, რომელიც ფირმის განსაკუთრებული სეგმენტის საბაზრო წილის (ან შემოსავლის, ან მაღაზიების) შეფარდებაა დარგის ლიდერის ანალოგიურ მაჩვენებელთან.

Research and development *კვლევა და განვითარება* – ფირმის მიერ თანხების ხარჯვა არსებული პროდუქციის და მომსახურების გაფართოების, ანდა ახლის შექმნისა და განვითარების მიზნით.

Research and Development (R&D) *კვლევა და განვითარება (კ&გ)* – თანხები როცა იხარჯება არსებული პროდუქციისა და მომსახურების განვითარებისა და გაუმჯობესებისთვის.

Reshoring *საწარმოო აქტივების ქვეყანაში დაბრუნება* – ამერიკული კომპანიები როცა გეგმავენ თავიანთი ზოგიერთი საწარმოს უკან, აშშ-ში შეტანას.

Resistance to change *ცვლილებისადმი მედეგობა* – ბუნებრივი ადამიანური მიდრეკილება, როცა ეჭვით უცქერენ ახალ პოლიტიკას ანდა სტრატეგიას მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგების გამო, რომელსაც, ყურადღება თუ არ დაეთმო, შესაძლოა გადაიზარდოს საწარმოო დანადგარების საბოტაჟში, გაცდენებში, უსაფუძვლო უკმაყოფილებებში და თანამშრომლობის უუნარობაში.

Resource allocation *რესურსების განთავსება* – სტრატეგიის დანერგვის მთავარი საქმე, რომელიც გულისხმობს ფინანსური, ფიზიკური, ადამიანური და ტექნოლოგიური აქტივების განაწილებას სტრატეგიის აღსრულების მიზნით.

Resource similarity *რესურსების მსგავსება* – გარკვეული ბაზრები, რომელშიც ფირმის შიდა რესურსების ტიპი და მოცულობა შესადარია მისი მეტოქის შესაბამის რესურსებთან.

Resource-Based View (RBV) *რესურსული ხედვა* – მიდგომა, რომელიც გვთავაზობს, რომ შიდა რესურსები ფირმისთვის გარე ფაქტორებზე უფრო მნიშვნელოვანი იყოს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისა და შენარჩუნების პროცესში.

Restructuring *რესტრუქტურიზაცია* – ფირმის სკალარული ქვემდებარების და ანგარიშვალდებულებების არხების სახეცვლილება ქმედითობისა და შედეგიანობის გაუმჯობესების მიზნით.

Retreats *გარე კრებები* – ჩვეულებრივ, შენობის გარეთ ორგანიზებული ფორმალური შეკრებები ფირმის სტრატეგიული გეგმის სრულყოფის განხილვის მიზნით, რომელიც ტარდება მონაწილეების მეტი შემოქმედებითობისა და გულწრფელობის წახალისებისთვის.

Retrenchment *დამზოგველობა* – ხარჯებისა და აქტივების შეკვეცის გზით ძალთა გადაჯგუფება ორგანიზაციის ვასალებისა და შემოსავლების შემცირების პროცესების შებრუნების მიზნით.

Reviewing the underlying bases of an organization's strategy *ორგანიზაციის სტრატეგიის ძირეული საფუძვლების გადახედვა* – სტრატეგიის შეფასების პროცესის უპირველესი ქმედება, რომელიც გულისხმობს შიდა და გარე ფაქტორების მატრიცების (IFE&EFE) განახლების პროცესის გადახედვას შესწორებების საჭიროების დადგენის მიზნით.

Revised EFE Matrix *გარე ფაქტორების შეფასების მატრიცის გადახედვა* – სტრატეგიის შეფასების პროცესის უპირველესი მოქმედების ნაწილი, რომლის დროსაც ფირმა უბრუნდება გარე შესაძლებლობებისა და საფრთხეების წინასწარი განსაზღვრის შეფასებას.

Revised IFE Matrix *შიდა ფაქტორების შეფასების მატრიცის გადახედვა* – სტრატეგიის შეფასების პროცესის უპირველესი მოქმედების ნაწილი, რომლის დროსაც ფირმა უბრუნდება შიდა სიძლიერეებისა და სისუსტეების წინასწარი განსაზღვრის შეფასებას.

Rightsizing *სათანადო ზომის დადგენა* – დასაქმებულების, დანაყოფების ან ერთეულების, ანდა ფირმის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში იერარქიული დონეების რაოდენობის შემცირება. მას შეკვეცასაც ეძახიან.

Secondary buyouts *ქვემდებარე შესყიდვები* – საინვესტიციო ფირმების მიერ სხვა დახურული სააქციო საზოგადოების ორგანიზაციული ფორმის საინვესტიციო ფირმებისგან მათი ქვემდებარე კომპანიების აქციების საკონტროლო პაკეტების შეძენა.

Self-concept *თვითშეფასება* – მისიის განაცხადის კომპონენტი; ფირმის გამორჩეული კომპეტენცია ან მთავარი კონკურენტული უპირატესობა.

Self-interest change strategy *პირადი გამორჩენის განწყობის შეცვლის სტრატეგია* – მართვის მეთოდოლოგია, რომელიც ხელს უწყობს ფირმას, მიერგოს ახალ სტრატეგიებს, პოლიტიკას, ვითარებებს ფირმაში დასაქმებული ადამიანების დარწმუნებით, რომ ცვლილება მათ პირად უპირატესობას წარმოადგენს. როცა ეს მოწოდება წარმატებულია, ჩნდება შესაძლებლობა, სტრატეგიის განხორციელება შედარებით იოლი აღმოჩნდეს. გარნა ხსენებული განხორციელების მიერ გამოწვეული ცვლილებები იშვიათად რომ ვინმეს უპირატესობად იქცეს.

Selling *გაყიდვა* – მარკეტინგის ძირითადი ფუნქცია, შეიცავს ქმედებების ისეთ სახეებს, როგორებიცაა: რეკლამა, გასაღების მხარდაჭერა, განსმენა, პერსონალური მიყიდვა, სავაჭრო პერსონალის მართვა, მომხმარებლებთან და დილერებთან ურთიერთობები.

Sexual harassment (and discrimination) *სქესობრივი შეურაცხყოფა (და დისკრიმინაცია)* – მიუტევებელი არშიყი, რაიმეს სანაცვლოდ სქესობრივი სიახლოვის მოთხოვნა, სქესობრივი ხასიათის სხვა სიტყვიერი თუ ფიზიკური მოქმედება; ეს ქმედებები არის არამართლზომიერი, უზნეო და ვნებს ნებისმიერ ორგანიზაციას; შეიძლება გამოიწვიოს დიდხარჯიანი სარჩელები, მორალური სულისკვეთების დაქვეითება და მწარმოებლურობის შემცირება.

Six Sigma *ექვსი სიგმა* – ხარისხის მხარდაჭერის პროცესის გაუმჯობესების მეთოდოლოგია, რომელიც გულისხმობს რამდენიმე საკვანძო პიროვნების გაწვრთნას, რათა მათ თვალყური მიადევნონ, შეაფასონ და გააუმჯობესონ პროცესები და აღმოფხვრან ხარვეზები ფირმაში. დახელოვნებულმა სპეციალისტებმა შეიძლება შავი ქამრები მოიპოვონ, ანუ მაღალი დონის პროფესიონალები გახდნენ.

SO strategies *გარე შესაძლებლობების ძლიერი მხარეებით გამოყენების სტრატეგიები* – სტრატეგიები, რომლებიც შედეგს აღწევენ ფირმის შინაგანი სიძლიერეების გარე შესაძლებლობებზე მორგებით.

Social policy *სოციალური პოლიტიკა* – სახელმძღვანელო პრინციპები და ტექნიკური ინსტრუქციები, რისი დაწესებაც ფირმას შეუძლია დაქირავებულების, მომხმარებლების, გარემოსდამცველების, უმცირესობების, მოსახლეობის, აქციონერების და სხვა ჯგუფების მიმართ დამოკიდებულებების მოსაწესრიგებლად.

Social responsibility *სოციალური პასუხისმგებლობა* – ორგანიზაციას მოუწოდებს იმ ქმედებებისაკენ, რასაც კანონი ითხოვს, რათა დაიცვას ან გააუმჯობესოს ცოცხალი არსებების ყოფიერება.

ST strategies *გარე საფრთხეების ძლიერი მხარეებით თავიდან აცილების სტრატეგიები* – სტრატეგიები, რომლებიც შედეგს აღწევენ ფირმის შინაგანი სიძლიერეების გარე საფრთხეებზე მისადაგებით.

Stability position (SP) *მდგრადობის მდგომარეობა* – SPACE მატრიცის ოთხიდან ერთი განზომილება (ღერძი), რომელიც ფირმის საქმიანობის დარგის მდგრადობას ან არამდგრადობას განსაზღვრავს ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებით, როგორებიცაა: ტექნოლოგიური ცვლილებები, ინფლაციის ტემპი, მოთხოვნის ცვალებადობა, კონკურენტ პროდუქტებზე ფასების რყევის დიაპაზონი, ბაზარზე შესვლის ბინაღობები, კონკურენტული ზეწოლა, ბაზრიდან გასვლის სიიოლე, ფასების მოთხოვნისმიერი ელასტიკურობა და ბიზნესთან დაკავშირებული რისკი.

Staffing *საკადრო უზრუნველყოფა* – შეიცავს ისეთ ქმედებებს, როგორებიცაა: სამსახურში აყვანა, გასაუბრება, შემოწმება, შერჩევა, მიმართულების მიცემა, ზრუნვა, შეფასება, დაჯილდოება, შინაგანაწესის დაცვა, დაწინაურება, გადაადგილება, დაქვეითება და დათხოვნა.

Stakeholders *დაინტერესებული მხარეები* – კომპანიის მიმართ განსაკუთრებული წილის ან მოთხოვნის მქონე პიროვნებები და ჯგუფები, როგორებიც არიან მომხმარებლები, დაქირავებულები, აქციონერები და კრედიტორები.

Stars *ვარსკვლავები* – ბოსტონის მატრიცის უჯრედი ისეთი ბიზნესდანაყოფებისთვის, რომლებსაც შედარებით მაღალი საბაზრო წილი აქვთ და დიდად მზარდ დარგებში წარმართავენ თავიანთ საქმიანობას. ის მდებარეობს ზედა მარცხენა მხარეს.

Strategic Business Unit (SBU) Structure *სტრატეგიული ბიზნესერთეულის (სბე) სტრუქტურა* – ორგანიზაციული დაგეგმარების ტიპი, რომელიც მსგავს დანაყოფებს ერთეულებად აჯგუფებს. ფართოდ გამოიყენება კონტროლის მოცულობის შესამცირებლად, როცა ფირმას მრავალი დანაყოფი ან სეგმენტი მოეპოვება, რომლის თაობაზე ანგარიში მთავარ ოპერაციულ დირექტორს ბარდება.

Strategic management *სტრატეგიული მენეჯმენტი* – კვეთფუნქციური გადაწყვეტილებების მიღების, განხორციელების და შეფასების ცოდნა და მეცნიერება, რომელიც ორგანიზაციას მიზნების მიღწევის საშუალებას აძლევს.

Strategic objectives *სტრატეგიული მიზნები* – სასურველი შედეგები, როგორებიცაა: უფრო დიდი საბაზრო წილი, მეტოქეებთან შედარებით: უფრო სწრაფი და დროული გადაგზავნა, უფრო მოკლე დრო პროდუქტის დაგეგმარებიდან მის ბაზარზე გატანამდე, უფრო ნაკლები დანახარჯები, პროდუქციის უფრო მაღალი ხარისხი, უფრო დიდი გეოგრაფიული არეალის გადაფარვა, ტექნოლოგიური მენინავეობის მიღწევა, მეტოქეებზე უწინ ახალი ან განვითარებული პროდუქტების ბაზრისთვის თანმიმდევრული შეთავაზება.

Strategic planning *სტრატეგიული დაგეგმვა* – ორგანიზაციული სტრატეგიის ჩამოყალიბების პროცესი. კორპორაციის შემთხვევაში ეს ტერმინი შესაძლოა ნიშნავდეს სტრატეგიული მენეჯმენტის მთლიან პროცესს.

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix *სტრატეგიული პოზიციის და ქმედებების შეფასების მატრიცა* – აჩვენებს, მოცემულ ორგანიზაციას ყველაზე უფრო რომელი სტრატეგია შეეფერება: აგრესიული, კონსერვატული, თავდაცვითი თუ შემტევი. მატრიცის ღერძები წარმოადგენს ორ შიდა განზომილებას (ფინანსური პოზიცია [FP] და კონკურენტული პოზიცია [CP]) და ორ გარე განზომილებას (სტაბილურობის პოზიცია [SP] და დარგის პოზიცია [IP]). ეს ოთხი ფაქტორია ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიული მდგომარეობისათვის ალბათ ყველაზე მნიშვნელოვანი დეტერმინანტი.

Strategic-management model *სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი* – სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის სქემა ან ილუსტრაცია; სტრატეგიების ჩამოყალიბების, განხორციელების და შეფასების ცხადი და პრაქტიკული მიდგომა.

Strategic-management process *სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი* – სტრატეგიების ჩამოყალიბების, განხორციელების და შეფასების პროცესი, რომელიც ვლინდება როგორც ყოვლისმომცველი მოდელი, რომელიც იწყება ხედვისა და მისიის გაუმჯობესებიდან და მთავრდება სტრატეგიის შეფასებითა და უკუკავშირით.

Strategists *სტრატეგები* – პიროვნებები, რომლებსაც ფირმის სტრატეგიული გეგმის ჩამოყალიბებისა და განხორციელების პასუხისმგებლობა აკისრიათ. მათ შორის იგულისხმება: მთავარი აღმასრულებელი მმართველი, პრეზიდენტი, ბიზნესის მფლობელი, მთავარი მწერთნელი, გამგებელი, კანცლერი, ანდა ფირმის უმაღლესი მმართველების გუნდი.

Strategies *სტრატეგიები* – საშუალებები, რომლითაც გრძელვადიანი მიზნები მიიღწევა. ბიზნესსტრატეგიები შეიძლება მოიცავდნენ გეოგრაფიულ ექსპანსიას, დივერსიფიკაციას, ბიზნესების შეძენას, პროდუქტის განვითარებას, ბაზარზე შეღწევას, დამზოგველობას, ლიკვიდაციას და ერთობლივ საწარმოებს.

Strategy evaluation *სტრატეგიის შეფასება* – სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის მე-3 საფეხური. სტრატეგიის შეფასების სამი ძირეული ქმედება არსებობს: (1) გარე და შიდა ფაქტორების განხილვა, რომელიც მიმდინარე სტრატეგიის საფუძველს წარმოადგენს, (2) შესრულების გაზომვა და (3) შესწორებების შეტანა. სტრატეგიებს შეფასება ხანგამოშვებით სჭირდება, გარე და შიდა ფაქტორების განუწყვეტელი ცვალებადობის გამო.

Strategy formulation *სტრატეგიის ჩამოყალიბება* – სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის 1-ლი საფეხური. შეიცავს ხედვისა და მისიის გაუმჯობესებას, ორგანიზაციის გარემოებითი შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გამოვლენას, შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრას, გრძელვადიანი მიზნების დასახვას, ალტერნატიული სტრატეგიების წარმოქმნას და განხორციელების მიზნით ცალკეული სტრატეგიების არჩევას.

Strategy Implementation *სტრატეგიის განხორციელება* – სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის მე-2 საფეხური. აქ განხორციელებული საქმიანობა გულისხმობს წლიური მიზნების დასახვას, სხვადასხვა პოლიტიკის შემუშავებას, დაქირავებულთა მოტივაციას, რესურსების განაწილებას, სტრატეგიის მხარდამჭერი კულტურის განვითარებას, ქმედითი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნას, მარკეტინგული ძალისხმევისთვის სხვა მიმართულების მიცემას, ბიუჯეტების მომზადებას, ინფორმაციული სისტემის გაუმჯობესებას და გამოყენებას და დასაქმებულების გასამრჯელოს ორგანიზაციულ საქმიანობასთან კავშირს.

Strategy-formulation analytical framework *სტრატეგიის ჩამოყალიბების ანალიზური სქემა* – სამი საფეხური, ცხრა მატრიცა, ინსტრუმენტების მთელი წყება, რომელიც ფართოდ გამოიყენება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში სახელმძღვანელო პრინციპების სახით (1-ლი საფეხური – საწყისი დანახარჯები, მე-2 საფეხური – მისადაგების ეტაპი, მე-3 საფეხური – გადაწყვეტილების ეტაპი).

Strengths-Weaknesses Opportunities-Threats (SWOT) Matrix *სიძლიერე-სისუსტეების შესაძლებლობა-საფრთხეების მატრიცა* – სტრატეგიული დაგეგმვის მატრიცებს შორის ყველაზე ფართოდ გავრცელებული ინსტრუმენტი; ფირმის შიდა ძლიერ და სუსტ მხარეებს მის გარე შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს უსადაგებს და ქმნის სტრატეგიების ოთხ ტიპს: გარე შესაძლებლობების ძლიერი მხარეებით გამოყენების (SO) სტრატეგიებს, გარე შესაძლებლობების გამოყენებით შიდა სისუსტეების დაძლევის (WO) სტრატეგიებს, გარე საფრთხეების შიდა ძლიერი მხარეებით თავიდან აცილების (ST) სტრატეგიებს და გარე საფრთხეების გამო შიდა სისუსტეების შემცირების (WT) სტრატეგიებს.

Sum Total Attractiveness Scores (STAS) *მიმზიდველობის შეფასების სიდიდეების ჯამი* – სტრატეგიული დაგეგმვის რაოდენობრივ (QSPM) მატრიცაში ის წარმოადგენს მიმზიდველობისთვის მიღებული მთლიანი ქულების ჯამს ყოველი სტრატეგიის სვეტისთვის; მათი სიდიდე ავლენს, თუ რომელი სტრატეგია არის ყველაზე მეტად მიმზიდველი ალტერნატივების თითოეული ჯგუფისთვის.

Sustainability *მდგრადობა* – სიდიდე, რა ზომითაც ორგანიზაციის ოპერაციები და ქმედებები უფრთხილდება, აუმჯობესებს და იცავს ბუნებრივ გარემოს, დაზიანების და განადგურების ნაცვლად.

Sustained competitive advantage *მყარი კონკურენტული უპირატესობა* – იმის შენარჩუნება, რაც ფირმას განსაკუთრებულად კარგად გამოსდის მეტოქე ფირმებთან შედარებით, რადგან (1) განუწყვეტლივ ცდილობს, მოერგოს გარემოში არსებული მისწრაფებებისა და მოვლენების და შინაგანი უნარების, კომპეტენციებისა და რესურსების ცვლილებებს და (2) ქმედითად აყალიბებს, ახორციელებს და შეფასებას აძლევს სტრატეგიებს, რათა სარგებელი ნახოს ამ ფაქტორებისგან.

Synergy *სინერგია* – [1+1=3]-ის ეფექტი. *ადამიანები რო-დესაც ერთმანეთის მხარდამხარ ერთ გუნდად მუშაობ-ბენ, რეზულტატმა შეიძლება ცალ-ცალკე შრომის შე-დეგების ჯამს გადააჭარბოს.*

Takeover *დაუფლება* – შერწყმა ან შეძენა *როცა ორივე* ფირმის სურვილით არ ხდება.

Taking corrective actions *მაკორექტირებელი ქმედებების განხორციელება* – სტრატეგიის შეფასების *პროცესის* მესამე ქმედება, რომელიც გულისხმობს ფირმის *მიერ* დან ცვლილებების განხორციელებას, რათა, კონკურენტულობის თვალსაზრისით, მყოფადი მოვლენებისთვის გადაეწყოს.

Technology *ტექნოლოგია* – მისიის განაცხადის კომპონენტი; არის ფირმა ტექნოლოგიურად თანამედროვე?

Test marketing *საცდელი მარკეტინგი* – ქმედება, რომელიც წინასწარ განსაზღვრავს პროდუქტის, მომსახურების ან გასაღების მიმართ მიდგომის მომგებიანობას. ასევე იყენებენ ახალი პროდუქტის სამომავლო გაყიდვების განჭვრეტის მიზნით.

Total Attractiveness Scores (TAS) *მიმზიდველობის შეფასებების ჯამური მაჩვენებლები* – რაოდენობრივი სტრატეგიული დაგეგმვის მატრიცაში (QSPM), ყოველ მწკრივში, მიმზიდველობის მაჩვენებლებზე შესაბამისი წონების გამრავლების შედეგი. მიღებული მნიშვნელობა აჩვენებს თითოეული ალტერნატიული სტრატეგიის შეფარდებით მიმზიდველობას, ითვალისწინებს რა მხოლოდ წარმატების შიდა და გარე მომჭნავე გადამწყვეტი ფაქტორების გავლენას.

Treasury stock *გამოსყიდული აქციები** – ბალანსის უწყისის საკუთარი კაპიტალის მონაკვეთის მუხლი, რომელიც ცხადყოფს ფირმის ჩვეულებრივი აქციების ფულად მოცულობას, რომელიც თავად კომპანიას ეკუთვნის.

Turbulent, high-velocity markets *ტურბულენტობა, სწრაფად ცვალებადი ბაზრები* – დარგები, რომლებიც მეტისმეტად სწრაფად იცვლება, მაგალითად: სატელეკომუნიკაციო, სამედიცინო, ბიოტექნოლოგიური, სამკურნალწამლო, კომპიუტერული ტექნიკისა და პროგრამული უზრუნველყოფის და, პრაქტიკულად, ინტერნეტტექნოლოგიებზე დაფუძნებული ყველა დარგი.

Tweet *ტვიტერზე გამოქვეყნება* – 140 ან მასზე ნაკლები ნიშნის შემცველი შეტყობინების Twitter.com-ზე განთავსება.

Unrelated diversification *დაუკავშირებელი დივერსიფიკაცია* – როდესაც ფირმა ახალ ბიზნესს იძენს და მათი ფასეულობათა მწკრივები იმდენად განსხვავდება ერთმანეთისგან, რომ, კონკურენტული თვალსაზრისით,

* იგივე reacquired stock. ტერმინი treasury stock გაერთიანებულ სამეფოში (UK) სახაზინო ფასიან ქაღალდს აღნიშნავს, რასაც შეერთებულ შტატებში treasury share ქვია *(მთარგმნელის შენიშვნა)*.

მათ შორის ფასეული შეხების არეები არ არსებობს.

Vacant niche *თავისუფალი ნიშა* – აღქმის რუკის „პროდუქტი-ბაზრის" განზომილებაში პოზიციის მონახვა, ანუ აღქმის რუკის არე, რომელიც ავლენს ისეთ სამომხმარებლო სეგმენტს, რომელიც არ არის ათვისებული ფირმის ან მისი მეტოქეების მიერ.

Value Chain Analysis (VCA) *ფასეულობათა მწკრივის ანალიზი* – პროცესი, რისი მეშვეობითაც ფირმა ახერხებს განსაზღვროს ნებლეულის შეძენასთან დაკავშირებული ორგანიზაციული ქმედებების ხარჯები, პროდუქციის წარმოებიდან მისი ბაზარზე წარდგენამდე, და შეადაროს ის ბენჩმარკინგით დაკავებული მეტოქე ფირმების შესაბამის ხარჯებს.

Value chain *ფასეულობათა მწკრივი* – ფირმის საქმე, სადაც ყველა ქმედების უკუგებისა და ხარჯის სხვაობა ხელს უწყობს პროდუქტის ან მომსახურების დამუშავებას, წარმოებას და ბაზარზე გატანას ფასეულობის მოსაპოვებლად.

Variable Costs (VC) *ცვალებადი ხარჯები* – უზარალობის ანალიზის საკვანძო ცვლადი; შეიცავს შრომასთან და მასალებთან დაკავშირებულ ხარჯებს.

Vertical consistency of objectives *მიზნების ლოგიკური მიმდევრობის ვერტიკალი* – მიზნების შესაბამისობა მთავარი აღმასრულებელი მმართველიდან დაწყებული (კორპორაციული დონე), პრეზიდენტებით გაგრძელებული (დანაყოფური დონე) და მენეჯერებით დამთავრებული (ფუნქციური დონე) .

Vertical integration *ვერტიკალური ინტეგრაცია* – სამი სტრატეგიის კომბინაცია, კერძოდ, უკუქცევითი, წინქცევითი და ჰორიზონტალური ინტეგრაციის, რომელიც, შესაბამისად, საშუალებას აძლევს ფირმას მოიპოვოს კონტროლი დისტრიბუტორებზე, მომწოდებლებსა და კონკურენტებზე.

Vision statement *ხედვის განაცხადი* – ერთწინადადებიანი განაცხადი, რომელიც პასუხობს კითხვას – „როგორი გვინდა, რომ გავხდეთ?".

Vision statement *ხედვის განაცხადი* – პასუხი კითხვაზე: „როგორი გვინდა, რომ გავხდეთ?".

Wa *უა* – იაპონიაში ეს ყურადღებას ამახვილებს ჯგუფის ჰარმონიასა და საზოგადოების ერთიანობაზე.

Whistle-blowing *მაცნეობა* – ქმედება, რითაც ამცნობ ხელმძღვანელობას ორგანიზაციაში მომხდარ რაიმე არაეთიკურ ან არაკანონიერ საქციელს, რომლის თაობაზეც ინფორმაციას ფლობ.

White knight *თეთრი რაინდი* – ფირმის შეთანხმება, შეიძინოს სხვა ფირმა იმ დროს, როცა ამ უკანასკნელს მტრული შთანთქმის საშიშროება ემუქრება რომელიღაც კომპანიისაგან.

Wikis *ვიკები* – ელქსელური კვანძები, სადაც საშუალება ეძლევათ მომხმარებლებს, დაუმატონ, წაშალონ და შეასწორონ შიგთავსი ხშირად დასმული შეკითხვების და ფირმის ფასეულობათა მწკრივის ფარგლებში, ყველა ქმედების შესახებ ინფორმაციის გათვალისწინებით.

WO strategies *შესაძლებლობების გამოყენების მცდელობებით სისუსტეების დაძლევის სტრატეგია* – სტრატეგიები, რომლებიც შედეგს აღწევენ ფირმის შინაგანი სისუსტეების გარე შესაძლებლობებზე მისადაგებით.

Workplace romance *სამსახურებრივი რომანი* – ინტიმური ურთიერთობა ორ ზრდასრულ დასაქმებულს შორის, განსხვავებით სქესობრივი შევიწროებისაგან, რომელსაც დაქირავების თანაბარი პირობების უზრუნველყოფის კომისია (EEOS)* ფართოდ განმარტავს როგორც მიუტევებელ არშიყს, რაიმეს სანაცვლოდ სქესობრივი სიახლოვის მოთხოვნას, სქესობრივი ხასიათის სხვა სიტყვიერ თუ ფიზიკურ მოქმედებას.

WT strategies *შიდა სისუსტეების გარე საფრთხეებისაგან დაცვის სტრატეგია* – სტრატეგიები, რომლებიც შედეგს აღწევს ფირმის შინაგანი სისუსტეების გარე საფრთხეებზე მისადაგებით.

* Equal Employment Opportunity Commission (მთარგმნელის შენიშვნა).

წიგნის გამოცემაზე მუშაობდნენ რედაქტორები:
დალი გერმანიშვილი
ქეთევან ქურდოვანიძე
ცირა ჯიშკარიანი-თევდორაძე
მარინე ვარამაშვილი
მაია ეჯიბია
რუსუდან მიქენაია

გარეკანის დიზაინი ნინო ებრალიძე

საგამომცემლო ჯგუფი: თამარ გულბანი (პროექტის ხელმძღვანელი)
ნათია დვალი (კოორდინატორი)
ლელა წიკლაური (კორექტორი)
მარიამ ებრალიძე (დამკაბადონებელ-დიზაინერი)